

**Análisis del programa de bienestar del Centro Médico Chico Navarra desde la  
percepción de los colaboradores asistenciales**

**Constanza Ahumada**

**Helena Gutiérrez**

**Carolina Pedraza**

**Asesor Temático: Martin Alfonso Rodríguez**

**Asesor Metodológico: Laura Andrea Niño Silva**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**

**Facultad de Ciencias de la Salud**

**Especialización Gerencia de la Calidad en Salud**

**Bogotá, 2018**

## **Resumen**

El bienestar de los trabajadores es fundamental para lograr los resultados esperados en una organización. Se realizó un análisis del programa de bienestar teniendo en cuenta la percepción de los profesionales asistenciales del Centro Médico Chicó Navarra de la EPS Sanitas en la ciudad de Bogotá, para conocer las causas de su baja satisfacción e inconformidad. Aspectos como el bienestar e incentivos influyen en la motivación de los colaboradores. Con base en los resultados obtenidos se determinó que los colaboradores presentan un alto grado de satisfacción y motivación, sin embargo, su participación en el programa de Bienestar no es la esperada; de esta forma se logró proponer a la organización Sanitas una mejora en el programa de bienestar fortaleciendo los puntos críticos que permitan aumentar la participación de los trabajadores para lograr una mayor satisfacción y bienestar laboral.

## **Summary**

The welfare of workers is essential to achieve the expected results in an organization. An analysis of the welfare program was carried out considering the perception of the professionals of the Chicó Navarra Medical Center of the EPS Sanitas in the city of Bogotá, to know the causes of their low satisfaction and nonconformity. Aspects such as well-being and incentives influence the motivation of employees. Based on the results obtained, it was determined that employees have a high degree of satisfaction and motivation, however, their participation in the Wellness program is not as expected; In this way, it was possible to propose to the Sanitas

organization an improvement in the welfare program, strengthening the critical points that allow increasing the participation of workers to reach greater satisfaction and work well-being.

**Palabras clave**

Satisfacción, bienestar laboral, incentivos, motivación, frustración, tensión.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	1
Planteamiento del Problema .....	3
Justificación .....	6
Objetivos .....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Antecedentes .....	9
Marco Conceptual .....	13
Marco legal .....	17
Aspectos metodológicos .....	18
Resultados de la encuesta: .....	23
<b>Programa de Bienestar.</b> .....	23
<b>Satisfacción.</b> .....	26
<b>Motivación.</b> .....	27
Análisis de resultados .....	29
<b>Resultados del análisis del Diagrama Causa y Efecto.</b> .....	32
Análisis del programa de Bienestar .....	34
Estrategias .....	35
Conclusiones .....	38
Recomendaciones .....	40
Referencias Bibliográficas .....	41

Bibliografía .....	42
Anexos .....	43
Anexo 1 Encuesta (prueba piloto).....	43
Anexo 2 Encuesta (versión final).....	45

**Lista de tablas**

<i>Tabla 1 Normatividad aplicable al proyecto .....</i>	17
<i>Tabla 2 Población asistencial discriminada por profesiones.....</i>	19
<i>Tabla 3 Ficha técnica de la encuesta .....</i>	22
<i>Tabla 4 Análisis de Causas. Metodología 5M .....</i>	32
<i>Tabla 5 Análisis de Causas. Metodología 5 Por qué.....</i>	33
<i>Tabla 6 Estrategias del proyecto de bienestar .....</i>	36

## Lista de figuras

<i>Figura 1 Conocimiento del programa de bienestar .....</i>	23
<i>Figura 2 Participación en el programa de Bienestar.....</i>	24
<i>Figura 3 Motivos de no conocimiento del programa de bienestar.....</i>	24
<i>Figura 4 Motivos de no participación en el programa de bienestar .....</i>	25
<i>Figura 5 Incentivos y reconocimiento por parte de la empresa .....</i>	25
<i>Figura 6 Influencia de los incentivos en el desempeño laboral .....</i>	26
<i>Figura 7 Concordancia entre el salario y beneficios frente a la complejidad y horarios de trabajo.....</i>	26
<i>Figura 8 Intención de los trabajadores de permanecer en la empresa los próximos 5 años.....</i>	27
<i>Figura 9 La generalidad de los trabajadores disfruta su trabajo diariamente.....</i>	27
<i>Figura 10 Opinión sobre la importancia del trabajo realizado .....</i>	28
<i>Figura 11 Opinión sobre el reconocimiento del trabajo y dedicación.....</i>	28
<i>Figura 12 Motivación de los trabajadores .....</i>	29
<i>Figura 13. Análisis de causas. Diagrama de Ishikawa .....</i>	31

## **Introducción**

La EPS Sanitas reconoce a sus funcionarios como seres integrales, con diferentes tipos de necesidades desde su ámbito humano y laboral. Por esto, el programa de bienestar de la Organización Sanitas tiene gran relevancia al contribuir a la formación de individuos integrales, comprometidos con su empresa, con alto sentido de pertenencia y calidad humana.

La responsabilidad de la organización para identificar la estrategia que permita el conocimiento del programa de bienestar por todo el personal se torna en una problemática para la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) Chico Navarra pues se tiene la percepción de una baja satisfacción del personal asistencial, situación que dificulta la articulación de los procesos de formación, desempeño, ejercicio de su labor y desarrollo integral, puntos clave que promueve la organización.

Para analizar esta problemática es necesario conocer las causas que han influido negativamente para que el programa de bienestar cumpla las expectativas de los colaboradores, teniendo en cuenta tres ejes importantes para su ejecución como son la motivación, la satisfacción y el bienestar, dado que la participación de los funcionarios es de vital importancia, siendo el recurso humano el motor de toda organización.

La presente investigación “Análisis del programa de bienestar del Centro Médico Chicó Navarra desde la percepción de los colaboradores asistenciales” se enmarca dentro de la



relevancia del programa y pretende descubrir los factores clave que afectan el desarrollo esperado del mismo para proponer las acciones que permitan de manera exitosa su despliegue a los trabajadores.

Se espera que los resultados obtenidos en este proyecto sean incluidos como parte de un plan de mejora en la organización al igual que las estrategias planteadas, permitiendo fortalecer el esquema propuesto por la organización con los tres ejes principales del programa de bienestar como son la resolutividad, humanización y calidad, principios que garantizan la prestación del servicio con equidad en las condiciones laborales.

## **Planteamiento del Problema**

Para la organización Sanitas es fundamental reconocer a sus colaboradores como seres humanos integrales y por ello desarrolla diferentes actividades de formación y bienestar dirigidas a mejorar su entorno personal, laboral y familiar; por lo tanto, el programa de bienestar se constituye en una herramienta básica y es una estrategia fundamental, donde la organización identifica las diferentes necesidades que tiene el trabajador y propone actividades para mejorar su calidad de vida.

La implementación de las tres estrategias planteadas por la organización Sanitas, en su programa de bienestar, Resolutividad, Calidad y Humanización, se aplican como modelo de atención en las Entidades Promotoras de Salud de la organización, con el fin de mantenerlas interrelacionadas entre sí.

La Resolutividad permite una respuesta oportuna y acertada a las necesidades de los usuarios por medio de la calidad en los procesos estandarizados de los profesionales lo cual se refleja en la humanización del servicio a través de la relación médico paciente.

La organización Sanitas cuenta con un reconocido programa de bienestar que incluye, formación permanente en temas de salud por medio de la estrategia del campus virtual, patrocinios y convenios con instituciones de educación superior, otorgamiento de subsidios económicos para educación, reconocimiento emocional tanto para los equipos de trabajo como para los colaboradores de forma individual, mediante el cumplimiento de indicadores y objetivos

en donde el reconocimiento se brinda por medio de una acumulación de puntos los cuales se canjean por actividades para el trabajador y su familia.

Conociendo este programa de bienestar, se toma como referente el Centro Médico Chico Navarra, en donde se percibe que los profesionales asistenciales no se sienten satisfechos en su trabajo, lo cual puede influir en su desempeño laboral.

Teniendo en cuenta la importancia de la motivación para la ejecución del trabajo, se observa personal con buen grado de satisfacción, pero un bajo nivel de motivación, entendiéndose como motivación un impulso al resultado, mientras la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Es de anotar que el desempeño del trabajador se mide por su habilidad y motivación; por esta razón a nivel personal, la organización busca que los colaboradores se sientan parte de la empresa, que realicen la tarea encomendada, que se preocupen por ser creativos, espontáneos e innovadores.

De acuerdo con este sentir organizacional es importante mencionar dos términos importantes para este proyecto, satisfacción que es el resultado de los factores de motivación como logros, independencia laboral, reconocimiento, responsabilidad y promoción, elementos que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

El segundo término es la insatisfacción, resultado de los factores de higiene como sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo,

ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad social, crecimiento, madurez, consolidación. Si estos componentes faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo; estos son los dos factores principales que constituyen la conocida “Teoría de la motivación e higiene” de Herzberg (1959).

Para la empresa Sanitas el mejorar el desempeño de sus colaboradores como individuos integrales, por medio de un programa de bienestar constituye uno de sus principales objetivos dentro de la organización, sin embargo, surge la inquietud desde hace algún tiempo en cuanto a la percepción por parte del personal asistencial del Centro Médico Chico Navarra de una falta de aplicación del plan de bienestar contradiciendo la política organizacional.

Es así como el presente trabajo de investigación pretende establecer ¿Cómo perciben los colaboradores asistenciales el programa de bienestar del Centro Médico Chico Navarra?

## **Justificación**

En el primer semestre del año 2018, desde la administración y coordinación médica de la IPS Chicó Navarra se percibió la inconformidad de algunos colaboradores con las condiciones laborales de la empresa. Si bien no hay datos estadísticos que soporten el grado de inconformidad, las manifestaciones de insatisfacción surgieron por parte de los colaboradores asistenciales como respuesta a la socialización de indicadores de trabajo individual y grupal, cuyos resultados no demostraban su compromiso con la organización. Es importante puntualizar que no se cuenta con los resultados de estos indicadores de desempeño como línea de base para el desarrollo de la presente investigación.

Los profesionales del área asistencial del Centro Médico Chicó Navarra expresaron de manera informal su insatisfacción laboral debido a tiempo limitado para realizar su trabajo, rigurosidad de los horarios, falta de jornadas de descanso y salarios que no guardan proporción con el nivel de formación.

Estas manifestaciones causaron gran preocupación a las directivas de la IPS porque van en contravía de los objetivos de la organización cuyo compromiso con los trabajadores es brindar condiciones laborales favorables que redunden en un buen ambiente laboral armonizando los intereses personales, profesionales y de la organización, reflejado en la calidad del servicio durante la atención a los usuarios.

En muchas organizaciones el factor motivacional juega un papel preponderante para dar alcance a los objetivos y metas establecidas, es así que existen algunos elementos que hacen que la motivación laboral se convierta en un éxito organizacional; si bien es cierto la voluntad de los trabajadores para la realización de las funciones brinda cierta tranquilidad, se observa que existen algunos factores relevantes para garantizar un desempeño óptimo en las funciones, como son los factores personales (necesidades y expectativas personales), factores de la organización (salarios, cultura de la organización) y factores externos (entorno socio-cultural).

Los factores externos no pueden ser objeto de intervención directa para dar cumplimiento a las expectativas de los componentes motivacionales, sin embargo, los mecanismos internos sí permiten ser modificados para suplir las necesidades de los trabajadores, ya que en el programa de bienestar de la organización están contempladas las actividades que recompensan el desempeño laboral.

Consecuente con lo anterior, es necesario conocer el grado de satisfacción del personal asistencial del Centro Médico Chicó Navarra para brindar desde el programa institucional de bienestar las estrategias que contribuyan al bienestar de los trabajadores y su entorno motivacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un análisis del programa de bienestar de la Organización Sanitas en el Centro Médico Chico Navarra desde la percepción de los colaboradores asistenciales.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los factores que influyen en el bienestar de los colaboradores asistenciales del Centro Médico Chico Navarra de la EPS Sanitas.
2. Analizar la información suministrada y definir las causas de baja satisfacción de los profesionales asistenciales.
3. Proponer estrategias que permitan poner en práctica el programa de Bienestar de la organización para mejorar la satisfacción de los colaboradores asistenciales del centro médico Chico Navarra.

## **Antecedentes**

En la universidad de Barcelona, Deza (2010-2011) presenta su trabajo de grado “Influencia del clima organizacional en la motivación del personal asistencial”, en donde plantea la necesidad de conocer el estado motivacional en el ámbito laboral debido a la disposición en mayor o menor grado hacia el trabajo que pueda afectar la capacidad, habilidad o competencia frente al desarrollo y efectividad de la labor diaria. El tipo de investigación para este estudio tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo transversal, llevado a cabo en las unidades médico-quirúrgicas del hospital universitario de Bellvitge con un tamaño de muestra de 108 profesionales, aplicando como herramienta la encuesta, cuyo objetivo específico es identificar la influencia del clima organizacional en la motivación del personal asistencial de las unidades médico-quirúrgicas. Este trabajo permite profundizar sobre la motivación laboral por parte del personal asistencial buscando el progreso, el bienestar personal y el de la organización.

Existen programas de Bienestar e Incentivos de organizaciones del sector salud como la Fundación Valle de Lili, las cuales se desarrollan con base en estudios de necesidades de los colaboradores teniendo en cuenta variables como la edad, género, lugar de trabajo y a través de los cuales se conocen las preferencias y expectativas de los colaboradores en cuanto a actividades recreativas, deportivas y culturales.

En la Fundación Valle de Lili se despliegan programas de gestión humana por medio de los cuales se busca desarrollar formas de actuar y esquemas de trabajo unificado que aseguren tanto



el cumplimiento de metas como la sostenibilidad de la organización en un ambiente de bienestar y mejoramiento para el colaborador y su familia. (Fundación Valle de Lili, 2014).

Por su parte la Organización Mundial de la Salud (OMS) realizó un estudio en el que determinó las principales causas que motivaron la migración de trabajadores de la salud en África, que son similares a las causas de desmotivación de los trabajadores de la salud en Colombia. (Rodríguez, 2015). Adicionalmente, la OMS propone desarrollar programas de incentivos que permitan mejorar el nivel de desempeño de los empleados y resulte en beneficios tanto para el trabajador como para la organización y a la vez mejorar la productividad, retener el recurso humano valioso y atraer el mejor recurso disponible promoviendo el desarrollo personal y profesional del personal de salud. (Valencia, 2017)

La Organización Sanitas tiene estructurado su programa de actividades y bienestar para sus funcionarios con beneficios adicionales representados en el desarrollo de programas integrales orientados al balance entre la vida personal y laboral a través de la participación en actividades grupales, deportivas y de integración; festejando épocas especiales del año como son la Navidad, celebraciones del día de las profesiones de la salud y reconocimiento de la antigüedad, entre otros.

Además, beneficios específicos por edad, momentos de vida o necesidades especiales; beneficios de tipo emocional representados en tiempo, espacios de asesoría, salud y acompañamiento permanente en asuntos personales y laborales, comunicación bidireccional y directa; extendiendo los beneficios a los hijos de los trabajadores con la participación en actividades recreativas,

Los programas permiten a los trabajadores desarrollarse personal e integralmente, mejorando sus condiciones laborales, afianzando los valores corporativos, el sentido de pertenencia, el reconocimiento, compromiso y motivación. Adicionalmente, en la generación de vínculos cercanos entre el trabajador, su familia y la empresa para promover y mantener entornos de desarrollo, garantizando con esto el logro de objetivos comunes alineados con la misión y estrategias organizacionales.

La Organización Sanitas internacional cuenta con un programa de bienestar que les permite a todos sus funcionarios disfrutar de una serie de beneficios exclusivos los cuales son especialmente formulados para reconocer el esfuerzo, el valor de compromiso, fortalecer las condiciones laborales, reconocerlos como individuos integrales y familiares. Algunos de estos componentes que hacen parte de este plan de beneficios extralegales son:

**Prima de Navidad:** prima extralegal en la época navideña para el bienestar de los trabajadores y sus familias, a los colaboradores que devengan salario básico con prestaciones.

**Bono de Navidad:** bono anual para ayudar a aliviar los gastos navideños a los colaboradores que devengan salario básico con prestaciones.

**Fiesta y regalo de Navidad:** los hijos menores de 14 años reciben un obsequio de Navidad escogido especialmente para ellos, en una actividad que les permite compartir esta época en familia.

**Auxilio por matrimonio:** reconocimiento económico para los colaboradores que devengan salario básico con prestaciones.

**Auxilio por nacimiento:** reconocimiento económico a los colaboradores que devengan salario básico con prestaciones por nacimiento de los hijos.

**Plan huérfano:** becas para estudio a los hijos de los trabajadores que fallezcan.

**Auxilios educativos:** apoyo económico para la realización de estudios.

**Préstamos para estudio:** posibilidad de acceder a un crédito para estudio sin interés y por descuento de nómina.

**Rutas de transporte:** acceso a un servicio de transporte en la ciudad de Bogotá para facilitar su desplazamiento al sitio de trabajo y hogar.

**Auxilio de alimentación:** un subsidio en especie o dinero para los gastos generados por alimentación.

**Auxilio de salud:** tarifas especiales de Medicina Prepagada para el trabajador y su familia.

**Tiempo por matrimonio:** tres días de licencia remunerada por matrimonio.

**Vacaciones recreativas:** recreación de sus hijos durante algunos días de sus vacaciones académicas con actividades lúdicas, deportivas, culturales, transporte y alimentación, diseñadas especialmente para ellos.

Estos conceptos permiten que a lo largo del proyecto se puedan conocer en la EPS Sanitas Chicó-Navarra los factores condicionantes a intervenir que permitan el logro de los objetivos.

## Marco Conceptual

La motivación es un factor que influye en el desempeño laboral, así como en el compromiso y sentido de pertenencia del trabajador para desarrollar su labor. De acuerdo a las necesidades de las personas, las distintas teorías de motivación, desde la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, pasando por la teoría X y Teoría Y de McGregor, la Teoría de los Factores Higiénicos de Herzberg, entre otras, definieron las bases de lo que en la actualidad se conoce como motivación, la cual “se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de los objetivos (Robins & Coulter, 2010, pág. 341).

En este mismo orden de ideas, es importante citar la teoría de campo de Kurt Lewin, que postula dos condiciones básicas, la primera: la conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes (Fernández, 1993) y la segunda dice que: esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con los demás. De igual forma el ciclo motivacional de este autor cita que el organismo humano permanece en equilibrio hasta que se crea una necesidad; si esta se satisface genera una compensación o liberación de tensión, de lo contrario sobreviene la frustración (Chiavenato, 2006, pág. 102).

Existen también teorías contemporáneas de motivación, como la teoría del establecimiento de metas, según la cual, trabajar para lograr el objetivo es una fuente principal de motivación en la labor a desarrollar. Por otra parte, la teoría del refuerzo, establece que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Según la consecuencia de un comportamiento, hay mayor probabilidad de que el mismo se repita. (Robins & Coulter, 2010, pág. 347).

Para la presente investigación, conocer los diferentes conceptos que llevan a la motivación de las personas desde la teoría del comportamiento, permite explicar la conducta de las personas en una organización; de esta manera se pueden aplicar diferentes estrategias según el tipo de empresa y se pueden establecer las causas que pueden conducir a la falta de motivación de las personas en determinados cargos.

Ahora bien, otro concepto fundamental es la satisfacción laboral, pues permite comprender la respuesta por parte del trabajador ante las situaciones motivacionales en la empresa. Más que un comportamiento, se refiere a la actitud general hacia el empleo. Es más probable que un trabajador satisfecho obtenga niveles de desempeño más elevados y permanezca en la organización. (Robins & Coulter, 2010, pág. 341). En la teoría de los dos factores Herzberg explica la conducta de las personas. Los factores higiénicos o extrínsecos como el salario, beneficios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales del trabajo, reglamentos, entre otros, únicamente evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción, es decir son factores no satisfactores. (Robins & Coulter, 2010, pág. 343).

Por otra parte, los trabajadores pueden sentirse presionados por el grupo de trabajo y pueden tener dificultad para asimilar tanto los reglamentos de la organización como los intereses generados por los mismos equipos de trabajo. Mediante el experimento de Hawthorne, Elton Mayo demostró la presencia de grupos informales en las empresas u organización informal, en la cual los operarios se sienten unidos por vínculos de lealtad. “Cuando el operario pretende ser leal

también a la empresa, esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa trae consigo conflicto, inquietud y descontento”. (Chiavenato, 2006, pág. 90).

Por el contrario, los factores motivacionales o factores intrínsecos, involucran sentimientos de crecimiento personal, reconocimiento y autorrealización; cuando estos factores son óptimos, provocan la satisfacción de las personas de manera profunda y estable. (Chiavenato, 2006). La satisfacción laboral está relacionada con la satisfacción del cliente. En las compañías de servicio la retención y deserción de los clientes dependen mucho de la forma como los empleados tratan a los clientes. Los empleados satisfechos tienden a ser más amigables, alegres y receptivos, cualidades que los clientes aprecian. (Robins & Coulter, 2010, pág. 286).

El concepto Bienestar Social se conoce como la valoración que se hace de las circunstancias y el funcionamiento dentro de una sociedad (Keyes, 1998) en el cual participan factores individuales, grupales y organizacionales los cuales contribuyen a la calidad de vida de las personas y generan satisfacción. Según Pol & Valera (1995), la calidad de vida es el resultado del equilibrio entre las necesidades individuales, las capacidades y los requerimientos del entorno.

Las teorías citadas de los diferentes autores enmarcan la base para el desarrollo de esta investigación pues cada autor con su trabajo aporta el conocimiento que permite comprender el actuar de los individuos frente a situaciones fuera de contexto; si se logra la motivación en los trabajadores se obtiene la satisfacción laboral entendiendo la jerarquía de las necesidades básicas que todo trabajador necesita cubrir.

Con el fin de lograr la satisfacción y motivación de los trabajadores de la salud, las organizaciones cuentan con planes o programas de Bienestar social e incentivos, apoyados en la normatividad nacional, por lo cual es importante seguir los lineamientos en el marco del sistema de capacitación y estímulos para empleados del estado, Decreto 1567 de 1998 en su artículo 20 que los define como:

Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora. (Diario Oficial, 1998)

## Marco legal

Los programas de bienestar de las organizaciones surgen de la necesidad de fortalecer la satisfacción del personal vinculado a las mismas, por ello es indispensable conocer la normatividad que rige la formulación de dichos programas en el marco legal colombiano.

*Tabla 1 Normatividad aplicable al proyecto*

NORMA	ARTICULO
<b>Decreto Ley 1567 de 1998</b>	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, junto con las políticas de Bienestar Social.
<b>Ley 100 de 1993</b>	Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
<b>Ley 909 del 23 de septiembre de 2004</b>	<b>Parágrafo del Artículo 36.</b> Establece que se deben implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.
<b>Decreto 2504 de 1998</b>	Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.
<b>Decreto 1083 de 2015</b>	<b>Artículo 2.2.10.1</b> Establece que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados, como los deportivos, recreativos y vacacionales, artísticos y culturales, entre otros.

*Fuente: Elaboración propia modificada de: Decretos y leyes que reglamentan los programas de bienestar.*



### **Aspectos metodológicos**

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, el cual se caracteriza por presentar una realidad en contexto, (Hernández & Col, 1997, pág. 65).

Dicha realidad permite evidenciar la percepción particular de una población específica en un escenario particular, sin medición numérica; para efectos de la investigación, el personal asistencial de la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) Chico Navarra.

Es por ello que la presente investigación plantea un análisis de la percepción del personal asistencial en cuanto a su insatisfacción y baja motivación laboral por medio de resultados que brindarán realidades objetivas.

Su alcance es correlacional debido a que se evalúa el grado de relación entre las tres categorías planteadas: Satisfacción, Motivación y Bienestar en la cual se determina el planteamiento de las estrategias que permiten poner en práctica el programa de Bienestar de la organización.

El diseño de la investigación es un estudio de caso porque permite el conocimiento profundo de la problemática, la insatisfacción del personal asistencial y su posible influencia en el desempeño laboral.

La población a la que cual estará dirigida la presente investigación está constituida por personal asistencial; un total de 60 personas del centro médico conformado por médicos generales, médicos especialistas, enfermeras profesionales y enfermeras auxiliares. Por pertenecer a diferentes profesiones, el tipo de muestra es diversa. En la tabla 2 se relaciona la población asistencial discriminada por profesiones.

*Tabla 2 Población asistencial discriminada por profesiones*

POBLACION ASISTENCIAL	CANTIDAD
MEDICOS GENERAL	31
MEDICOS ESPECIALISTAS	18
JEFE DE ENFERMERIA	5
AUXILIARES DE ENFERMERIA	5

*Fuente: Lista de personal asistencial, clínica Chicó Navarra. Recuperado el 10 de 08 de 2018. Elaboración propia.*

Dado que la característica propia de la investigación es la percepción de todos los trabajadores del servicio, se tomó como muestra el total de la población constituyendo el 100% del personal asistencial del centro médico a quienes se les comunicó previamente la confidencialidad en el manejo de la información suministrada en este instrumento y la no utilización de esta información para otros fines.

Entre los diferentes instrumentos para la recolección de información y datos los aspectos metodológicos del estudio, se utilizaron la encuesta y el diagrama de Ishikawa. Se optó por la encuesta para conocer la percepción de los trabajadores del bienestar, satisfacción y motivación

en la organización, ya que además de obtener respuestas frente al problema en estudio, abarca un número significativo de personas y permite libertad en la selección de las respuestas por parte del encuestado. Está compuesta por cuatro bloques de preguntas: un bloque inicial en el que se pide la información general del encuestado: el cargo ocupado, edad y proceso de la organización al que pertenece. No incluye el nombre del trabajador. En los tres bloques siguientes se solicita la información de los temas que la investigación pretende obtener:

1. Bienestar con cuatro preguntas y tipo de respuesta SI o NO.
2. Satisfacción aplicando la escala de Likert en orden ascendente (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo).
3. Motivación con la escala de Likert (1. Muy frecuentemente, 2. Frecuentemente, 3. Ocasionalmente, 4. Raramente, 5. Nunca) (Ver Anexo 1 prueba piloto).

Con la ayuda del psicólogo organizacional Osías Valencia, con experiencia en la medición de bienestar y clima laboral en la E.S.E. Hospital de Tunja, se organizó la encuesta de bienestar y se obtuvo su aval para la utilización del instrumento.

Una vez diseñada la encuesta se realizó la prueba piloto a 5 profesionales (médicos, enfermeras y bacteriólogas) de la E.S.E. Hospital San Rafael de Tunja, Institución de salud, para determinar la confiabilidad y validez de ésta, y con el fin encuestar el 100% de los profesionales del Centro Médico Chicó Navarra.

### Aplicación de la prueba piloto:

Los profesionales a quienes se aplicó la prueba piloto comprendieron las preguntas, sin embargo 2 de ellos expresaron su dificultad al responder la primera pregunta de la última sección (Motivación), dado que la escala de valoración de Likert estaba “invertida” con respecto a la segunda sección. Estas dos secciones corresponden a las preguntas de percepción de la satisfacción y motivación:

La escala de Likert aplicada en orden ascendente en el área Satisfacción, es decir desde “Totalmente en desacuerdo” con valor de 1 hasta “Totalmente de acuerdo” con valor de 5, difería del orden descendente del área Motivación, es decir desde “Muy frecuentemente” con valor de 1 hasta “Nunca” con valor de 5, creando confusión en dos de los participantes, por lo cual se invirtió la escala de valoración del área motivación, para que las dos se encontraran en el mismo sentido y evitar el error en la valoración de las respuestas.

Con el fin de ampliar la información respecto al conocimiento y participación de los colaboradores acerca del programa de bienestar, el cual es la razón de ser del proyecto, se complementaron las dos primeras preguntas. A la pregunta “¿Conoce el programa de bienestar de la organización?” se adicionaron tres opciones para que, en caso de respuesta negativa, el entrevistado seleccionara la razón por la cual no conoce el programa de bienestar.

De manera similar, en la pregunta “¿Ha participado de alguna actividad del programa de bienestar? Se adicionaron tres opciones para que, en caso de respuesta negativa, el entrevistado eligiera la razón por la cual no ha participado de las actividades de bienestar.

No se consideraron pertinentes dos de las cuatro preguntas del tema satisfacción por lo que fueron eliminadas: “el cargo que desempeño es acorde con mi formación” y “las capacidades y la carga laboral es adecuada a las horas contratadas”.

Una vez recibida la retroalimentación por parte de los encuestados se ajustó el instrumento obteniéndose la versión final (Ver anexo 2. Encuesta versión final) el cual fue aplicado. La ficha técnica de la encuesta se observa en la tabla 3.

*Tabla 3 Ficha técnica de la encuesta*

<b>FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA</b>	
REALIZADA POR	Martha Carolina Pedraza, María Constanza Ahumada, Helena María Gutiérrez
NOMBRE DE LA ENCUESTA	Diagnóstico de Bienestar
UNIVERSO	60 trabajadores asistenciales del Centro Médico Chicó Navarra
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Conocer el nivel de percepción de bienestar, satisfacción y motivación del personal asistencial
TAMAÑO DE LA MUESTRA	60 personas
FECHA DE CREACION	15/08/2018
FECHA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	Agosto 21 al 24 de 2018
TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS	Encuesta
INTERVALO DE CONFIANZA	95%
MARGEN DE ERROR	1%
NUMERO DE PREGUNTAS FORMULADAS	Diez (10)
TIPO DE PREGUNTAS APLICADAS	Cerradas (10)

*Fuente: elaboración propia*

Los datos extraídos de la encuesta fueron organizados y consolidados en un programa Excel con la ayuda de gráficos para facilitar la interpretación y análisis de los resultados.

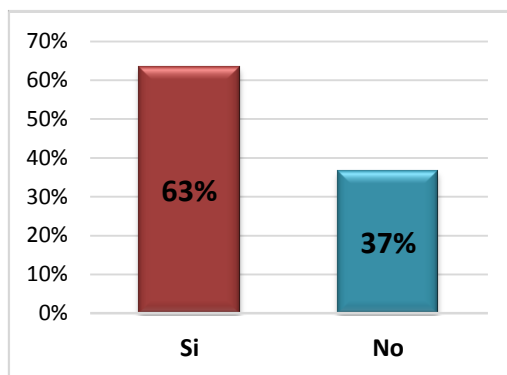
Resultados de la encuesta:

En la encuesta se incluyó la edad de los encuestados, sin embargo, la mitad de los participantes no manifestó su edad, por lo que se descartó esta información en el análisis de resultados.

### **Programa de Bienestar.**

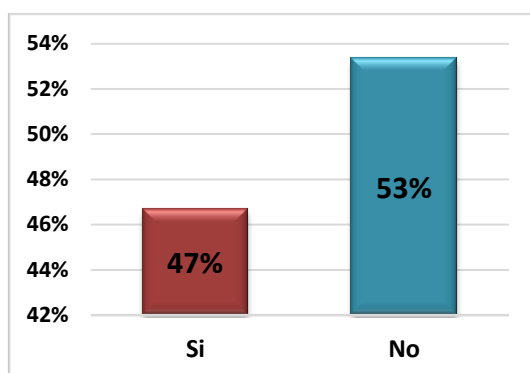
Se preguntó a los encuestados acerca de su conocimiento del programa de bienestar y su participación en éste; 38 de los 60 encuestados (63%) manifiestan conocer el programa de bienestar, sin embargo, su nivel de participación es bajo; de las personas que refirieron conocer el programa, sólo el 47% ha participado de alguna actividad de éste.

*Figura 1 Conocimiento del programa de bienestar*



*Fuente: Elaboración propia.*

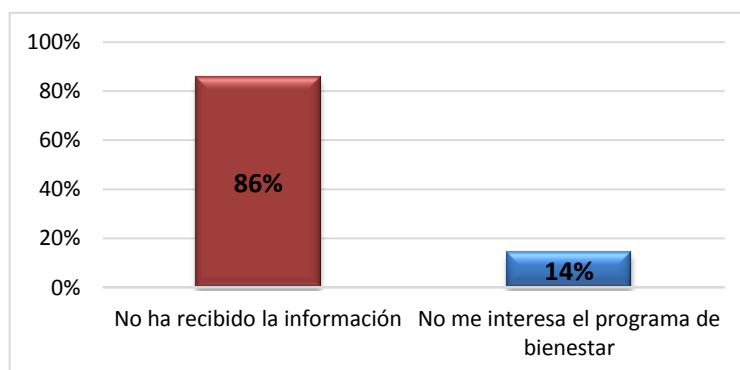
*Figura 2 Participación en el programa de Bienestar*



*Fuente: Elaboración propia.*

La principal razón del desconocimiento del programa de bienestar por parte de los encuestados es no haber recibido información al respecto (86%); el 14% manifiesta que no le interesa.

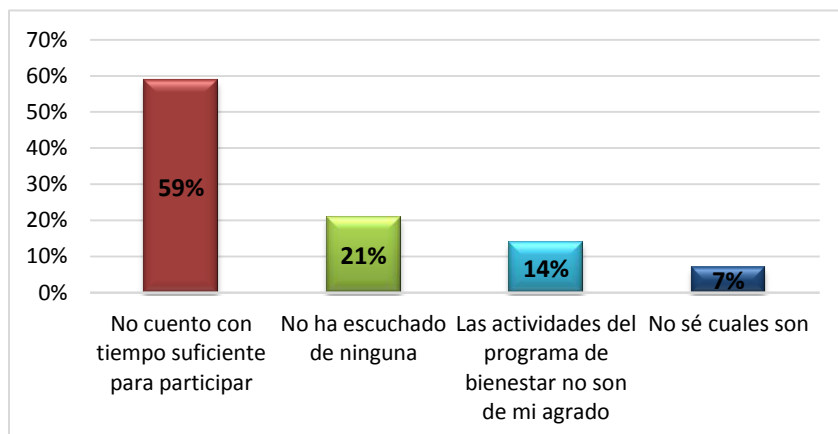
*Figura 3 Motivos de no conocimiento del programa de bienestar*



*Fuente: Elaboración propia.*

La baja participación en las actividades del programa de bienestar tiene su causa principal en no contar con tiempo suficiente (59%); otras razones son no haber escuchado acerca del programa (21%), las actividades del programa de bienestar no son de mi agrado (14%) y no saber cuáles son las actividades desarrolladas (7%):

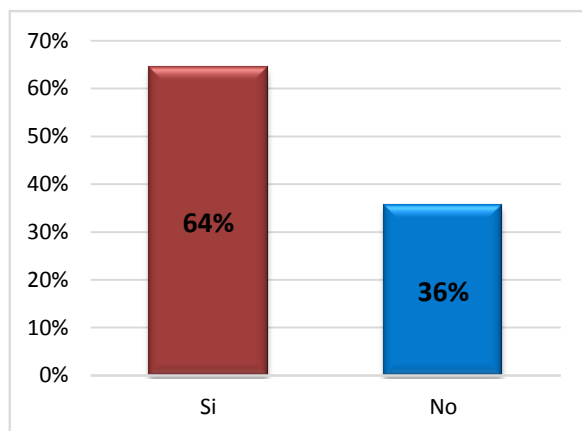
*Figura 4 Motivos de no participación en el programa de bienestar*



*Fuente: Elaboración propia.*

38 personas (64%) manifiestan haber recibido algún tipo de incentivo o reconocimiento por parte de la empresa en los años laborados; consecuentemente, 48 personas (86%) manifiestan que los incentivos influyen en su desempeño laboral:

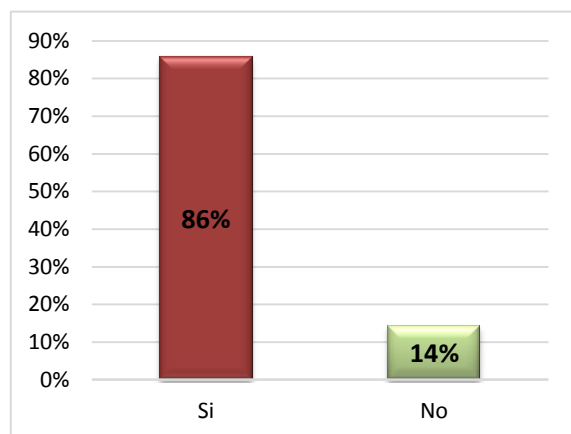
*Figura 5 Incentivos y reconocimiento por parte de la empresa*



*Fuente: Elaboración propia.*



*Figura 6 Influencia de los incentivos en el desempeño laboral*

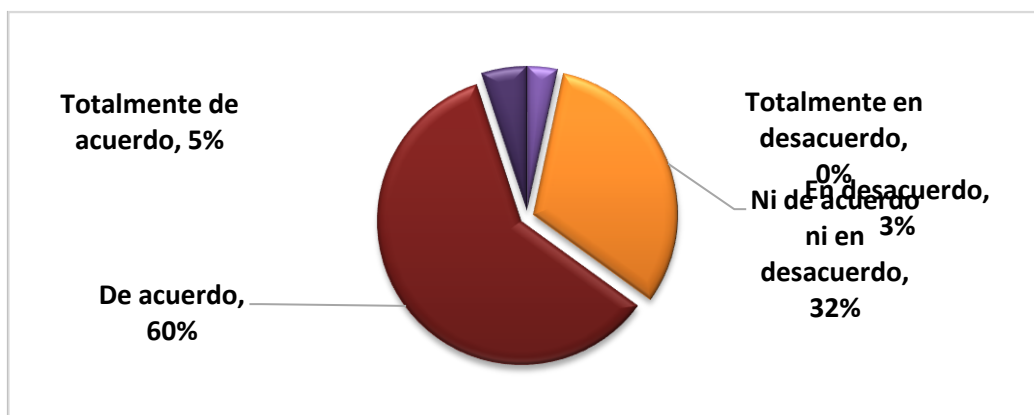


*Fuente: Elaboración propia.*

### **Satisfacción.**

El 60% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el salario y beneficios recibidos:

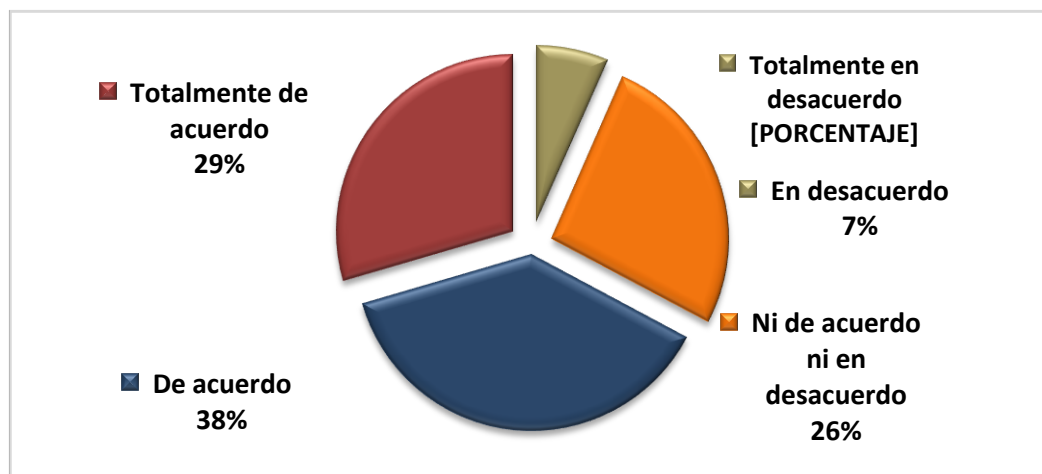
*Figura 7 Concordancia entre el salario y beneficios frente a la complejidad y horarios de trabajo*



*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto a la intención de continuar trabajando en la organización durante los próximos 5 años, hubo variedad en las respuestas obtenidas predominando las respuestas afirmativas: 38% de acuerdo y 29% totalmente de acuerdo:

Figura 8 Intención de los trabajadores de permanecer en la empresa los próximos 5 años

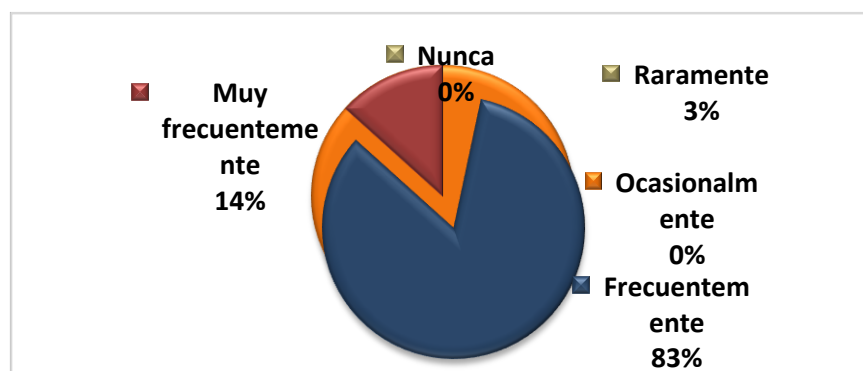


Fuente: Elaboración propia.

### Motivación.

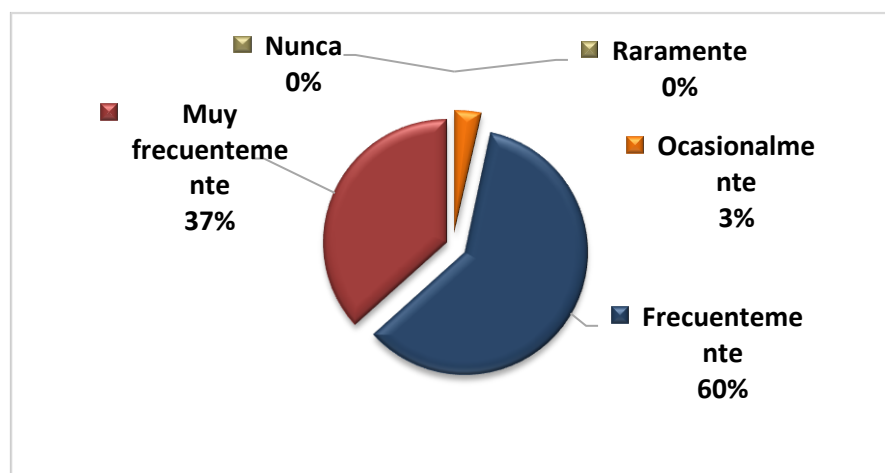
50 personas (84%) manifiesta disfrutar su trabajo y el 97% de los trabajadores considera que el trabajo que realiza es importante:

Figura 9 La generalidad de los trabajadores disfruta su trabajo diariamente



Fuente: Elaboración propia.

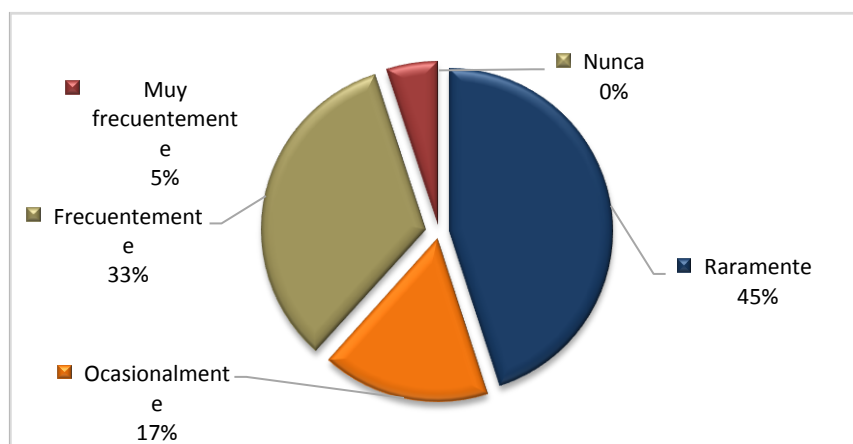
*Figura 10 Opinión sobre la importancia del trabajo realizado*



*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto al reconocimiento de su trabajo, el 45% expresó que es reconocido raramente, el 17% ocasionalmente y el 33% frecuentemente:

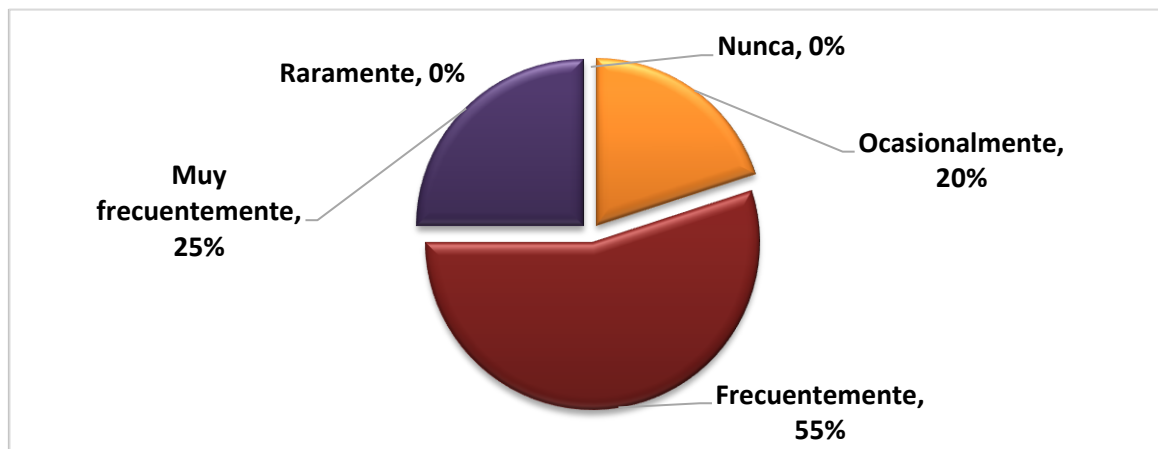
*Figura 11 Opinión sobre el reconocimiento del trabajo y dedicación*



*Fuente: Elaboración propia.*

Se observa una alta motivación de los funcionarios encuestados. El 55% manifiesta estar motivado frecuentemente y el 25% muy frecuentemente:

*Figura 12 Motivación de los trabajadores*



*Fuente: Elaboración propia.*

### **Análisis de resultados**

El objetivo de la encuesta es conocer la percepción que tienen los trabajadores del programa de bienestar y conocer los factores que influyen en el bienestar de éstos en la organización.

De los resultados obtenidos se concluye que el programa no es conocido por todos los trabajadores; si bien un 63% de personal lo conoce, la participación en las actividades propuestas es baja, sólo el 47% de colaboradores se han beneficiado de éstas. Las razones obedecen principalmente a la no disponibilidad de tiempo y a la falta de conocimiento acerca de las actividades del programa.

El 64% de los colaboradores recibieron algún incentivo o reconocimiento durante los años en que ha laborado en la empresa, y el 84% cree que estos componentes del programa de bienestar influyen en el desempeño laboral.

En cuanto a la satisfacción, se observa que los trabajadores en su mayor parte se encuentran satisfechos con el salario recibido, siendo este acorde a la complejidad y horarios de trabajo. Sin embargo, en cuanto a su intención de continuar trabajando en la organización durante los próximos 5 años, la distribución de las respuestas no permite concluir sobre su voluntad de continuidad en la organización.

Los colaboradores manifiestan sentirse motivados, las respuestas a las preguntas relacionadas en el apartado motivación de la encuesta, permiten ver que los trabajadores disfrutan su trabajo, sienten que el trabajo que realizan es importante y aportan lo mejor de sí en su labor diaria.

De acuerdo con los resultados obtenidos y contrario a la percepción de baja satisfacción de los trabajadores asistenciales al inicio de la presente investigación, se observa que los trabajadores cuentan con un alto grado de satisfacción y motivación en su labor en el Centro Médico Chicó Navarra. La participación en las actividades del programa por parte de los trabajadores que lo conocen es baja o casi nula. Es necesario profundizar en las razones que manifiestan los trabajadores y que explican la baja participación en las actividades del programa para lograr que las personas se involucren y saquen provecho de lo que la organización ha diseñado para su bienestar.

Para conocer las causas del no conocimiento del programa por todo el personal y su baja participación en las actividades de bienestar, y con base en las respuestas obtenidas en la encuesta, se utilizó el diagrama de Ishikawa, mediante el cual se contemplan las variables que inciden en la falta de participación, y también permite conocer por qué el programa no es del

conocimiento del 37% de los colaboradores, obteniendo una lista de causas probables que tienen un impacto definitivo sobre el problema. (Figura 13)

Figura 13. Análisis de causas. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

### Resultados del análisis del Diagrama Causa y Efecto.

Una vez empleado el método de las 5 M obtenemos los siguientes resultados, identificando las posibles causas, por las cuales el 37% del personal asistencial no conoce o no le interesa el programa de bienestar, aplicando también los 5 porqué como método para llegar a identificar la causa raíz que sumado a los resultados de la encuesta nos brindan herramientas para proponer las estrategias y cumplir con el tercer objetivo de nuestra investigación, organizando todas las causas que probablemente pueden contribuir al efecto planteado como lo muestran las tablas 3 y 4.

*Tabla 4 Análisis de Causas. Metodología 5M*

Metodología 5 M	Causas
Materiales	Baja motivación Baja remuneración Por la carga laboral, no se participa en los programas Falta de medios para llegar al empleado
Métodos	Falta de liderazgo para la divulgación de los programas  Faltan procedimientos y guías para inducción al personal nuevo Indiferencia frente a la estabilidad laboral
Medida	Falta de información
Mano de obra	El programa no es de mi agrado  No me interesa Falta de conocimiento
Medio Ambiente	Falta de tiempo

*Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla 5 Análisis de Causas. Metodología 5 Por qué*

PROBLEMA A ESTUDIAR	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	RESULTADO DEL ANÁLISIS
¿Por qué el personal no conoce el programa de bienestar?	¿Por qué no le interesa?	¿Por qué no le interesa? Porque falta motivación.	¿Por qué falta motivación? Por comodidad		El personal asistencial se siente cómodo sin acceder al programa de bienestar, porque considera que no le hace falta.
	¿Por qué no tiene tiempo?	¿Por qué no tiene tiempo? Porque trabaja sujeto a turnos preestablecidos que le impiden la participación en alguna actividad	¿Por qué trabaja con turnos? Por la necesidad y el requerimiento de la IPS.	¿Por qué por requerimiento? Por cumplir con el servicio al usuario.	Es posible plantear a los directivos, la posibilidad de reemplazos o reprogramación de turnos para que el personal se incluya en los programas de bienestar.
	¿Por qué no lo conoce?	¿Por qué no lo conoce? Porque no ha sido retroalimentado por ningún medio	¿Por qué no ha sido retroalimentado por ningún medio? No le llega la información, por ningún medio de comunicación	¿Por qué no le llega la información? Porque el personal encargado del área de gestión humana no tiene implementadas las acciones para que el personal conozca los programas que brinda la organización, en pro del bienestar de sus colaboradores.	Este es el punto más crítico en donde la organización por medio de su departamento de gestión humana debe implementar acciones para que el personal, tanto nuevo como antiguo conozca todos los beneficios que le brinda la organización una vez el colaborador sea parte de ella.

*Fuente: Elaboración propia.*



### **Análisis del programa de Bienestar**

Como se ha descrito en el marco conceptual, el Centro Médico Chico Navarra por ser parte de la Organización Sanitas, cuenta con un completo y reconocido programa de bienestar, el cual contempla temas de educación, incentivos y actividades dirigidas para la participación de todos los colaboradores.

Un programa de bienestar como el que tiene la organización debería tener un impacto positivo en el bienestar y satisfacción de los trabajadores, sin embargo, éstos no lo perciben de esta manera.

Con base en los resultados obtenidos mediante las herramientas empleadas, con la profundización del tema propuesto en esta investigación y apoyados en las referencias bibliográficas, se procede a plantear las estrategias que permitirán dar solución al problema de esta investigación.

## **Estrategias**

Para permitir que el alcance del programa de bienestar de la organización Sanitas sea extensivo a los funcionarios asistenciales del Centro Médico Chicó Navarra, se trazan algunas estrategias mediante las cuales se minimice el efecto de los resultados observados y se logre cumplir con las expectativas que tienen los colaboradores frente al programa generando un impacto positivo en éstos:

Dar a conocer el programa de bienestar a todos los colaboradores utilizando medios de comunicación con acceso directo, rápido y ágil y realizar evaluación de seguimiento a los conocimientos adquiridos.

Fortalecer el liderazgo por parte del área de desarrollo humano para incentivar la participación del personal asistencial en el programa de bienestar con medición de resultados para determinar la eficacia del compromiso de los funcionarios con el programa.

Crear espacios dentro de la jornada laboral destinados a la participación del personal asistencial en diferentes alternativas de recreación y cultura incluidas en el programa de bienestar de acuerdo con las expectativas de los funcionarios.

Uno de los objetivos del programa de bienestar de la Organización Sanitas es la inclusión de la familia como parte integral en el entorno laboral de los colaboradores; bajo esta premisa es importante involucrar al grupo familiar con las actividades que ofrece la caja de compensación a

través de medios de comunicación en donde reciba información sobre actividades lúdicas para fomentar una participación más activa del núcleo familiar.

*Tabla 6 Estrategias del proyecto de bienestar*

<b>ESTRATEGIAS DEL PROYECTO DE BIENESTAR</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PORQUE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>QUE</b>	<b>RECURSOS</b>
Dar a conocer el programa de bienestar a los empleados	Todo el personal debe conocer, participar y beneficiarse del programa de bienestar	Coordinador del Departamento de Talento Humano	Socializar el programa de bienestar a todo el personal	Profesional con conocimiento del programa de bienestar Plataforma virtual Salón de conferencias Publicaciones internas Intranet Publicaciones en página web
Fortalecer el liderazgo en el departamento de bienestar	Se requiere incentivar la participación de los colaboradores en el programa de bienestar	Coordinador de Departamento de Talento Humano	Capacitar al líder del programa con formación de motivación y liderazgo	Profesional especializado en liderazgo Tiempo del líder del programa Salón de reuniones. Ayudas audiovisuales.
			Medir resultados de aceptación y participación en el programa	Herramientas evaluación
Crear espacios dentro de la jornada laboral para la participación del personal en actividades de bienestar	No se cuenta con espacios para actividades de bienestar	Gerente	Disponer de espacios para bloqueos de agenda de consulta	Tiempo de los profesionales Salón de actividades Herramientas tecnológicas

<b>ESTRATEGIAS DEL PROYECTO DE BIENESTAR</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PORQUE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>QUE</b>	<b>RECURSOS</b>
Involucrar al grupo familiar en las actividades de la caja de compensación	El bienestar de la familia contribuye al bienestar del trabajador	Gerente Coordinador área financiera, Coordinador de Departamento de Talento Humano	Informar al grupo familiar de las actividades de la caja de compensación	Correo certificado Herramientas tecnológicas: mensajes de texto, redes sociales, publicaciones en página web
Socializar la política y el programa de bienestar a los empleados	Todo el personal debe conocer, participar y beneficiarse del programa de bienestar	Coordinador de Departamento de Talento Humano	Incluir el Programa de Bienestar en el curso virtual de inducción y reinducción	Ayudas audiovisuales. Profesional con conocimiento del programa de bienestar Profesional área de sistemas Plataforma virtual institucional

*Fuente: Elaboración propia.*

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados, el programa de bienestar de la organización no es conocido por todos los trabajadores. El 63% lo conoce y sólo el 47% ha participado en las actividades propuestas. A través de la encuesta implementada se logra identificar que el 59% de los encuestados no cuenta con suficiente tiempo para participar en las actividades ofertadas por el programa de bienestar, el 21% no ha escuchado acerca del programa, el 14% considera que las actividades ofertadas no son de su agrado y al 7% no le interesa; esta participación aumentará en la medida en que se desarrollen las estrategias planteadas.

El 84% de los trabajadores asistenciales de la IPS centro médico Chico Navarra se encuentra motivado para realizar su trabajo y el 97% siente que el trabajo que realiza es importante. Por lo tanto, es importante continuar ofreciendo los reconocimientos e incentivos para mantener la motivación de los trabajadores.

Los trabajadores se encuentran en su mayoría satisfechos con el salario recibido, un 60% está de acuerdo, un 32% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que sólo un 3% se encuentra en desacuerdo, lo que refleja la política del grupo Sanitas para lograr el equilibrio para el desarrollo integral.

Una comunicación efectiva es clave para el éxito en la organización, por esto el equipo de líderes debe utilizar los canales de comunicación apropiados para difundir y dar a conocer, los

programas organizacionales incluido el de bienestar, impulsando las habilidades creativas de los profesionales en comunicación para alcanzar el logro deseado: determinar si existe comprensión del programa de bienestar por parte del personal asistencial, percibir la aceptación de los trabajadores al programa; el impacto del programa de bienestar de la organización debe medirse regularmente para redireccionarse con el fin de mantener y mejorar el bienestar de los colaboradores.

El Programa de Bienestar de la Organización Sanitas brinda a sus empleados un amplio portafolio de actividades e incentivos, sin embargo, los trabajadores asistenciales no se ven beneficiados debido a la falta de conocimiento e interés; es importante que la organización brinde las condiciones para que los trabajadores lo conozcan y participen de sus actividades

## **Recomendaciones**

Como estudiantes de la especialización en Gerencia de la Calidad en la Salud, este tipo de estudios se podrá utilizar como base para la realización de investigaciones similares en otras organizaciones del sector salud, que permitan analizar los programas de bienestar.

Realizar medición del clima laboral del Centro Médico Chicó Navarra para conocer la percepción de las condiciones físicas y emocionales de los trabajadores como una herramienta que aporte al fortalecimiento del programa de bienestar de la organización y permita crear un ambiente laboral positivo e integral.

Tan importante como el diseño del programa es su difusión y aplicación a la totalidad de los trabajadores. Por esto se debe encaminar los esfuerzos a que el programa sea ampliamente conocido por todos y a estimular la participación de los trabajadores en éste.

## Referencias Bibliográficas

<https://www.minsalud.gov.co/salud/PO/Paginas/incentivos-talento-humano-en-salud.aspx>

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>).

<https://minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/1.estrategia-tarea-todos-incentivos-minsalud.pdf>. Urrego Ángel Paula Marcela. INCENTIVOS AL TALENTO HUMANO.2016.

<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>.Giacomozzi. Alex Medina. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa-

<https://www.google.com.co/search?q=Decreto+614+de+1984&oq=Decreto+614+de+1984&aqs=chrome..69i57j0l5.492j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

<https://www.google.com.co/search?q=Ley+100+de+1993&oq=Ley+100+de+1993&aqs=chrome..69i57j69i59j0l4.2678j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%20909%20de%2023%20de%20septiembre%20de%202004.pdf>



## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Keyes, C. (1998). *Bienestar Social*.
- Pol, E., & Valera, S. (1995). *Psicología social Aplicada*. Barcelona.
- Robins & Coulter. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Rodriguez, C. E. (2015). La Suficiencia del Talento Humano en las Instituciones de Salud. *Normas & Calidad*, 6-10.
- Valencia, H. S. (2017). *Programa Bienestar Social e Incentivos*. Popayán.

## Anexos

### Anexo 1 Encuesta (prueba piloto)

Encuesta | 2018

## ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE BIENESTAR Centro Médico Chicó Navarra (Borrador)

Por favor responda esta encuesta con la mayor sinceridad. Los resultados de la misma se utilizarán para fines informativos y de mejoramiento. No afectan o influyen en el aspecto laboral o contractual.

Cargo:	Edad _____
_____	_____
Proceso (Área de trabajo):	_____
_____	_____

### 1. BIENESTAR

Marque con una X la opción SI o NO según su experiencia:		
	SI	NO
¿Conoce el programa de bienestar de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha participado de alguna actividad del programa de bienestar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha recibido algún tipo de incentivo o reconocimiento por parte de la empresa en los años laborados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree usted que este incentivo o reconocimiento influye en su desempeño laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios:		

### 2. SATISFACCIÓN

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con su percepción de acuerdo a las preguntas, así:

1. Totalmente en desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4. De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
El cargo que desempeño es acorde con mi formación y capacidades					
La carga laboral es adecuada a las horas contratadas					
Mi salario y beneficios recibidos son acordes con la complejidad y horarios del cargo					
Planeo trabajar aquí los próximos cinco años					
Comentarios:					

### 3. MOTIVACIÓN

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con su percepción de acuerdo a las preguntas, así:

1. Muy frecuentemente      2. Frecuentemente      3. Ocasionalmente  
 4. Raramente      5. Nunca

	1	2	3	4	5
Disfruto mi trabajo diariamente					
Siento que el trabajo que realizo es importante					
Mi trabajo y dedicación son adecuadamente reconocidos					
Me siento motivado a dar lo mejor de mí cada día					
Comentarios:					

## Anexo 2 Encuesta (versión final)

## ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE BIENESTAR

### Centro Médico Chicó Navarra

Por favor responda esta encuesta con la mayor sinceridad. Los resultados de la misma se utilizarán para fines informativos y de mejoramiento. No afectan o influyen en el aspecto laboral o contractual.

Cargo: _____	Edad: _____
Proceso (Área de trabajo): _____	

**Marque con una X la opción SI o NO según su experiencia:**

	SI	NO
¿Conoce el programa de bienestar de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si respondió NO, la causa es (marque con una X):		
<input type="checkbox"/> No he recibido la información		
<input type="checkbox"/> No me interesa el programa de bienestar		
<input type="checkbox"/> Otra, ¿Cuál? _____		
¿Ha participado de alguna actividad del programa de bienestar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si respondió NO, la causa es (marque con una X):		
<input type="checkbox"/> Las actividades del programa de bienestar no son de mi agrado		
<input type="checkbox"/> No cuento con tiempo suficiente para participar		
<input type="checkbox"/> Otra, ¿Cuál? _____		
¿Ha recibido algún tipo de incentivo o reconocimiento por parte de la empresa en los años laborados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree usted que los incentivos o reconocimientos influyen en su desempeño laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2. SATISFACCIÓN

**Marque con una X la puntuación que considere más acorde con su percepción de acuerdo a las preguntas, así:**

2. Totalmente en desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
4. De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
El salario y beneficios recibidos son acordes con la complejidad y horarios del cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planea trabajar aquí los próximos cinco años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 1. BIENESTAR

---

### 3. MOTIVACIÓN

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con su percepción de acuerdo a las preguntas, así:

3. Nunca                                      2. Raramente                                      3. Ocasionalmente  
4. Frecuentemente                                      5. Muy frecuentemente

	1	2	3	4	5
Disfruta su trabajo diariamente					
Siente que el trabajo que realiza es importante					
Su trabajo y dedicación son adecuadamente reconocidos					
Se siente motivado a dar lo mejor de usted cada día					

Comentarios: