



**MINSALUD**



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

# **ENTORNO LABORAL SALUDABLE**

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y TALENTO  
HUMANO EN SALUD**

**Coordinación Grupo Ejercicio y Desempeño de Talento  
Humano en Salud**

**PAOLA MARCELA URREGO ÁNGEL**  
Diciembre 2016

# **ENTORNO LABORAL SALUDABLE COMO INCENTIVO AL TALENTO HUMANO EN SALUD**

**“ESTRATEGIA INCENTIVOS-TAREAS DE  
TODOS”**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág
GLOSARIO.....	4
PRESENTACIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	5
1. ENTORNO LABORAL PLANTEADO COMO INCENTIVO AL TALENTO HUMANO EN SALUD.....	6
2. INDICADORES DEL INDIVIDUO QUE CONTRIBUYEN A UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE.....	8
2.1. ¿QUE ES ENTONO LABORAL SALUDABLE?.....	8
2.1.1 Planteamiento del Problema.....	8
2.2. Entorno Laboral Saludable concerniente como: Espacio Físico de trabajo, Medio Psicosocial y Relaciones Interpersonales.....	10
2.2.1 Espacio Físico.....	10
2.2.2 Medio Psicosocial.....	12
2.2.1.1 Motivación- Modelo de Herzberg.....	18
2.2.1.2 Estudio de caso según el Modelo de Herzberg "Resultados de investigación Pontificia Universidad Católica de Perú".....	20
2.2.3. Relaciones Interpersonales.....	24
3. CONCLUSIONES.....	25
4. BIBLIOGRAFÍA.....	26

## GLOSARIO

- 1. Colaborador:** Nombre con el que algunas empresas califican a sus trabajadores.
- 2. Compensación:** Pago en dinero o especie al que tienen derecho las personas por la labor realizada.
- 3. Factores extrínsecos:** Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Están relacionados con los factores de higiene
- 4. Factor de higiene:** Elementos o características que hacen que la persona se sienta insatisfecha o inconforme. Está relacionado con la insatisfacción laboral.
- 5. Factores intrínsecos:** Factores internos ligados a la satisfacción de los individuos. Se les llaman también factores de satisfacción
- 6. Factor motivacional:** Elementos o características que hacen que la persona sienta entusiasmo hacia el logro de una tarea.
- 7. Horarios rotativos:** Tipo de horario que permite cambios, de tal forma que el colaborador tiene facilidades para otras labores como estudios y especializaciones.
- 8. Incentivo:** Algo que incita o atrae a una persona a hacer algo.
- 9. Insatisfacción laboral:** Respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona
- 10. Retribución:** Corresponde al trabajo o favor que alguien ha realizado.
- 11. Sector Retail:** Sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva, uniforme, a grandes cantidades de clientes, entregando los productos al consumidor final.

## PRESENTACIÓN

El talento Humano en Salud de una Institución es un recurso importante que le permite a esta ser competitiva. Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la Organización. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva del Talento humano.

Hoy en día las Organizaciones en salud juegan un papel importante dentro de nuestro entorno. Estas satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas, y de auto-realización de la sociedad, y también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países.

En esta cartilla se explorarán diferentes campos frente al cómo el clima laboral saludable contribuye a los incentivos del talento humano en salud Y orienta a las altas direcciones en la ejecución de medidas y parámetros establecidos dentro de sus políticas organizacionales que contribuyan a generar un entorno saludable en sus organizaciones

## OBJETIVOS:

- Sensibilizar a las Organizaciones de salud frente a la importancia de generar incentivos que contribuyan a mejorar el entorno laboral saludable
- Conceptualizar a las Organizaciones de la Salud frente a la teoría de motivación según el Modelo de Herzberg basado en estudio de caso
- Dar a conocer a las Organizaciones de salud cómo los entornos saludables se constituyen en un incentivo para el talento humano en salud.

# 1. ENTORNO LABORAL PLANTEADO COMO INCENTIVO AL TALENTO HUMANO EN SALUD

A través de las diferentes lecturas realizadas enfocadas a artículos de estrés laboral, relaciones de satisfacción laboral, clima laboral y otros, se determina que el incentivo más utilizado a nivel de las Organizaciones de salud eficaz para mejorar el clima laboral es permitir al individuo estilos de liderazgo o lo que es llamado incentivos de **"Autonomía profesional"** En Chile, por tanto, Gestión de los Cuidados significa autonomía, es decir *"libertad para actuar en lo que se sabe, considerando el juicio independiente para lograr un resultado deseado"*. (Lissette González Álvarez, 2013) Para llevar a cabo dicha autonomía se requiere de profesionales capaces de practicar liderazgo efectivo, lo cual implica la toma de decisiones, la distribución de los recursos, manejo de conflictos, comunicación y la selección de estrategias adecuadas a fin de motivar a las personas que conforman el equipo multidisciplinar. En este contexto, por ejemplo el Colegio Internacional de Enfermeras señala: *"Las enfermeras han de seleccionar programas adecuados, unidisciplinarios o multidisciplinarios que las preparen eficaz-mente para la gestión, la elaboración de políticas y el liderazgo en diversos contextos, en las distintas fases de su desarrollo profesional y en la evolución de su carrera"* lo que indica que no solo en la profesión de enfermería se puede obtener un liderazgo eficaz sino en todas las profesiones que indiquen funciones de autonomía o delegación de tareas y que puede llegar a obtener un impacto positivo para la organización obteniendo de resultados de productividad y mayor motivación en sus trabajadores.

A nivel institucional es importante que se goce de buen clima laboral debido a la complejidad del sistema de salud, entre estas cosas, una buena satisfacción laboral, ya que su carencia contribuye al aumento de factores adversos, que implican consecuencias costosas para la empresa.

Cuando se tienen equipos de salud satisfechos es debido a, que en la organización de salud se han implementado estrategias encaminadas a buena comunicación que lleva a cumplimiento de objetivos, metas y resultados en sus áreas laborales y en esencia coordinadores con espíritu de emprendimiento y liderazgo en los servicios de salud que se logran gracias a un excelente clima laboral para trabajar interdisciplinariamente fomentando confianza de grupo, desarrollo de capacidades de trabajo,

participación activa de todos los miembros del área que lleva a un equipo productivo y con un buen desempeño laboral en las tareas ejecutadas. (Lisette González Álvarez, 2013). En enfermería un ejemplo claro de incentivo es el liderazgo de las enfermeras como satisfacción laboral, motivo que brinda una excelente oportunidad para generar conocimientos científicos actuales, que se traduzcan en un **incentivo** para el sector educativo de formar profesionales de Enfermería líderes, capaces de enfrentar de manera óptima los nuevos desafíos que impone el medio, ratificando la **autonomía** como profesionales.

El entorno laboral saludable planteado como incentivo es quizás una de las estrategias que una organización puede implementar con el fin de mejorar las relaciones interlaborales y así llevar a una mejor atención en los servicios de salud. Si dentro de las organizaciones de salud existen entornos enfocados en climas laborales saludables los profesionales se sienten más motivados a trabajar y desempeñar sus labores encaminadas a la prestación del servicio con calidad, puesto que el relacionarse bien con su jefe y su compañero de trabajo permiten una mejor comunicación para fines de terapéuticos, diagnósticos médicos, entendimiento hacia el paciente/o usuario, y finalmente mejorar la Humanización de los servicios.



## 2. INDICADORES DEL INDIVIDUO QUE CONTRIBUYEN A UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE

### 2.1. ¿QUE ES ENTORNO LABORAL SALUDABLE?

El término **motivación** deriva de la palabra latina *movere*, que significa mover según Kreitner & Kinicki, 2003; Chiavenato, 2004. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005; Mitchell, 1982, y otros).

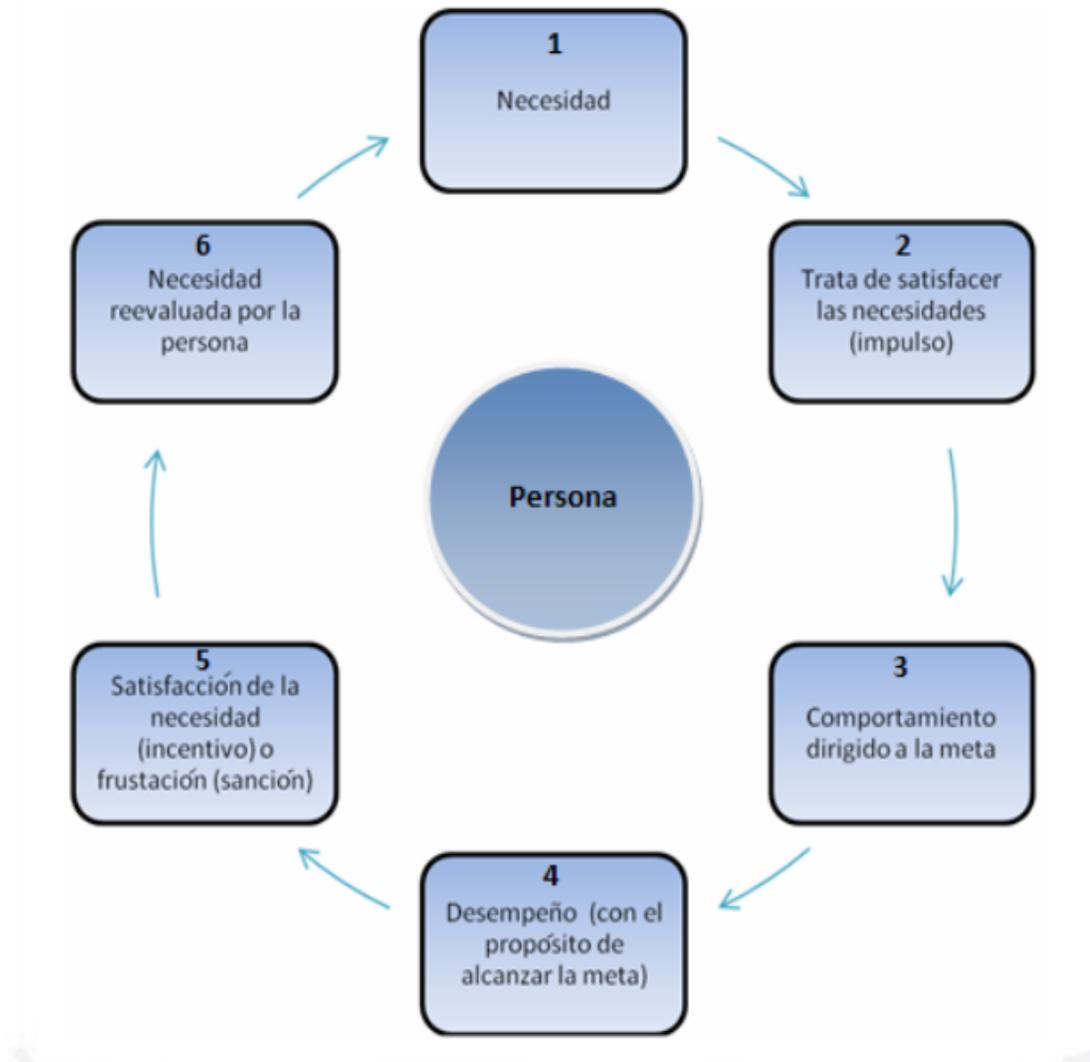
Se define **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo (Robbins & Judge, 2009). La motivación ha sido estudiada por muchos autores que desarrollaron diferentes teorías en las cuales cada uno, según su punto de vista, pretende explicar las causas de la motivación en las personas.

#### 2.1.1. Planteamiento del Problema:

En las últimas décadas, las sociedades viven un constante cambio social, económico, político y cultural, entre otros. Un cambio de paradigmas y de modelos mentales. Todos estos cambios afectan tanto los modos de vida de las personas como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece.

En todo ello, el Talento humano constituye el activo más valioso de toda la organización. Ramírez et al. (2008) sustentaron que: *Es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.* El mismo autor plantea la importancia de que la gente se sienta valorada, y apreciada. Otros autores

sustentan en la literatura que cuando algunas necesidades psicológicas se cumplan, el trabajador se encontrará más motivado para realizar las actividades asignadas y presentarán un sentido de pertenencia más alto hacia la institución.



Tomado de "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones", de Chiavenato, 2004, p. 317

## 2.2. Entorno Laboral Saludable concerniente como: Espacio Físico de trabajo, Medio Psicosocial y Relaciones Interpersonales:

### 2.2.1. Espacio Físico:

#### ¿Qué Es?

El **entorno laboral** saludable son aquellos centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente. (Casas, 2006)

Dentro del ámbito laboral, el **entorno físico** del lugar de trabajo va a impactar directamente en la salud y seguridad de los trabajadores, como lo son:

- Puestos de trabajo
- Características ambientales como: el frío, calor, ruido e iluminación.

Un lugar de trabajo es considerado como un entorno prioritario para la promoción de la salud, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Un entorno laboral saludable, no solo logra la salud de los trabajadores sino también para hacer un aporte positivo a la **productividad**, la **motivación laboral**, el **espíritu de trabajo**, la **satisfacción en el trabajo** y la calidad de vida general.

Por medio de este documento se quiere dar a conocer a las organizaciones de Salud como a través de la promoción en salud se pueden desarrollar entornos laborales saludables, ya que el lugar de trabajo es donde las personas pasan la tercera parte de sus vidas, por eso la importancia de impulsar ambientes laborales saludables. La OMS y OPS explica que la promoción de la salud incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a

mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países.

- 1.** Existen principios fundamentales, en cuanto a la promoción de la salud en el lugar de trabajo y hacen parte de las políticas y actividades en los lugares de trabajo que debe tener en cuenta el empleador para poder aumentar el control sobre la salud de los trabajadores favoreciendo la productividad y competitividad de las organizaciones, estos son **Carácter participativo y Empoderado**. La literatura refiere promover la participación de los trabajadores y directivos a través de comités de salud, seguridad e higiene ocupacional. Esta participación lo que hace es brindar en el colaborador una mayor seguridad, en su capacidad para hacer cambios en su vida y desarrollar habilidades para la promoción y protección de la salud. Además, permite que ellos puedan tener y desarrollar sus propias iniciativas en este campo.
- 2. Sostenibilidad.** Para lograr este principio, la promoción y la protección de la salud en los lugares de trabajo deben convertirse en parte integral de la gestión y organización de la empresa o lugar de trabajo y de la organización comunitaria que la rodea.
- 3. Justicia social.** Los programas se deben ofrecer a todos los miembros del lugar de trabajo, independientemente de su cargo, tipo de contrato, nacionalidad, sexo o grupo étnico.

### **POSIBLES INTERVENCIONES**

Es importante recalcar que las diferentes fuentes bibliográficas refieren ciertas actividades de intervención que corresponden a la promoción de la salud en el lugar de trabajo como lo son:

- Construcción de políticas públicas de trabajo saludable
- Fortalecimiento de la organización y participación de la comunidad trabajadora y general a través de comités o comisiones de seguridad y salud.
- Desarrollo de habilidades y responsabilidades personales y colectivas, relacionadas con la gestión de la salud, la seguridad, el autocuidado y el desarrollo personal de los trabajadores.

- Crear ambientes favorables en el sitio de trabajo, partiendo del concepto integral del ***puesto de trabajo***, sin admitir barreras en su alcance. Se debe incluir la clara identificación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, los procesos productivos y la identificación de necesidades de los trabajadores, así como del ambiente general y las poblaciones circunvecinas a la empresa, que permitan orientar las soluciones para el adecuado control de los riesgos del trabajo, realizando acciones tales como modificaciones para eliminar los factores de riesgo para la salud y la seguridad en el entorno físico, cambios en la forma de organizar el trabajo, etc. (Casas, 2006)
- Se puede concluir que dentro del entorno laboral saludable referenciándolo como un espacio físico los trabajadores pueden ser partícipes en el apoyo de metas de las organizaciones ya que a través de la promoción en salud se crean ambientes laborales con buenas prácticas y relaciones personales y en especial contribuye a la salud emocional del trabajador.

## 2.2.2. Medio Psicosocial:

### ¿Qué Es?

Los Riesgo psicosociales se consideran: *"Como las interacciones entre trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte. Y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo"* (9ª Reunión, 1984).

El entorno Psico-social hoy en día constituye un componente de incertidumbre que deviene justamente de la imposibilidad de controlar todos los factores tanto internos como externos y particularmente el comportamiento de la demanda, un temor frente a la inestabilidad del empleo, ya que **el principal factor** de ajuste es el despido y en ese escenario el desafío que se plantea es flexibilizar la organización de las empresas. **La pérdida del empleo**, o el miedo a perderlo, se constituye el primer factor en el marco de inseguridad, que afecta el colectivo laboral y que genera

fuertes presiones sobre las condiciones psicosociales y sobre las condiciones de trabajo, lo que genera:

- Cuadros de estrés
- Riesgos en la salud física y mental
- Crecientes grados de insatisfacción laboral, que inciden en un ambiente laboral no saludable. En un estudio chileno en 1998 datos de una empresa, revelaron que, los trabajadores mostraban importantes señales de inseguridad, descontento y otros efectos psicosociales. Al momento de evaluar la confianza en mantener el empleo, casi el 40% emitió una evaluación negativa, proporción que se elevaba a casi el 70% en la posibilidad de encontrar un trabajo aceptable en caso de perder el empleo actual.

Los problemas psicosociales en un individuo no son, solo una dificultad para el individuo o trabajador, sino que también cobran importancia desde el punto de vista de macroeconomía y del bienestar de los trabajadores, además de adquirir una importancia en el concierto de una economía globalizada por cuanto se viene incorporando a los tratados comerciales internacionales cláusulas sociales y normas de calidad que incorporan la exigencia del cumplimiento de normas que protejan a los trabajadores contra los riesgos ocupacionales y las enfermedades profesionales. (gutierrez, 2014).

Con el fin de dar cumplimiento a la normatividad legal en donde se expiden políticas encaminadas al bienestar del trabajador y la protección de la salud mental del mismo. La Ley 1562 de 2012, que amplía la definición de accidente de trabajo, incluyendo la "perturbación psiquiátrica" en el trabajador por causa o con ocasión del trabajo; y la Ley 1616 de 2013, con el objeto de garantizar el Derecho a la Salud Mental de la población colombiana, que en su Artículo 9, hace énfasis en la "Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral".

Es necesario que el empleador dentro de sus políticas de gestión implemente medidas de acuerdo a la normatividad legal vigente que permita la interacción del individuo con la alta dirección y así promover la salud mental con el fin de disminuir agentes causales encontrados dentro de la literatura e investigaciones en estrés laboral como son:

- Condiciones laborales.
- Relaciones interpersonales
- Ciertas características de personalidad

- El tipo de organización y liderazgo
- El contexto social y económico
- Ciertas características del diseño de la tarea son algunos de los factores más estudiados hasta el momento.

En este sentido, la sobrecarga de trabajo, la ausencia de descansos, largas horas de trabajo, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de las características del diseño de la tarea que mayores niveles de estrés generan en el trabajador.

En cuanto a la **supervisión**, destacan la baja participación en la toma de decisiones, escasos niveles de comunicación y apoyo, junto con la ausencia de políticas de conciliación. Asimismo, el conflicto y la ambigüedad de roles, el exceso de responsabilidad, la escasez de formación y reciclaje, la inseguridad laboral, la ausencia de oportunidades de promoción profesional y desarrollo, son algunas de las características organizacionales y del contexto socio-económico más relevantes. Y por último, y no por ello menos importante, las condiciones físicas y ergonómicas del puesto como la contaminación acústica o una ventilación e iluminación inadecuadas. Es precisamente en todos estos agentes vistos desde la organización, personalidad del individuo y contexto socio-económico que se debe trabajar adoptando medidas e intervenciones necesarias adaptadas a cada institución mejorando la motivación en el personal.

Se deben tener medidas de intervención por el empleador para ejecutar planes de acción encaminados a prevenir los riesgos psicosociales en sus trabajadores y adoptar medidas de escucha de jefe a empleado con el fin de aumentar la seguridad en el individuo y la confianza hacia su trabajo o labor ejecutada. Teniendo en cuenta que el estrés es uno de los factores que influye principalmente en el medio psicosocial del trabajador definido como: *“El proceso o mecanismo general por el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, presiones e influencias a las que está expuesto en el entorno en que se desarrolla”* (gutierrez, 2014) La literatura refiere que un trabajador que se encuentre estresado suele:

- Enfermarse con más frecuencia
- Tener poca o ninguna motivación

- Ser menos productivo y tener menor seguridad laboral, incidiendo en la entidad donde trabaja con una perspectiva de éxito negativa en el mercado donde se desenvuelve.

Diferentes estudios muestran cifras significativas en donde los trabajadores manifiestan altos niveles de estrés laboral, dos de cada tres indicaban sentir un aumento significativo de sobrecarga de trabajo, y un 36% un menor apoyo por parte de compañeros y supervisores. Además, uno de cada cinco no informaba sobre su alto nivel de estrés y un 48% evitaba cogerse días de baja por enfermedad, ambos por miedo al despido.

### **POSIBLES INTERVENCIONES:**

La intervención en estrés laboral y en el desgaste profesional no sólo conlleva la actuación sobre los síntomas, sino sobre los distintos antecedentes o agentes estresantes, moduladores y consecuentes que pueden variar tanto a nivel personal como interpersonal y organizacional. Las distintas dinámicas que se establecen entre cada uno de los componentes dentro del contexto socio-histórico en el que nos encontramos han hecho necesario el estudio del estrés laboral y el desgaste profesional desde un modelo procesual.

#### **TRUCOS PARA MINIMIZAR EL ESTRÉS LABORAL**



Dentro de las posibles intervenciones adaptadas para cada organización, se encuentra:

#### **DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL TRABAJADOR:**

- Incentivos como Autonomía profesional, ya que aumenta la seguridad de los profesionales o trabajadores llevando a un alto nivel de bienestar.
- Estrategias de afrontamiento activo, trabajos emocionales, talleres, sensibilizaciones para mejorar la motivación en el trabajador.
- Apoyo social sigue siendo uno de los factores de mayor peso en la prevención de estrés laboral y el desgaste profesional, esto mide la eficacia organizacional.
- Estrategias como fortalecimiento de los niveles de religiosidad, la práctica de la meditación, la relajación, el sentido del humor y la creatividad son metodologías que pueden ayudar al bienestar del trabajador en su ambiente laboral.

#### **APOYO SOCIAL:**

La literatura refiere que las organizaciones comienzan a tomar conciencia de la necesidad de implementar programas tanto de **prevención** como de **intervención**. En este sentido, algunos servicios de prevención de riesgos laborales comienzan a desarrollar programas centrados en variables de la propia organización. Este tipo de programas suelen encuadrarse bajo la denominación de programas de control de estrés. Entre los principales procedimientos se destaca:

- Rediseño de tarea.
- Clarificación en los procesos de toma de decisiones
- Mejora de la supervisión.
- Establecimiento de objetivos y procedimientos específicos y delimitados para cada uno de los roles profesionales
- Líneas claras de autoridad.
- Mejora de las vías de comunicación dentro de la organización.
- Mejora de las condiciones físicas y ergonómicas de trabajo.
- Mejora de los sistemas de **incentivos y recompensas**

- Ajuste de la promoción de los profesionales siguiendo criterios claros, objetivos y equitativos, mejoras en el ajuste de los niveles de autonomía y responsabilidad del empleado, flexibilidad laboral y políticas de conciliación.
- Apoyo social ya que se considera que se pasa el mayor tiempo en el trabajo.
- Y finalmente estrategias para el aumento de la calidad de las relaciones entre los trabajadores destacan la creación de grupos de apoyo, creación de grupos de trabajo, entrenamiento en habilidades sociales, entrenamiento en manejo de situaciones conflictivas, habilidades comunicativas.

#### **ESTRATEGIAS INDIVIDUALES:**

- Estas deben ser encaminadas al manejo del estrés o el aprendizaje de técnicas de relajación que puede ayudar a manejar el agotamiento y el desgaste psíquico que generan situaciones de estrés agudo y estrés crónico.
- En el ámbito de la prevención del desgaste profesional a nivel individual se recomiendan otros tipos de programas entre los que destacan el entrenamiento en resolución de problemas, entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo, y la adopción de estilos de vida saludables que faciliten el distanciamiento del trabajo en horario extra-laboral, entre otros.
- Entre los programas comentados cabe destacar el ***entrenamiento en solución de problemas***. Esta técnica pretende ayudar a las personas a resolver problemas y mejorar su toma de decisiones. Para ello se le entrena en la identificación y reconocimiento del problema, detección de las diferentes alternativas, elección de la respuesta más adecuada y verificación de su idoneidad.



Dentro del medio psicosocial se encuentra contemplada la Motivación, aquel incentivo necesario para un entorno laboral saludable. A continuación se describe el modelo de Herzberg utilizado como teoría de la Motivación.

### 2.2.2.1. Motivación- Modelo de Herzberg:



Frederick Herzberg 1923 - 2000

- En el contexto laboral, la motivación comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección (González & Olivares, 2004).
- Según Espada (2002), la motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás.

- Se han dado muchas explicaciones respecto de la motivación laboral y la literatura ofrece numerosas teorías de la motivación, aunque no siempre precisas (Adler & Gundersen, 2008). Existen tres perspectivas históricas de la motivación: (a) el enfoque tradicional, el cual asume que los empleados están motivados principalmente por el dinero; (b) el enfoque de relaciones

humanas, el cual sugiere que las actitudes favorables de los empleados resultan en una motivación para trabajar en forma ardua; y (c) el enfoque de recursos humanos, el cual asume que las personas quieren contribuir y tienen la capacidad de hacer contribuciones genuinas (Griffin & Moorhead, 2010).

## **MODELO DE HERZBERG: La Teoría Motivacional de los Dos Factores:**

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo-faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- 1. Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la **insatisfacción**, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: *el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.*
- 2. Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la **satisfacción** en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de

"desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

### ***Recomendación de Herzberg:***

Para utilizar la Teoría de los dos factores en el lugar de trabajo, Herzberg recomendó un proceso de dos etapas.

1. El gerente debe tratar de eliminar situaciones que ocasionan insatisfacción
2. Una vez que existe un estado de no satisfacción, tratar de mejorar aún más la motivación por medio de factores higiénicos es un desperdicio de tiempo. En este punto, se deberían aumentar las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad, avance y crecimiento.

*Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Según Herzberg et al. (1959, Citado por Hellriegel et al., 1999)*

## **2.2.2.2. Estudio de caso según el Modelo de Herzberg "Resultados de investigación Pontificia Universidad Católica de Perú"**

### **I. FACTORES DE SATISFACCIÓN ENCONTRADOS EN 472 TRABAJADORES OPERARIOS:**

- Relaciones interpersonales con supervisores o jefes
- Relaciones interpersonales con colegas
- Reconocimiento
- Política y dirección de la empresa
- El trabajo mismo

- Posibilidad de crecimiento
- Logro
- Responsabilidad
- Promoción

### **Recomendaciones para los factores de higiene (Satisfacción).**

- ***Relaciones interpersonales con supervisores y colegas:*** Cuando se trabaja en cooperación dentro del equipo con el afán de alcanzar objetivos en común, los integrantes llegan a tener un fuerte lazo de solidaridad y una muy buena relación interpersonal. Se sugiere realizar actividades existentes e implementar otras que incentiven las relaciones interpersonales con los supervisores y colegas, tales como: **(a)** festejo de cumpleaños, **(b)** almuerzos, **(c)** eventos deportivos (campeonatos deportivos y diferentes actividades para fortalecer “vida saludable”, por ejemplo, caminatas y bailes), y **(d)** concursos gastronómicos, entre otros.
- ***Reconocimiento.*** se recomienda mejorar y reforzar los programas de reconocimiento general utilizadas en la organización, como lo son: **(a)** empleado del mes, **(b)** mejor empleado del año, **(c)** comisiones o incentivos económicos pagados por ventas con una tarjeta de crédito corporativa. También, se recomienda organizar visitas a los funcionarios de la empresa, con los datos de cada persona y con un pequeño informe de una o dos líneas sobre algún logro o contribución del trabajador, de modo que se pueda agradecer y felicitar específicamente a cada persona (Johnson, 2011; Esto se sustenta con la gran aparición del factor reconocimiento y, dentro de ello, el subfactor reconocimiento sin premio o verbal. En general, las empresas del sector retail podrían tomar referencias de algunos programas para el reconocimiento que han sido implementados exitosamente en otras empresas (Nelson & Spitzer, 2003).
- ***El trabajo mismo y posibilidad de crecimiento:*** En este caso, se recomienda a la empresa capacitar a los trabajadores en las siguientes áreas: **(a)** inteligencia emocional y escucha activa/comunicación, dada la interacción constante que los trabajadores tienen con los clientes; y **(b)** trabajo en equipo, lo cual también ayudaría a los trabajadores a mejorar sus relaciones laborales con sus pares y supervisores. Asimismo, se podrían organizar diferentes charlas y reuniones de motivación.

## FACTORES DE INSATISFACCIÓN ENCONTRADOS EN 472 TRABAJADORES OPERARIOS:

- Condiciones de trabajo.
- Salario o remuneración.
- Supervisión técnica.
- Vida personal

### **Recomendaciones para los factores de higiene (Insatisfacción).**

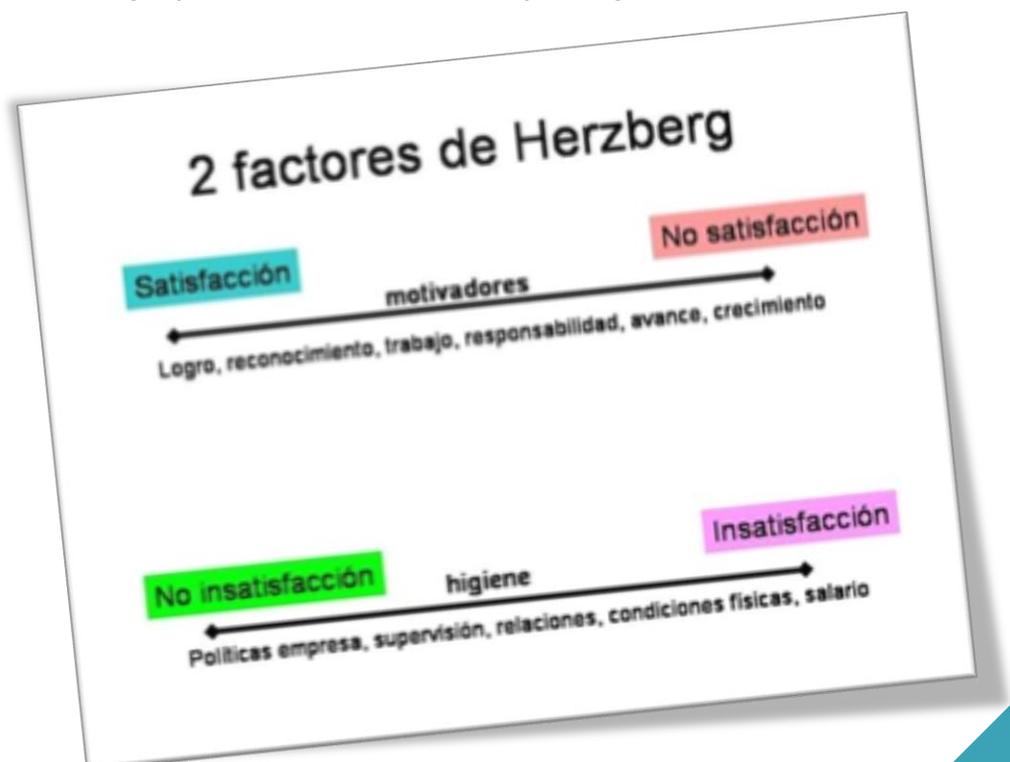
- **Condiciones De Trabajo.** Se recomienda en los casos de insatisfacción para condiciones de trabajo que el empleador revise constantemente las condiciones de trabajo, tales como **(a)** el servicio de alimentación, **(b)** el correcto funcionamiento de las herramientas de trabajo, **(c)** la operatividad óptima del software para facturación en el punto de venta, **(d)** computadores, **(e)** limpieza y orden de las instalaciones.
- **Salario:** Actualización constante del estudio de competitividad salarial para asegurar que estos están en niveles compatibles con la competencia. De esta manera, se reduce la insatisfacción.  
**Supervisión técnica:** El principal subfactor dentro de este factor se refiere al favoritismo. Para disminuir el efecto negativo que este produce, se recomienda el establecimiento de reglas claras y mejor explicadas en cuanto a la distribución de beneficios y tareas. Asimismo, se recomienda realizar encuestas periódicas a los trabajadores para medir su nivel de percepción en lo que concierne este aspecto.

En el estudio practicado comparado con los factores motivadores del modelo de Herzberg se encuentra que los trabajadores más satisfechos Frente al **reconocimiento del trabajo sin premio** indican que: *Sienten gran motivación con los halagos otorgados por los supervisores, colegas, clientes u otras personas.* **En el reconocimiento con premio, el trabajador se siente satisfecho cuando recibe recompensas con premio sobresaliendo como reconocimiento el programa "colaborador del mes"** esto no solo incluye un premio tangible, sino intangible donde se hace distinción al desempeño del colaborador. Y por otro lado enmarcan los sub-factores de insatisfacción presentes en este factor los cuales enmarcan:

1. Maltrato del cliente
2. Trabajo no valorado: Trabajos realizados con éxito por el trabajador y pasados por alto por su supervisor o jefe.
3. Trabajo inadecuado como asumir responsabilidades ajenas, descansos no otorgados por horas extras trabajadas e insultos por personal del área de trabajo

Otros factores enmarcados dentro de los resultados de este estudio y que es importante para el colaborador son los siguientes:

- **El clima laboral** considerado como tranquilidad, ambiente grato, buen sitio para trabajar, ambiente donde hay familiaridad.
- **Horarios adecuados** en este caso se agruparon características referentes a los horarios flexibles que la empresa instituye para que las personas puedan estudiar, también incluye los horarios fijos predeterminados que un colaborador pueda elegir y que se ajusten a sus posibilidades.
- **Sentido de pertenencia:** Agrupa los sentimientos que tiene el colaborador al pertenecer a una gran empresa incluso en sus descripciones.
- **Y otros factores como:** Pagos puntuales, reuniones de trabajo, otorga



### 2.2.3. Relaciones Interpersonales:



#### **Cómo las Condiciones de Trabajo y la Salud del trabajador afectan a la sociedad y la Comunidad.**

La salud mental y física de los trabajadores afectará en última instancia a la comunidad y sociedad. Un ejemplo claro de ellos es que sí, los trabajadores experimentan

maltrato en su área laboral, violencia o abuso verbal y salen de él molestos, naturalmente los efectos repercutirán en los hogares de los trabajadores y sus comunidades lo que puede producir violencia contra su esposa o algún otro miembro de su familia, "ira de camino hacia su casa" por lo tanto el espacio de trabajo puede contribuir a aumentar los costos sociales de procesos legales, servicios sociales y atención primaria a la salud. Shain se refiere a esto como quedar "socialmente exhausto".2000

"Más allá de su valor intrínseco, la salud mejorada contribuye al bienestar social a través de su impacto en el desarrollo económico, competitividad y productividad. Los sistemas de salud de alto desempeño, contribuyen al desarrollo económico y la prosperidad" (salud, 2010); La buena salud del trabajador contribuye a una alta productividad y al éxito de cualquier Organización o institución lo que contribuye a una prosperidad económica en el país, el bienestar individual y social y a la prosperidad de los trabajadores. Es por esta razón que las condiciones laborales pueden afectar las relaciones interpersonales del trabajador convirtiéndose en una cadena desde la organización, el trabajador, y el entorno familiar del mismo. A raíz de la estrecha relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad, existe un interés creciente en los administradores por mejorar la calidad de vida en el trabajo, especialmente en los profesionales de Enfermería, pues ellos deben velar por la salud física y mental de quienes están a su cargo, y entregar una atención de buena calidad.

### 3. CONCLUSIONES

- Por medio de esta guía se dio a conocer a las organizaciones de salud la importancia de generar incentivos que contribuyan a mejorar el entorno laboral saludable.
- Se referencio un marco teórico acerca de la motivación basada en el modelo de Herzberg con el fin de dar una visión generalizada a las organizaciones de salud, de cómo los factores intrínsecos y extrínsecos del individuo pueden traer satisfacción laboral y a la vez aumentar la productividad de la organización partiendo de un clima laboral saludable como incentivo.
- Es importante fortalecer los planteamientos del documento que dé lineamientos precisos a las Entidades Territoriales, la Autoridad Sanitaria, las Instituciones Prestadoras de Salud de la Red pública y privada, para la generación de entornos laborales saludables como incentivo para el Talento Humano en salud. Los lineamientos deberán ser apropiados por los territorios, y ajustados de acuerdo con las características territoriales y las dinámicas propuestas por la Política de Atención Integral en Salud y su modelo operativo Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS).

## 4. BIBLIOGRAFÍA

1. MINISTERIO DE GESTIÓN PÚBLICA. Anexo - Fundamentación. En: Anexo programa de Entorno Laboral Saludable. Pág. 1-4
2. OSORIO MURILLO, Diana Lizzette y otros. La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. Perú, 2011 p 116. Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas. Pontifica Universidad Católica del Perú. Facultad de administración de empresas.
3. OMS, OPS. Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe: Anexo Nº 6 - Documento de Trabajo. Ginebra. (Swz): Organización Mundial de la Salud; 2000.
4. BARRIOS CASAS, Sara. Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. Janeiro, 2005 p 136-141. Rev. latino-am Enfermagem En: [www.erp.usp.br/rlae](http://www.erp.usp.br/rlae)
5. RODRIGUEZ CARVAJAL, Raquel. Madrid. Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención En: Medicina y Seguridad del Trabajo [Base de datos en línea]. ISSN 0465-546X; p.1 - 52 [Citado en 2011]. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2011005500006](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011005500006)
6. Moreno-Jiménez B, Gálvez M, Rodríguez-Carvajal R, Garrosa E. Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo "trabajo emocional" y propuesta de evaluación. Rev Latinoam Psicol 2010; 42(1): 63-73.
7. PARAVIC KLIJN, Tatiana. Chile. Violencia percibida por trabajadores de atención primaria de salud En: Ciencia y Enfermería [Base de datos en línea]. ISSN 0717-9553; V. 10 n 2 [Citado en 2004]. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95532004000200007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532004000200007)
8. FELDMAN, Lya. Caracas. Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones En: Revista de la facultad de Medicina [Base de datos en línea]. ISSN 0798-0469; V. 29 n 2 [Citado en 2006]. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-04692006000200002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002)