

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C. 13 de diciembre de 2012

Marque con una X

Tesis ☐ Trabajo de Grado ☒Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

Estimados Señores:

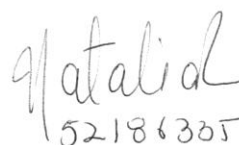
Yo (nosotros) Gutiérrez Cifuentes Claudia Andrea y Romo Ramos Natalia Paola, identificado(s) con C.C. No. 52.205.872 y 52.186.335, respectivamente, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado Titulado Impacto del Programa de Incentivos del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt, presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD- ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.


C.C. 52.205.872

Firma y documento de identidad


52186335

Firma y documento de identidad

**Impacto del Programa de Incentivos del Instituto de Ortopedia Infantil
Roosevelt**

Claudia Andrea Gutiérrez Cifuentes

Natalia Paola Romo Ramos

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Bogotá D.C. Julio de 2012

**Impacto del Programa de Incentivos del Instituto de Ortopedia Infantil
Roosevelt**

Claudia Andrea Gutiérrez Cifuentes

Natalia Paola Romo Ramos

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Msc. Helder Barahona Urbano

Bogotá D.C. Julio de 2012

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Es mi deseo dedicar este trabajo de grado a mi familia, especialmente a mi esposo quien permanentemente me apoya para el logro de mis proyectos de vida y a mi hermosa hija por toda la paciencia y comprensión en los momentos de mi compromiso académico.

Claudia A. Gutiérrez C.

A Dios en primera instancia por permitirme tener vida y salud para fortalecer mis conocimientos, al Instituto Roosevelt que ha sido mi mayor experiencia en este campo, a mi esposo que con su paciencia, dedicación y forma de pensar me ha hecho una mejor profesional y a mi linda Gabriela el regalo de Dios mas grande, un ser angelical que me ha enseñado día a día a ser mejor persona.

Natalia P Romo R.

Agradecimiento

Mi gratitud, está dirigida principalmente a nuestro Dios Todopoderoso por haberme dado la posibilidad de cumplir con este sueño profesional; así como a todas las personas e instituciones que con su apoyo, experiencias y conocimientos me ayudaron a aplicar los conocimientos adquiridos en Talento Humano, para el beneficio de los recursos más importante en cada organización, *el ser humano*.

"El agradecimiento es la memoria del corazón." – Lao-tse

Claudia Andrea Gutiérrez Cifuentes

Agradezco enormemente a Dios que siempre a través de todo me ha demostrado cual es el camino, a mis papas por darme la vida y todas sus enseñanzas y guía. A todas las personas especialmente al Doctor José Ignacio Zapata quien me invito a estudiar y me ayudo a través de esa maravillosa institución que es el Instituto Roosevelt y los colaboradores del instituto, porque creo que nuestra labor solo se hace evidente en la satisfacción y desarrollo de ellos.

Natalia Paola Romo Ramos

Tabla de contenido

I. TRABAJO DE GRADO	8
1. Resumen.....	8
2. Abstract.....	9
3. Introducción	10
4. Problema de Investigación	11
5. Pregunta de Investigación	13
6. Objetivos del estudio	13
7. Justificación	14
8. Marco Teórico	16
9. Metodología	24
II. Estudio de Caso	28
1. Contextualización General Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.....	28
2. Resultados.....	34
3. Análisis y Discusión de Resultados	56
4. Propuesta	60
Referencias.....	61

I. TRABAJO DE GRADO

1. Resumen

El presente trabajo de investigación se estableció para determinar el impacto de un plan de incentivos en el sector salud tomando como población e institución base, el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt, institución de tercer nivel de complejidad acreditada en salud desde el año 2011. Para tal fin se realizó una revisión documental, se diseñó un instrumento para aplicar a 151 colaboradores del instituto de las áreas asistenciales y administrativas, teniendo en cuenta los 14 incentivos establecidos dentro del programa, adicional se definió identificar que tan significativos son cada uno de ellos y así establecer una propuesta de intervención para la mejora de la satisfacción y motivación de los trabajadores de esta institución. Este estudio permitirá identificar herramientas que lleven a los gerentes de gestión humana a fortalecer las estrategias de intervención para incentivar a una mayor productividad en las empresas del sector salud.

Palabras claves: Programa de incentivos, satisfacción, motivación, productividad

2. Abstract

This research project was established to determine the impact of an incentive plan in the health sector and institution population taking as basis the Institute Roosevelt Child orthopedic institution accredited third level of complexity in health since 2011. To this end we made a literature review, an instrument was designed to apply to 151 employees of the institute of care and administrative areas, taking into account the 14 incentives established within the program, defined further identify how significant area can establish an intervention proposal for improving satisfaction and motivation of employees of this institution. This study will identify tools which enable the manager strengthening then human management intervention strategies to encourage greater productivity in the health sector companies

Keywords: Incentive program, satisfaction, motivation, productivity.

3. Introducción

“Toda persona que ejerce un trabajo espera una compensación a cambio, ésta será lo que lo motive a seguir adelante. La equidad y el balance de las compensaciones dada a las personas en una empresa son principios básicos de armonía, eficacia, productividad y calidad en el trabajo”. (Naumov, 2011).

En la mayoría de instituciones al trabajador se le solicita que cumpla con tareas específicas para la labor para la que fue contratado, en pocas ocasiones se analiza que la existencia de motivación y buen ambiente laboral forman parte de la realización de un trabajo satisfactorio y productivo. Por lo tanto, además de relacionarse la motivación con la satisfacción laboral, los salarios y los incentivos son otros factores facilitadores del buen desempeño, mejor imagen profesional, sentimiento de agrado y disfrute laboral. (Suarez, Salazar, 1999, p.47); es por esto que el Instituto de Ortopedia Roosevelt dentro de sus objetivos estratégicos ha implementado estrategias que le permitan *Consolidar un modelo de atención con alto sentido humano, a través estrategias tales como* **“Brindar a nuestros colaboradores un crecimiento integral”**

4. Problema de Investigación

En Colombia la gestión del talento humano cobra cada día más importancia dentro de las organizaciones en las cuales ya no es solo contar con una adecuada estructura y contar con recursos económicos para vender un producto o servicio, sino que se ha fortalecido la concepción que el progreso y crecimiento de una institución depende en gran medida de un talento humano motivado, estructurado y que permanezca en las instituciones.

En el Sector salud, la crisis económica ha afectado la permanencia del personal tanto asistencial como administrativo, ya que se presentan falta de garantías en su estabilidad laboral, la oportunidad de pago salarial y una continua rotación del recurso humano.

El instituto Roosevelt, no es ajeno a esta problemática y mejorando sus modelos de gestión, desde hace ya más de seis años viene trabajando en fortalecer sus procesos de calidad y de seguridad en la atención, partiendo de una premisa básica: un talento humano motivado y satisfecho, producirá mejores resultados.

Es así como constituye dentro de sus programas de gestión y desarrollo del talento humano un plan de bienestar establecido a partir de las diversas mediciones de

clima laboral, las sugerencias de sus colaboradores y los requisitos estandarizados para ser una institución centro de excelencia.

Dicho programa contempla dentro de sus variables y estrategias el programa de incentivos y su respectivo plan el cual se ha venido actualizando a lo largo de los años.

Se ha identificado en la situación actual del Instituto Roosevelt, que los beneficios que son brindados a los colaboradores y que no están dentro de los derechos de los trabajadores sino que se han establecido para fomentar una mayor estabilidad, son vistos como una característica más de estar en el Instituto.

A pesar de poseer un Plan de Incentivos para todo el personal, el Instituto Roosevelt y el área de Gestión Humana no identifican plenamente el acceso, el nivel de impacto de cada uno de los incentivos a nivel personal y/o profesional y lo que representa para cada uno de ellos en cuanto a niveles de permanencia y cuales son los de mayor relevancia.

De igual manera el Instituto no posee ningún insumo que haya evaluado dicho plan, ni ha logrado identificar las estrategias que pueden reforzar los motivos de permanencia es el mismo.

5. Pregunta de Investigación

¿Cuáles el impacto del plan de incentivos diseñado en el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt?

6. Objetivos del estudio

Objetivo General

Identificar el impacto del programa de incentivos en los procesos Asistenciales y Administrativos del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

Objetivos Específicos

Revisar la documentación y procesos establecidos en el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt relacionada con los planes de incentivos.

Diseñar el instrumento de medición del impacto del plan de incentivos a partir de la revisión documental y de procesos en el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

Realizar la aplicación del instrumento de medición diseñado a la planta de personal de los procesos asistenciales y administrativos del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

Analizar el impacto del Plan de Incentivos en los procesos asistenciales y administrativos del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

7. Justificación

Entre todos los cambios que experimenta nuestra sociedad se evidencian cambios de impacto en las estructuras familiares, las sociales y por supuesto las laborales, hasta el mismo concepto de trabajo tradicional ha sido modificado y visto de manera diferente en las nuevas generaciones; estos temas se han convertido en un foco de atención para las organizaciones en búsqueda de una mayor productividad y la satisfacción de sus empleados.

La gran mayoría de los conflictos que se evidencian en la organización son generados de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados, ocasionando dificultades en el alcance de los objetivos organizacionales, alta rotación del personal y para el empleado problemas de salud, bajo rendimiento, insatisfacción laboral. En pro de brindar una adecuada calidad de vida para los empleados, las mismas organizaciones han buscado alternativas para remunerar de una manera no

necesariamente económica el compromiso y labor de sus empleados y se ha visto el salario emocional, es decir todos aquellos beneficios que no son recibidos en forma monetaria, como una de las mejores alternativas.

El reto para los líderes del Talento Humano en las organizaciones está enfocada gestionar sus colaboradores de tal manera que alcancen sus objetivos personales paralelamente a los de la organización, todo bajo un ambiente laboral sano y con un ritmo de productividad. Este proyecto permitirá al Área de talento humano identificar cual es el impacto de los planes diseñados para incentivar a las personas a trabajar con mas agrado, fortalecer la permanencia en la institución y aportar con esta investigación sobre nuevas estrategias para el aumento de la satisfacción laboral de los colaboradores.

Para el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt, como entidad de salud reconocida nacionalmente, brindará indicadores que le permitan reevaluar su plan de incentivos y diseñar planes de fidelización del cliente interno, y ser referentes en el sector salud para estudios y planes que mejoren el clima organizacional en las entidades de salud del país.

8. Marco Teórico

A continuación, se hace una revisión a los temas relacionados con los planes de incentivos y su impacto en el recurso humano:

“Las organizaciones están conformadas por personas o individuos que son un todo; que durante la jornada laboral, concurren a trabajar no solo llevando consigo la “parte” de su persona correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente “todo el individuo”, con sus emociones, alegrías, tristezas, ilusiones y situaciones personales, ya sean positivas o no. Una organización no contrata una parte del individuo, “la parte que concurre a trabajar”, sino que al trabajo asiste el individuo con todas sus circunstancias, sentimientos, valores y problemas”. (Martha Alles, 2010, p. 47).

Como lo describe, José Antonio Caraza, (2010). Director de la revista, Capital Humano, en su artículo *Las empresas felices son más productivas y competitivas*, una de las estrategias empleada por los directores de Recursos Humanos de España para hacer más competitivas las organizaciones es hacer felices a sus empleados; pues ni una crisis financiera puede evitar que la empresa implemente mecanismos para mejorar el entorno laboral.

De acuerdo al Manual del Ministerio de Educación Nacional (2011), una manera de fortalecer los vínculos estructurales de la organización como tal, se han implementado sistemas de incentivos como un se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un elemento que permite motivar el comportamiento del empleado hacia lo que espera la institución.

Cada día se hace más evidente la responsabilidad social que la organización posee, la cual es fortalecida por aspectos tales como la actitud de los colaboradores frente a los beneficios, las exigencias y los temas laborales y de seguridad social. Es por esto que se evidencia una ardua competencia entre empresas para tratar de retener y atraer el mejor recurso humano planteando diferentes planes o programas de incentivos.

Los empleados aceptan trabajar para una organización sí ésta a su vez le proporciona satisfactores para sus interés personales y/o profesionales. Los incentivos son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.); no todos los incentivos representan lo mismo para cada persona; algunos pueden ser de su interés personal, otros pueden ser de su interés profesional. El aporte que el empleado realiza a la organización, está representado en el trabajo que allí desarrolla, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.; cada contribución tiene un valor que varía según la

organización. “El equilibrio organizacional, se reflejará en el éxito en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y la motivación existente para seguir haciendo contribuciones a la organización con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen”. (Chiavenato, 1999, p. 9)

Los plante de incentivos son planteados del orden de lo económico y no económico; bien sea por ser recibidos en dinero como es el caso de la primera clasificación o los que se encargan de brindar seguridad, bienestar y mejor calidad de vida al trabajador y su familia.

“La compensación deberá ser un ingrediente motivador del trabajo, es uno de ellos, probablemente uno de los más importantes. Cuando una empresa establece un sistema de pago de compensaciones deberá basarse primero en las necesidades de sus trabajadores y empleados”. (Launova, 2011, p. 275).

Es por esto que, dentro de las Teorías motivacionales para el trabajo, encontramos las analizadas por Barón (1996, p. 720): *Teoría de la Necesidades*: Los individuos trabajarán duro sólo si son satisfechas sus necesidades básicas; *Teoría de la Equidad*: Los individuos trabajarán duro sólo en la medida que crean que están siendo tratados con justicia y la *Teoría de las Expectativas*: Los individuos trabajarán

duro sólo en la medida que crean que el esfuerzo mejorará el desempeño, crean que el buen desempeño será recompensado y valores la recompensa ofrecida.

“Muchas empresas han encontrado en los planes de incentivos, aquello en que los empleados pueden elegir las recompensas que reciben por un buen desempeño. Esos planes permiten que cada empleado seleccione las recompensas que prefiere y maximice la valencia (valor asignado a las recompensas ofrecidas)”. (Barón, 1996, p. 721).

Es por esto que las empresas hoy en día no se permiten tener personal desmotivado o insatisfecho ya que esto repercute en sus resultados. Aunque acompañado del concepto de Plan de Incentivos, se emplea el término Salario Emocional, calificado como todo aquel beneficio no monetario, que le permite al empleado tener una vida más cómoda y a su vez motivado a permanecer en la empresa que se lo proporciona.

El salario emocional es indicador de la satisfacción de los empleados, siendo el salario un aspecto menos importante para los empleados que encuentran en esta modalidad de salario su satisfacción. Este elemento es lo que le permitirá al empleador tener un recurso humano fidelizado; el reto se convierte en como lograr más compromiso de su personal al identificar sus verdaderas motivaciones.

Como estrategia el Instituto Roosevelt, implemento un Programa de incentivos que se describen a continuación para poder ser analizados a través del instrumento aplicado.

Programa de Incentivos en el Instituto de Ortopedia Infantil de Roosevelt

Dentro del programa de incentivos del instituto Roosevelt se encuentran los siguientes incentivos, los cuales se van a evaluar.

Subsidio de alimentación: Este subsidio consiste en otorgar un valor mensual para la alimentación ya sea almuerzo, refrigerio nocturno, comida, de acuerdo a las características de cada rol. Esta establecido de acuerdo al ingreso como lo muestra la tabla 1 y se entrega los colaboradores al principio del mes para que sea utilizado dentro de las fechas establecidas.

RANGO DE SALARIO	% SUBSIDIO	VR SUBSIDIO	VR EMPLEADO	COLOR DE VALE
Mínimo a \$1.133,400	69%	\$ 4.200	\$ 1.800	AZUL
\$1.133,401 a \$1.700,100	46%	\$ 2.800	\$ 3.200	VERDE
\$1.700,101 a \$2.266,800	36%	\$ 2.200	\$ 3.800	CURUBA
\$2.266,801 y más	23%	\$ 1.500	\$ 4.500	LILA
Estudiantes de postgrado	59%	\$ 3.600	\$ 2.400	HABANO
Residentes de Ortopedia	100%	\$ 6.000	\$ 0	HABANO CORTESIA

Tabla 1. Rangos para el subsidio de alimentación.

Servicio de Transporte: Consiste en una ruta la cual es gratuita para los colaboradores y tiene 8 recorridos diarios, de tal forma que pueda facilitar la llegada al instituto desde la avenida 19 en varios puntos establecidos.

Tiempo remunerado al final de año: Se otorga tiempo de descanso los días 24 y 31 de diciembre al personal administrativo del Instituto sin ningún tipo de compensación de tiempo.

Café y aromática gratuita: Se presta el servicio de café y agua aromática a libre demanda de los colaboradores tanto en servicios asistenciales como administrativos, adicionalmente servido en las oficinas por personal contratado para tal fin.

Reconocimiento Verbal o Escrito: Se realiza a través de comunicaciones escritas personales o grupales y a través de los jefes inmediatos de cada proceso o área funcional. La fuente son felicitaciones dadas por usuarios o colaboradores de otros procesos que quieren reconocer la labor desarrollada.

Financiación en Programa de Educación Continua: Se realiza un otorgamiento de auxilios de acuerdo a una tabla establecida en el instituto de acuerdo a aporte para el cargo tiempo de antigüedad, desarrollo de competencias básicas del cargo.

Préstamo (calamidad /estudio): Se realizan prestamos por calamidad a la persona que ha presentado una situación adversa que desestabilice su nivel económico o que requiera de gastos adicionales.

Permisos remunerados para atender motivos personales y familiares sin afectación económica: Se otorga permisos para atender motivos personales sin retribución o compensación en tiempo al instituto, se consideran los motivos personales como la prioridad en el instituto. En las aéreas críticas se busca compensación de tiempo.

Incentivo económico (Bonificaciones, ajustes salariales): Se realizan de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, compromiso frente a auditorias, trabajos especiales, compromiso, vocación de servicio.

Detalles o eventos durante fechas especiales: Se tiene establecido dentro del instituto entregar detalle en el día de cumpleaños, en los días de cada una de las profesiones, y adicional algunos días de reconocimiento al trabajo de auxiliares de aseo, de mantenimiento, call center.

Parqueadero gratuito: Para los colaboradores que tiene carro se otorga el beneficio del parqueadero gratuito dentro de las instalaciones del instituto.

Actividades grupales por labores exitosas: Se establecen a lo largo del año y se entregan a los equipos destacados por sus labores exitosas y de alto impacto en la seguridad de paciente o de logro y mejora en la atención.

Reconocimiento frente a actividades de seguridad clínica: Se hace reconocimiento al final del año con diplomas y bonos sodexho a los procesos que han realizado una mayor gestión del riesgo en la atención del paciente.

Para el desarrollo del instrumento de medición del presente de trabajo de investigación; Natalia Romo, coautora de este trabajo, identificó la información que se esperaba obtener con el instrumento y se basó en los objetivos específicos. De igual forma se tomó como referente el documento “Programa de Incentivos” diseñado en Diciembre del año 2009, el cual estableció el listado de los 14 incentivos establecidos por el Instituto Roosevelt.

9. Metodología

Muestra del Estudio

Para el desarrollo de este estudio se selecciono una muestra de 151 colaboradores del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt de los procesos asistenciales y administrativos.

Tipo de Investigación

El método en el que se desarrollo esta investigación fue de tipo descriptivo, ya que se oriento a describir y evaluar el impacto del plan de incentivos y los motivos de permanencia de la planta de personal características motivacionales de los trabajadores del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

Procedimiento

Con el fin de identificar el impacto que tienes los incentivos planteados en el instituto Roosevelt se definieron las siguientes etapas

Etapas 1 Revisión de la documentación: Para hacer una revisión de la documentación se identificó dentro del sistema de Gestión de calidad del instituto, la

caracterización del proceso, los programas y documentos relacionado, la fecha de realización de los mismos, el marco conceptual y demás referentes a nivel documental que pudiera brindar lineamientos para este estudio.

Etapas 2 Diseño del instrumento: Se realizó el diseño del instrumento de medición a través de la inclusión del listado de los incentivos establecidos en el instituto, determinando la organización del mismo de tal forma que se pudiera identificar y señalar el número de personas que han sido objeto de estos incentivos y luego se determinó utilizar una escala de medición de tres opciones entre poco significativo, significativo y altamente significativo. Igualmente se definió realizar una pregunta abierta que permitiera identificar las sugerencias para fortalecer el programa de incentivos establecido.

Etapas 3 Selección de la muestra: Dentro del sistema de gestión de calidad del proceso se ha definido una red de procesos entre los cuales están los procesos misionales es decir los que tienen que ver directamente con la atención y los que para efectos de este estudio se denominaran procesos asistenciales y los procesos de apoyo que soportan el trabajo óptimo de los procesos asistenciales que se denominan administrativos. Dado que los programas establecidos desde talento humano incluyen a todos los colaboradores y teniendo en cuenta la diferencia que existe frente a horarios y forma de trabajo, se definió una muestra de procesos asistenciales y

administrativos para un total de 151 colaboradores , con porcentaje de 70 % de colaboradores pertenecientes a procesos asistenciales dada la mayor población

Etapas 4 Aplicación del instrumento: Se realizó la aplicación del instrumento a los colaboradores de los procesos arriba mencionados con apoyo del personal de talento humano del instituto Roosevelt, realizando una contextualización del objetivo de la aplicación, invitándolos a responder con la mayor sinceridad y enfocándolos hacia la intencionalidad de este estudio. Se realizó por grupos de no más de diez personas y en algunos casos de manera individual predominantemente del personal médico y asistencial por disponibilidad.

Etapas 5 Tabulación de datos y análisis de resultados: Para la tabulación de los datos se definió hacerlo por procesos asistenciales y administrativos, adicionalmente se decidió por parte de las autoras agrupar en tres categorías las sugerencias con respecto a los incentivos cuales son: Profesional, personal y económico

Categoría Profesional: Incluye aspectos relacionados con el desarrollo profesional, crecimiento y aprendizaje que se ha facilitado desde el instituto para las personas.

Categoría Personal: Incluye aspectos relacionados con la percepción de satisfacción con el liderazgo del jefe, las características personales que se relacionan con los lineamientos institucionales, trato entre compañeros, comunicación y trabajo en equipo.

Categoría Económica: Aspectos relacionados con la satisfacción frente a las compensaciones, equidad entre las compensaciones, incentivos económicos.

II. Estudio de Caso

1. Contextualización General Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt

Historia

Para contextualizar a los lectores sobre la evolución del Instituto de Ortopedia Roosevelt, se realizó un resumen de aquellos hechos históricos de mayor relevancia y que guiaron el desarrollo alcanzado hasta la fecha, como se ve en la Tabla 1., apoyados en la página web y la plataforma estratégica del mismo Instituto.

Hitos en el desarrollo histórico del Instituto Roosevelt	
1942	Gracias al entusiasmo y esfuerzo de Gustavo Páez Quiñones, Juan Ruíz Mora y Álvaro Zea Hernández, la Asamblea de Cundinamarca expide la Ordenanza No. 2 (Junio 1o.), mediante la que se establece en la capital un Asilo-Taller "destinado a la asistencia y alojamiento de niños inválidos pobres de solemnidad".
1947	Ya para concluir el año, en Noviembre 30, el Asilo-Taller Franklin Delano Roosevelt para Niños Inválidos abre sus puertas en su sede provisional de Chapinero, en la que se propone ofrecer a los niños un centro de rehabilitación integral en procura de su restauración "al más completo estado físico, mental, social o vocacional posible, facultándolos para que económicamente sean unidades útiles, capaces algún día de subvenir a su diario sustento". Se vinculan en calidad de benefactores y co-fundadores, miembros permanentes de la junta directiva los esposos Elvira Concha de Saldarriaga y Alfredo Saldarriaga del Valle.
1948	Como reconocimiento a la importancia de la labor desarrollada, el Congreso de la República mediante la Ley 62 cede a la institución el edificio denominado "Hostería del Venado de Oro", construido con ocasión de la Conferencia Panamericana.
1950	Se habilita la primera sala de cirugía. Hasta esa fecha, los pacientes eran atendidos en el Hospital de La Samaritana que cedía por un día a la semana sus instalaciones para el efecto.
1951	El Ministerio de Justicia (Resolución 51, Agosto 10) reconoce la personería jurídica al Asilo-Taller Franklin D. Roosevelt.
1952	El fundador y Director del Instituto, Dr. Juan Ruíz Mora, crea la Escuela Nacional de Fisioterapia, considerada la primera en su género en Latinoamérica, para formar allí al personal idóneo que la atención de sus jóvenes pacientes requería en el Instituto. Con el correr del tiempo, la idea germinó hasta convertirse en la actual Escuela Colombiana de Rehabilitación.
1953	Se crea el servicio de ortopedia infantil, con el Dr. Hernando Guerrero Villota como primer Médico Residente. Comienza el proceso de expansión física y, gracias a una donación en especie del Colegio Helvetia, se dan al servicio las primeras salas de hospitalización en el sitio donde hoy se encuentra el edificio Ignacio Saldarriaga Concha.
1957	El Instituto presenta su primer informe científico, sobre epidemiología de la poliomielitis en el país, durante el Primer Congreso de la Sociedad Colombiana de Ortopedia.
1959	El Voluntariado del Instituto inicia la primera campaña Marcha de la Moneda, posteriormente complementada con el evento artístico-deportivo C-100 y la emisión postal.
1962	El Club Rotario de Bogotá entrega al Instituto un pabellón para Cuidados Intensivos, que incluye dos pulmones de acero para pacientes afectados por polio.
1964	Se inicia la primera campaña de vacunación masiva contra la poliomielitis. El Instituto recibe el Premio Nacional de Beneficencia, otorgado por la Fundación Alejandro Ángel Escobar.
1972	Con ocasión de sus Bodas de Plata y en reconocimiento de la eficaz labor adelantada en pro del empeño de erradicación del flagelo de la poliomielitis, el Instituto recibe la Orden de Boyacá, en el grado de Cruz de Plata. Se le otorga la Medalla del Mérito Asistencial y Sanitario Jorge Bejarano.
1977	El Instituto recibe la condecoración "Missouri Senate", otorgada por el Estado de Missouri, Estados Unidos.
1978	Se concluye e inaugura el edificio Providencia.
1986	Se inicia la construcción del edificio de hospitalización Juan Ruíz Mora, con el que se completa la planta física actual del Instituto.
1995	El Instituto recibe el Diploma "Colombia Libre del Polio", otorgado por la Organización Panamericana de la Salud en reconocimiento a su decisiva participación en la erradicación de la poliomielitis.
2004	Certificación ISO 9000/2000
2007	Medalla al mérito, Congreso Nacional
2010	Recertificación ISO 9000/2008 2.010: Mención Galardón hospital seguro, ACHC Premio honorífico "Estrella de la Esperanza" - Cirec
2011	El hospital recibe la acreditación en salud del ICONTEC en particular por sus logros en seguridad de paciente, humanización de la atención y transformación de la cultura.

Fuente. Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt. Ajustado por las autoras

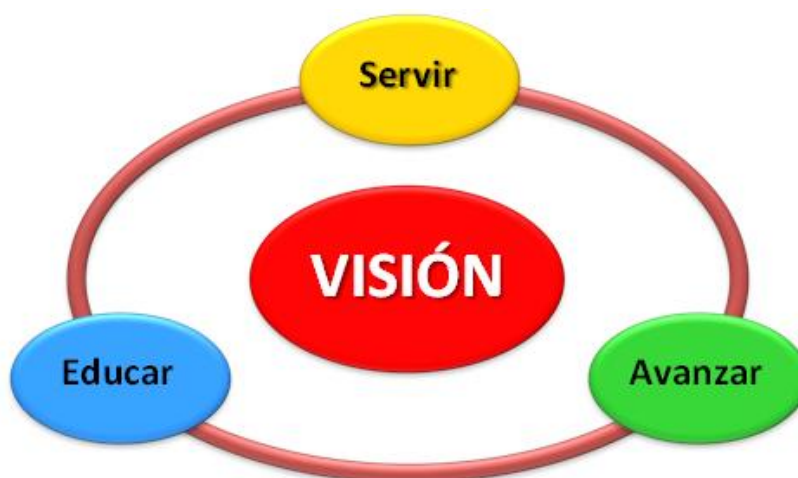
Tabla 2. Hitos Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt

A continuación se identifican aspectos claves de su plataforma estratégica:

El Instituto ha replanteado su Misión, según gráfica 1., y su Visión, como se observa gráfica 2, enfocándose a la Acreditación en salud y es reflejado bajo los siguientes diagramas:



Grafica 1. Misión Instituto de Ortopedia Roosevelt



Grafica 2. Visión Instituto de Ortopedia Roosevelt

Objetivos Estratégicos

Áreas Estratégicas

Gestión de la Atención al Cliente y Mejoramiento Continuo:

- Ser reconocidos como un hospital de alta especialidad en las áreas de pediatría, rehabilitación y ortopedia infantil.
- Contribuir a la educación y generación de conocimiento.

Gestión Humana

- Brindar a nuestros colaboradores un crecimiento integral
- Consolidar un modelo de atención con alto sentido humano

Gestión Económica

- Garantizar el crecimiento de las finanzas institucionales en forma sostenida
- Aportar al desarrollo del país

Objetivos estratégicos y estrategias definidas

Ser reconocidos como un hospital de alta especialidad en las áreas de pediatría, rehabilitación y ortopedia infantil

Estrategias

- Consolidación de centros de excelencia en cuidado crítico, salud mental, neuropediatría, fisiatría, manejo de dolor y ortopedia infantil.
- Desarrollo de actividades de promoción y prevención para la población infantil
- Conformación de alianzas con instituciones nacionales e internacionales para la prestación de servicios de salud, educación e investigación.

Consolidar un modelo de atención con alto sentido humano**Estrategias**

- Habilitar y mejorar la infraestructura para la accesibilidad de las personas en situación de discapacidad
 - Empoderar a los usuarios en el deber de participar en el cuidado de su salud
 - Consolidar el trabajo institucional con los cuidadores
- Formar a nuestros colaboradores y estudiantes para servir
- Relanzamiento de la imagen institucional

Contribuir a la educación y generación de conocimiento**Estrategias**

- Fortalecer los vínculos con los aliados estratégicos del sector educativo nacional e internacional.
- Participar en la generación de programas educativos en las áreas misionales.
- Crecer en la generación de programas de educación continua.
- Desarrollar productos de investigación.
- Proyectar al Instituto como hospital universitario certificado.

Brindar a nuestros colaboradores un crecimiento integral

Estrategias

- Formación continuada de los colaboradores con énfasis en gestión de procesos.
- Trabajar por el bienestar en la búsqueda de su felicidad.
- Fomentar la cooperación entre las áreas.
- Implementar modelos de comunicación asertiva y comportamiento sistémico.

Garantizar el crecimiento de las finanzas institucionales en forma sostenida

- Búsqueda permanente de servicios y negocios.
- Crear grupo interdisciplinario para la generación de estrategias de innovación.

- Implementar un modelo de “fundraising” (consecución de fondos), para consolidar un presupuesto de inversión.
- Generación de estrategias que garanticen los flujos de liquidez.

Aportar al desarrollo del país

- ✓ Contribuir al fortalecimiento de las redes sociales de nuestros pacientes.
- ✓ Desarrollar acciones que fomenten en nuestros colaboradores la responsabilidad social.
- ✓ Propender por ser un hospital verde.
- ✓ Contribuir al desarrollo de políticas públicas, en especial con la población infantil y personas en condición de discapacidad.

Una vez identificado todo el contexto teórico y la parte organizacional del Instituto Roosevelt, entraremos a identificar las condiciones motivacionales del personal es dicha institución.

2. Resultados

Revisar la documentación y procesos establecidos en el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt relacionada con los planes de incentivos.

Se realizó una revisión de la documentación del Instituto Roosevelt, encontrando que existe un programa de incentivos diseñado desde la oficina de Talento Humano, en el cual se evidencia la necesidad de ofrecer alicientes e incentivos a los empleados para inducir, de parte de ellos, un retorno equivalente o mayor reflejado en altos niveles de productividad y calidad en el trabajo.

Tanto los incentivos de parte de la institución, como las contribuciones de sus empleados a ella, deben ser útiles para unos y otros. Se sustenta sobre la base que el éxito es que los empleados encuentren en el Instituto una fuente poderosa de satisfacción adecuada de sus necesidades y objetivos personales; y de otro, que el Instituto encuentre, en el recurso humano, un equipo idóneo, profesional y capaz de satisfacer, igualmente, las expectativas de calidad y a empresa.

El programa de Incentivos INSTITUTO DE ORTOPEDIA ROOSEVELT se enmarca dentro del proceso de Talento Humano en la identificación, evaluación y respuesta a las necesidades del cliente interno mediante la planeación, ejecución y evaluación de actividades orientadas a incrementar la satisfacción laboral, promover el bienestar físico y psicológico de los colaboradores y mejorar su calidad de vida.

Este aplica a todos los niveles funcionales de la Institución en el marco del Sistema de Calidad Institucional y el direccionamiento estratégico específicamente

está orientado al área estratégica de Gestión Humana y su objetivo estratégico encaminado a lograr la adherencia a la cultura organizacional en el marco de los valores institucionales. Dicho documento ha sido actualizado dos veces a partir de su creación en el año 2009 como se muestra en la siguiente tabla.

 INSTITUTO ROOSEVELT	MCFO-0033-v1-MODELO DE PROGRAMA		
	NOMBRE DEL AREA FUNCIONAL: DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		Página 36 de 64
	NOMBRE DE LA UNIDAD FUNCIONAL: APOYO ADMINISTRATIVO		Tipo de Copia:
	NOMBRE DEL PROCESO: TALENTO HUMANO	CODIGO DEL PROCESO: CP-0005	No. de Copia:
	NOMBRE DEL PROGRAMA: PROGRAMA DE INCENTIVOS	CODIGO DEL DOCUMENTO: THDI-0018	Versión : 2

	NOMBRE	CARGO	FECHA DE APROBACION
ELABORÓ	JOHANNA JIMENEZ C.	Coordinadora Suministros	DICIEMBRE DE 2009
REVISÓ	JANETH SANCHEZ V	Directora Administrativa y Financiera	
APROBÓ	JANETH SANCHEZ	Directora Administrativa y Financiera	

CONTROL DE CAMBIOS:

VERSIÓN	FECHA	MODIFICACIÓN	PAGINA
0	Abril de 2009	THDI-0017-V1 Programa de Incentivos, ajuste en documento	Todo
1	Diciembre 10-09	el cual se le ingresaron incentivos de seguridad clínica	

Tabla 3. Sistema de calidad. Programa de Incentivos

La última actualización fue en diciembre del año 2009, cuando se incluyó los incentivos referentes a seguridad clínica. Se observa igualmente que existe el Plan de Bienestar cuyos objetivos según lo establecido dentro del documento son entre otros:

Incrementar los niveles de satisfacción en el trabajo del cliente interno a un 80%, Diseñar, implementar y evaluar el plan de divulgación e introyección de los valores institucionales en el marco de los derechos y deberes del usuario, Establecer mecanismos sistémicos y periódicos para planear, implementar y evaluar la identificación y respuesta a las necesidades y expectativas priorizadas del cliente interno, Realizar actividades de tipo lúdico, cultural y de reconocimiento, orientadas a afianzar los sentimientos de afiliación y los niveles de motivación de los colaboradores del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt. Se realiza un costeo mensual de la inversión y se evalúa a través de indicadores de bienestar, los cuales son:

Cubrimiento de actividades de bienestar, cumplimiento de actividades de bienestar, inversión total en plan de bienestar de manera mensual.

En la siguiente imagen se muestra como un ejemplo del costeo de las actividades relacionadas con bienestar.

INSTITUTO DE ORTOPEdia INFANTIL ROOSEVELT
PROCESO DE TALENTO HUMANO
INDICADORES DE SATISFACCION LABORAL - JULIO 2012
THBD-0014-v0-MATRIZ DE INDICADORES DE BIENESTAR
RESULTADOS

ESTATEGIA	VARIABLE	ACTIVIDAD	FECHA DE INTERVENCION	% COBERTURA			COSTO
				No de colaboradores cubiertos	No de colaboradores objeto de cubrimiento	% General de Cubrimiento	
RECONOCIMIENTO	DESARROLLO PERSONAL	CUMPLEAÑOS	JULIO 1 A JULIO 31	39	39	100%	\$ 546,000
		DIA DEL ECONOMISTA	JULIO 3	1	1	100%	\$ 25,000
		PUBLICACION EVENTOS ESPECIALES	JULIO 5	601	601	100%	\$ 28,000
BIENESTAR	SATISFACCIÓN	PARQUEADERO	JUNIO 1 A JUNIO 30	601	601	100%	\$ 1,986,000
		SUMINISTRO DE CAFETERIA	JUNIO 1 A JUNIO 30	601	601	100%	\$ 1,931,816
		SERVICIO DE ALIMENTACION	JUNIO 1 A JUNIO 30	601	601	100%	\$ 30,267,429
		PRESTAMOS CALAMIDAD	JUNIO 1 A JUNIO 30	5	5	100%	\$ 627,882
		SERVICIO DE TRANSPORTE	JUNIO 1 A JUNIO 30	601	601	100%	\$ 5,114,197
INCENTIVOS	DESARROLLO PERSONAL	AUXILIO CAPACITACION	JULIO 1 A JULIO 30	47	47	100%	\$ 9,288,950
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	No de Actividades realizadas : 9	100%		3097	3097		\$ 49,815,274
	No de Actividades Programadas: 9						
INVERSION EN SATISFACCION LABORAL	\$ 49,815,274						

Tabla 4. Matriz de indicadores de Bienestar

Diseñar el instrumento de medición del impacto del plan de incentivos a partir de la revisión documental y de procesos en el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

Con el fin de identificar el impacto del plan de incentivos en los procesos asistenciales y los administrativos del instituto Roosevelt, Natalia Romo, Coordinadora de Talento Humano del Instituto, diseñó un instrumento, el cual invita a las personas a registrar en la casilla A, frente de la lista de los 13 incentivos que están determinados en el instituto, si han recibido en algún momento el incentivo relacionado; y en la casilla B, se le invita al colaborador a determinar qué impacto tiene para su vida personal y laboral, recibir cada incentivo. Siendo el rango de calificación 1 (poco significativo); 2 (significativo) y 3 (altamente significativo).

En la segunda parte de la evaluación de incentivos, el personal encuestado registra qué incentivos les gustaría recibir como resultado de un excelente desempeño. Para identificar de manera prioritaria que sugieren las personas y que los motivará aun más para permanecer en el instituto.

De manera complementaria, el instrumento permitió a las autoras del presente trabajo identificar los motivos de permanencia del personal encuestado. Para esto se agruparon en tres categorías, los cuales son: Profesional, personal y económico

Categoría Profesional: Incluye aspectos relacionados con el desarrollo profesional, crecimiento y aprendizaje que se ha facilitado desde el instituto para las personas.

Categoría Personal: Incluye aspectos relacionados con la percepción de satisfacción con el liderazgo del jefe, las características personales que se relacionan con los lineamientos institucionales, trato entre compañeros, comunicación y trabajo en equipo.

Categoría Económica: Aspectos relacionados con la satisfacción frente a las compensaciones, equidad entre las compensaciones, incentivos económicos.

Realizar la aplicación del instrumento de medición diseñado a la planta de personal de los procesos asistenciales y administrativos del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

Se realizó la aplicación del instrumento a los colaboradores de los procesos arriba mencionados con apoyo del personal de talento humano del instituto Roosevelt, realizando una contextualización del objetivo de la aplicación, invitándolos a responder con la mayor sinceridad y enfocándolos hacia la intencionalidad de este estudio. Se realizó por grupos de no más de diez personas y en

algunos casos de manera individual predominantemente del personal médico y asistencial por disponibilidad.

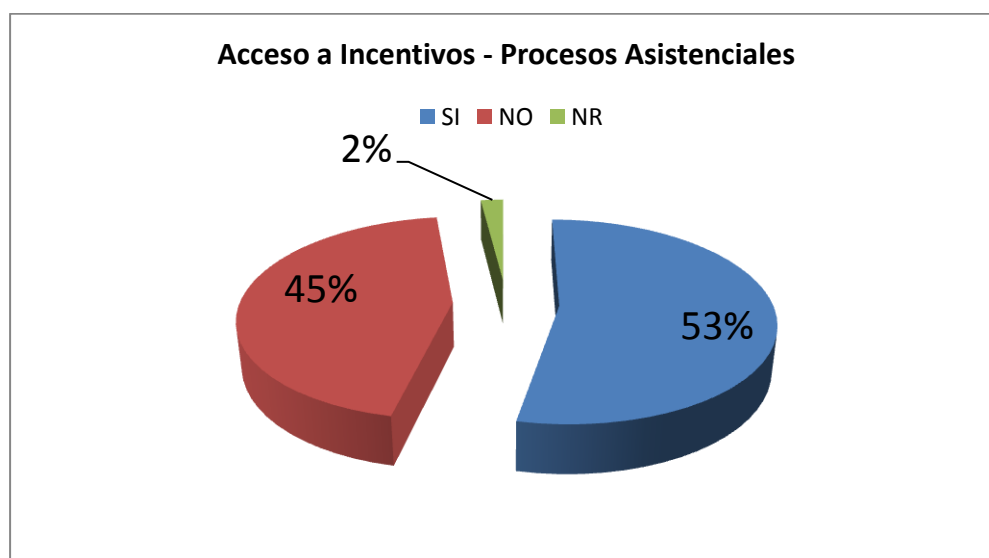
A continuación se analizarán los siguientes factores resultado de la aplicación del instrumento: acceso a incentivos; impacto de los incentivos y sugerencias de los colaboradores frente al plan de incentivos.

ACCESO A INCENTIVOS

Este factor mide el número de colaboradores que han sido beneficiados con uno o más incentivos (Ver tabla No.5).

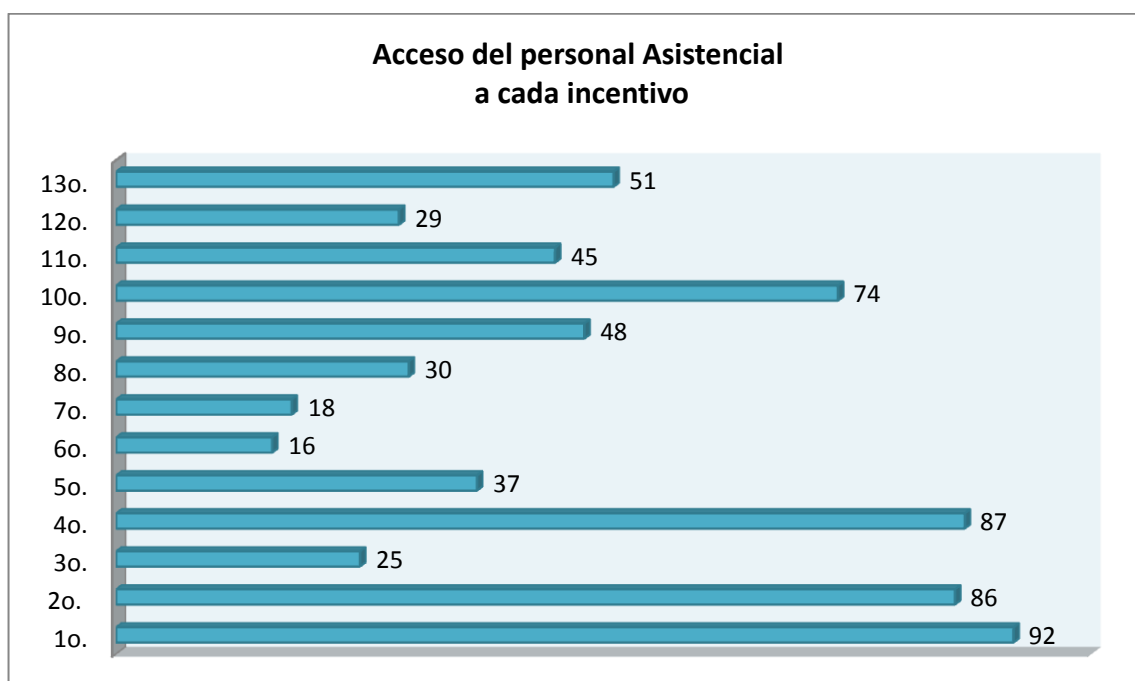
Analizar el impacto del Plan de Incentivos en los procesos asistenciales y administrativos del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt.

Acceso a Incentivos ASISTENCIALES: Dentro de estos procesos se evaluaron los colaboradores de los procesos de cirugía, hospitalización, consulta externa y apoyo terapéutico.



Grafica 3. Acceso a Incentivos – Procesos Asistenciales

Del personal encuestado el 53% del personal asistencial refiere haber tenido acceso a los incentivos otorgados por el Instituto Roosevelt, por su parte el 45% no percibe haberlos recibido, el 2% no responde, como lo muestra la gráfica 3.



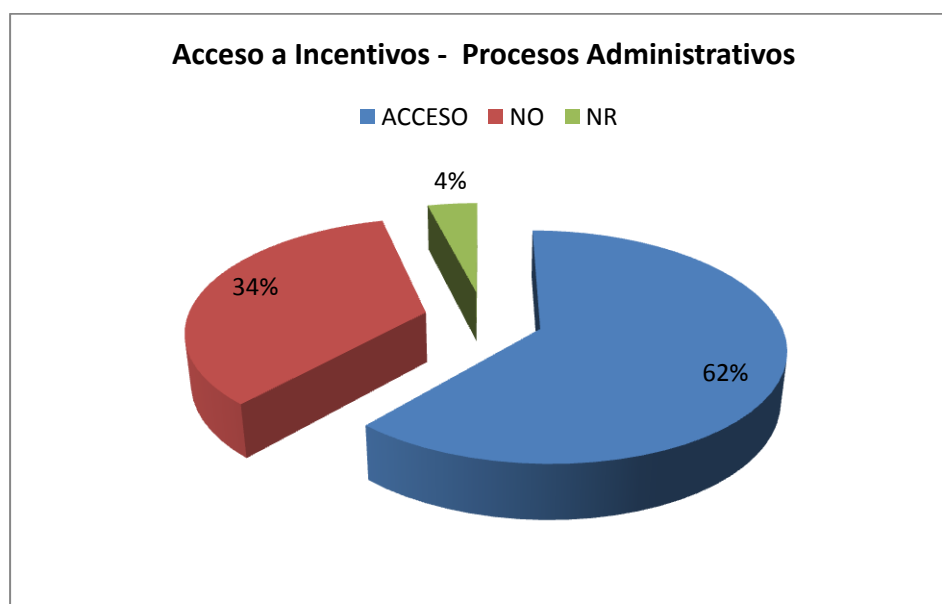
Grafica 4. Acceso a Incentivos – Procesos Asistenciales

Como lo muestra la gráfica 4, de los 13 incentivos que posee el Plan del Instituto Roosevelt, el que refiere mayor acceso del personal asistencial es el subsidio de alimentación; seguido del incentivo No. 4, Café y aromática gratuita, del No. 2, Servicio de transporte, y el incentivo No. 10, Detalle o evento en fechas especiales; sin embargo, la incidencia más baja se refleja en la Financiación a Programas de Educación Continua; préstamos por calamidad y/o Educación y Tiempo Remunerado (fin de año); según relación de la tabla 5.

INCENTIVOS			
1°	Subsidio de Alimentación.	8°	Permiso remunerado (sin afección económica)
2°	Servicio de Transporte.	9°	Incentivo económico (Bonificaciones, ajuste salarial.)
3°	Tiempo remunerado. Fin año	10°	Detalle o evento (fechas especiales)
4°	Café y aromática gratuita	11°	Parqueadero gratuito
5°	Reconocimiento Verbal o Escrito	12°	Actividades grupales (labores exitosas)
6°	Financiación en Programas Educación continua	13°	Reconocimiento por actividades de seguridad clínica
7°	Préstamo (calamidad/estudio)		

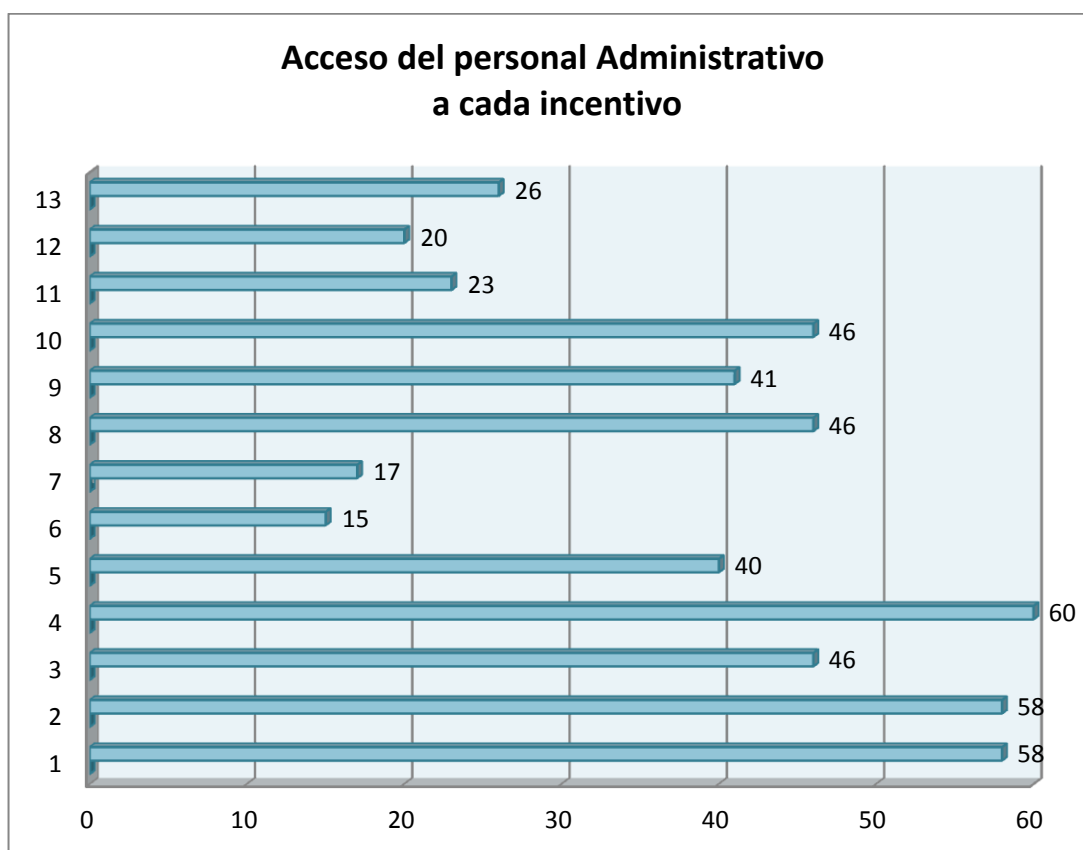
Tabla No. 5. Listado de incentivos

ACCESO A INCENTIVOS ADMINISTRATIVOS: Dentro de estos procesos se evaluaron los colaboradores de proceso como financiera, admisiones, talento humano, sistemas de información. A continuación se muestran los resultados obtenidos:



Gráfica 5. Acceso a incentivos – Procesos Administrativos

Del personal encuestado el 62% del personal administrativo refiere haber tenido acceso a los incentivos otorgados por el Instituto Roosevelt, por su parte el 34% no percibe haberlos recibido, el 4% no responde, como lo muestra la gráfica 5.



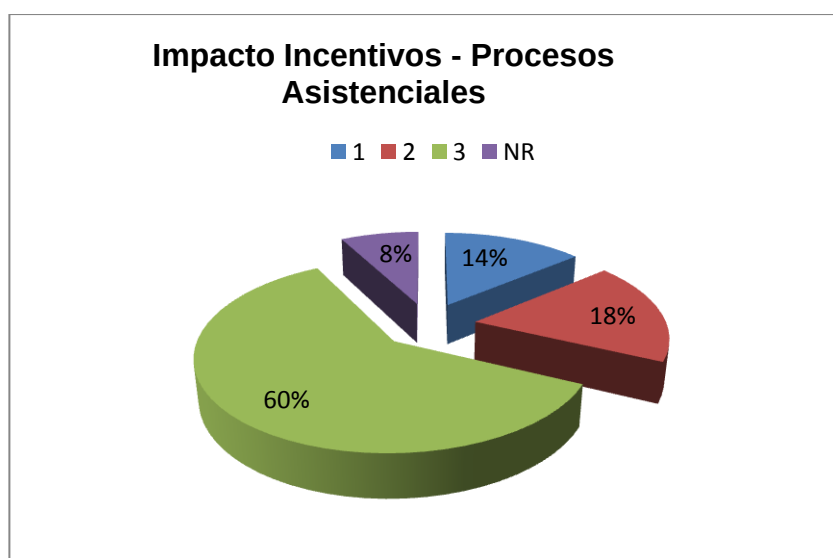
Gráfica 6. Acceso a incentivos – Procesos Administrativos

Por su parte, como lo representa la gráfica 6, el incentivo que refiere mayor acceso del personal asistencial es el incentivo No. 4, Café y aromática gratuita, seguido muy de cerca de subsidio de alimentación y servicio de transporte; sin dejar de tener un importante acceso incentivos tales como: Detalle o evento por fechas especiales, incentivo No. 10; Permiso remunerado sin afección económica, incentivo No. 8; y Tiempo remunerado fin de año, incentivo No. 3; que puntuaron de manera igual. Según relación de la tabla 5.

Para el grupo administrativo los incentivos que poseen menor acceso son el número 7 y 6, préstamos por calamidad y/o Educación y Financiación a Programas de Educación Continua, respectivamente.

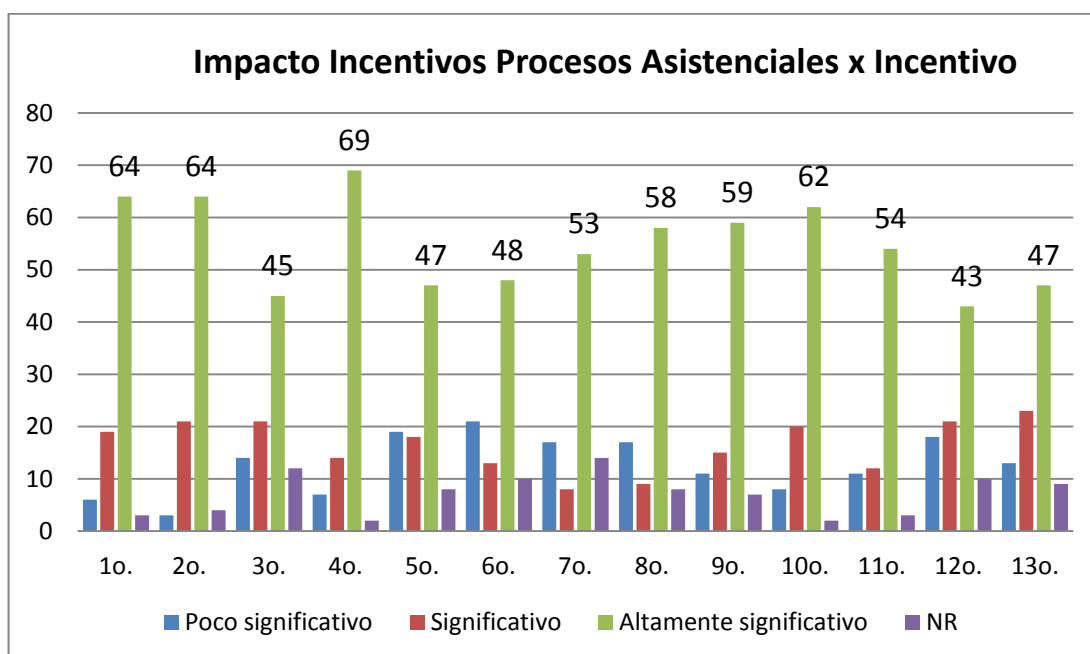
Impacto Incentivos

Para realizar la medición del impacto se tomo como referencia una escala de significancia entre 1 y 3 ante lo cual se muestran los siguientes resultados:



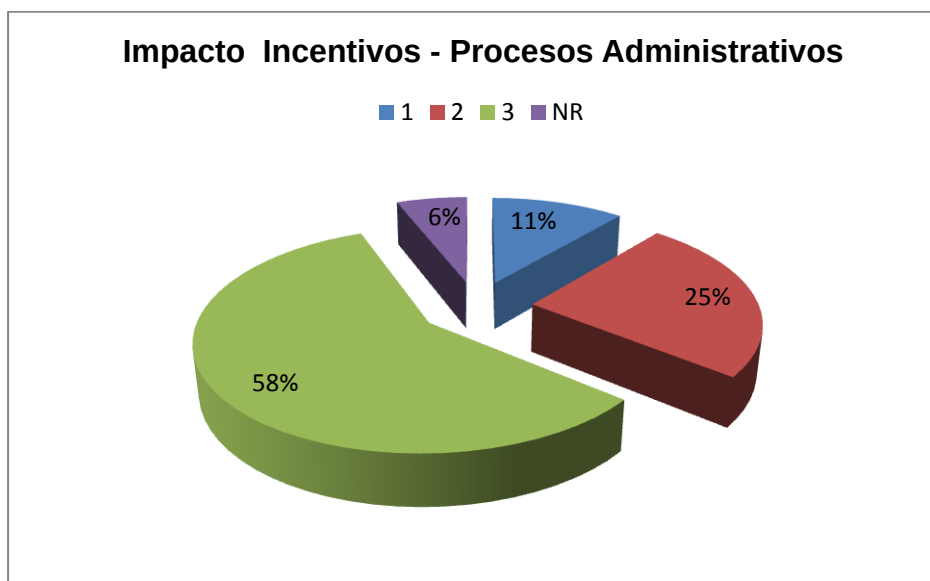
Gráfica 7. Impacto Incentivos – Procesos Asistenciales

El impacto que reflejan los incentivos para los procesos asistenciales, de acuerdo con la gráfica 7, muestran que para el 60% del personal asistencial encuestado, es altamente significativo; para el 18% es significativo, mientras que el 14% los considera poco significativo. El 8%, no respondió.



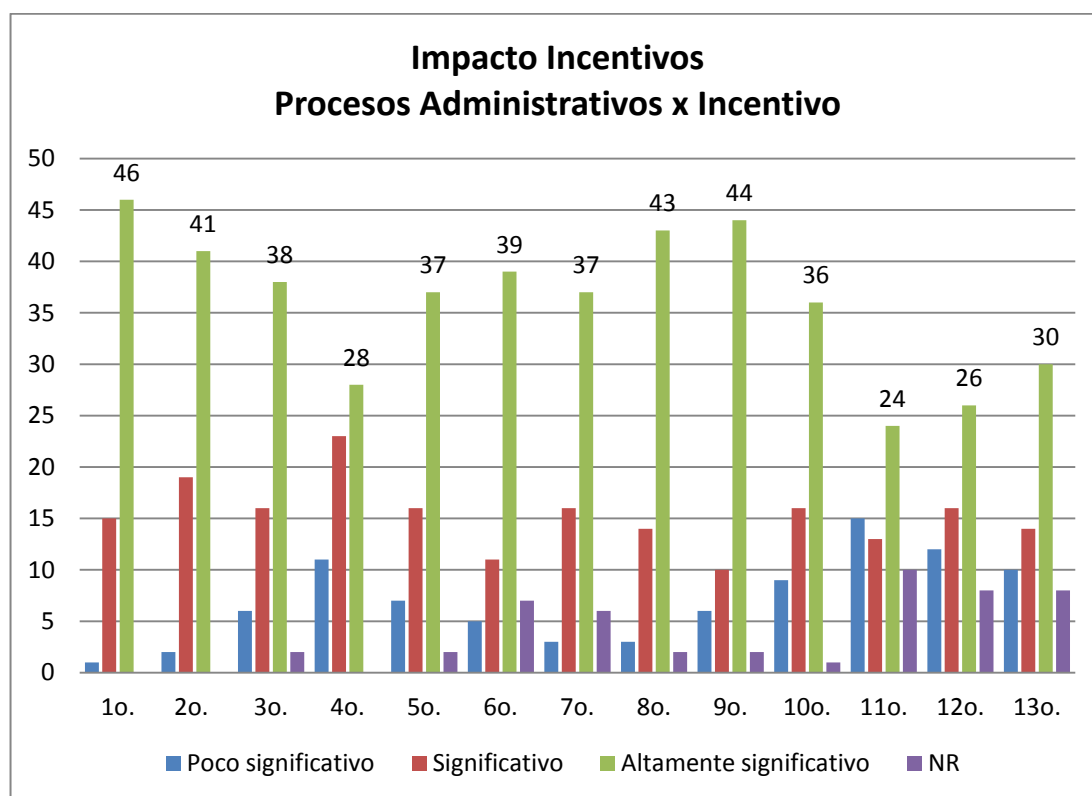
Gráfica 10. Impacto Incentivos – Procesos Asistenciales x Incentivo

Según la gráfica 10, el incentivo referido como altamente significativo para el personal asistencial es el No. 4 Café y aromática gratuita, seguido del No. 1 Subsidio de alimentación y No. 2 Servicio de transporte. El incentivo que se encuentra muy cerca del mayor impacto es el No. 10. Detalle o evento por fechas especiales. Los incentivos que son poco significativos para el personal asistencial, son el No. 3 Tiempo remunerado y el No. 12 Actividades grupales.



Gráfica 9. Impacto Incentivos – Procesos Administrativos

De acuerdo con la gráfica 9, para el 58% del personal administrativo encuestado, el Impacto de los incentivos ofrecidos por el Instituto Roosevelt, es altamente significativo; el 25% lo percibe como significativo, mientras que el 11% los considera poco significativo. El 6% no respondió.



Gráfica 11. Impacto Incentivos – Procesos Administrativos x Incentivo

Según la gráfica 11, el incentivo referido como altamente significativo para el personal administrativo es el No. 1 Subsidio de alimentación, seguido del No. 9 incentivo económico por bonificación o ajuste salarial y por el permiso remunerado, que corresponde al número 8º; muy cercano a este el No. 2 que corresponde a Servicio de Transporte. Entre los incentivos poco significativos para este grupo se encuentran el parqueadero gratuito, incentivo número 11, las actividades grupales No. 12 y el 4º. Café y Aromática gratuita.

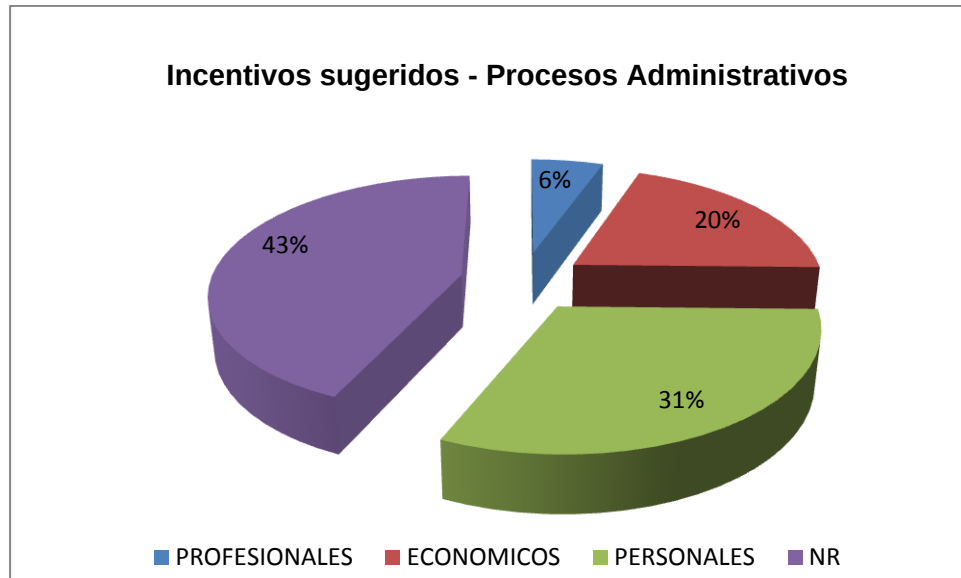


Gráfica 12. Incentivos sugeridos – Personal Asistencial

Dentro de los incentivos sugeridos por el personal asistencial, el 52% sugirió incentivos relacionados con la categoría económica, tales como:

- Mayor estabilidad laboral
- Nivelación salarial Extras
- Pago de horas extras
- Pago de quinquenio y prima de vacaciones
- Compensación sin cambios de turno
- Bonificación por buen desempeño

- Prestamos internos
- Incentivos económicos por carga laboral o experiencia.



Gráfica 13. Incentivos sugeridos – Personal Administrativo

Por su parte el 43% del personal administrativo sugiere incentivos relacionados con aspectos personales, tales como:

- Día libre de cumpleaños
- Calefacción en las oficinas
- Actividades de relajación y espacios motivacionales
- Tiempo para estudiar

- Gimnasio
- Reajuste salarial de acuerdo a experiencia y carga laboral
- Aumento del valor del bono de alimentación
- Días de compensación por carga laboral
- Quinquenio
- Motivos de permanencia

Con el fin de conocer los diferentes motivos de permanencia del personal asistencial y administrativo objeto del presente trabajo, se incluyó dentro del instrumento algunos aspectos mencionados en la Tabla 6, que permitieron identificar los motivos de permanencia del personal asistencial y administrativo y los cuales se clasificaron en motivos profesionales, económicos y personales.

MOTIVOS DE PERMANENCIA
PROFESIONAL
ECONOMICO
PERSONAL

Tabla 6. Motivos de Permanencia evaluados en el Instituto Roosevelt

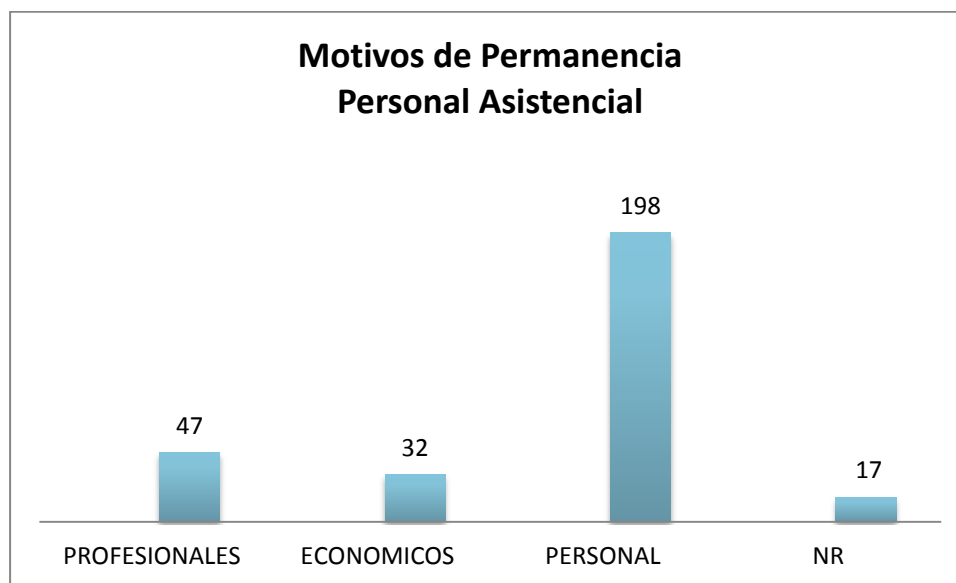


Grafico 14. Motivos de Permanencia – Personal Asistencial

Los motivos de permanencia más relevantes para el personal asistencial se refieren a aspectos personales tales como:

- Ambiente laboral
- Liderazgo adecuado en los coordinadores
- Relaciones interpersonales y apoyo
- Humanización
- Relaciones interpersonales
- Estabilidad en el horario de 6 horas

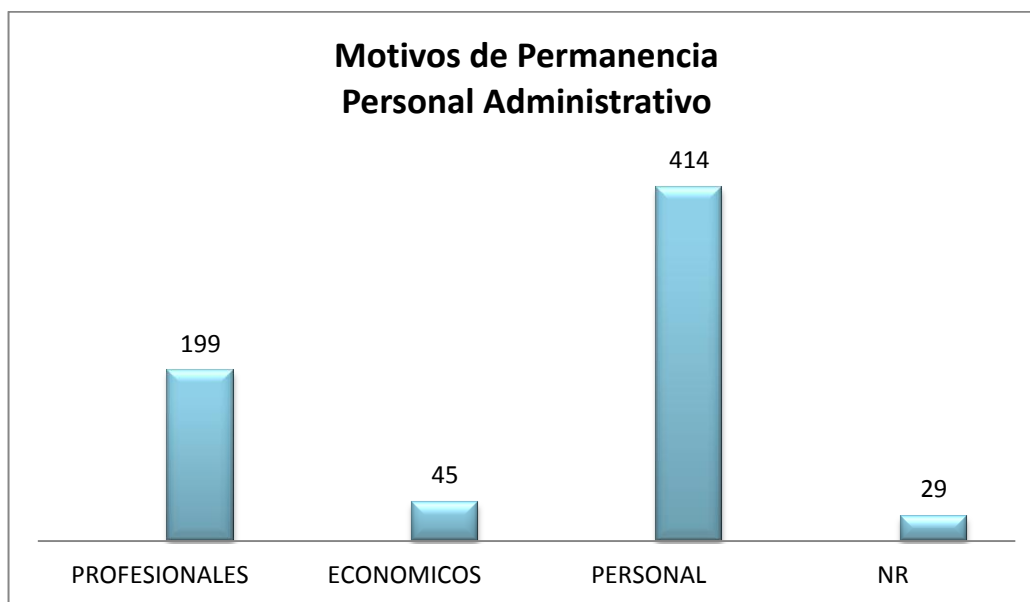


Grafico 15. Motivos de Permanencia – Personal Administrativo

Por su parte el personal administrativo reflejo dentro de los motivos de permanencia más relevantes, aspectos personales, como:

- Gusto por el trabajo
- Reconocimiento al personal
- Relaciones Interpersonales
- Calidad Humana
- Compromiso de los colaboradores
- Mejoramiento continuo y satisfacción cliente externo
- Retroalimentación de los pacientes
- Oportunidad de crecimiento

3. Análisis y Discusión de Resultados

En general se observa como de acuerdo a lo establecido por sistema de gestión de calidad del instituto desde su direccionamiento estratégico existe una tendencia a generar programas desde talento humano que impacten de estableciendo un sistema que se basa primero en las necesidades básicas de los trabajadores y empleados. (Launova, 2011, p. 275), lo cual hace más eficiente y efectiva la implementación de la estrategia para la motivación del personal.

Igualmente se logra encontrar dentro del plan de incentivos criterios básicos sobre los cuales como lo dice Martha Alles se contratan seres integrales con sentimientos, valores y problemas, aspecto que se evidencia de manera importante en la operativización de incentivos como permisos para atender asuntos personales.

En cuanto al programa de incentivos como tal se observa como el instituto ha impactado otorgando incentivos supletorios a los colaboradores del área asistencial y administrativa de manera equitativa, por lo que se evidencia que los incentivos de mayor acceso son subsidio de alimentación y café y agua aromática.

Frente a los incentivos de menor incidencia igualmente se refieren a la financiación de programas de educación continuada y préstamos para calamidad y

estudios, esto probablemente relacionado con el nivel de rentabilidad institucional y los recursos destinados para tal fin.

En cuanto al impacto significativo o no del programa de incentivos como tal se observa que existe como los colaboradores del área asistencial consideran altamente significativo el suministro de café y agua aromática, factor en el que se invierten alrededor de 6 millones de pesos mensuales y no tiene restricción alguna de consumo; mientras que este mismo incentivo no tiene tanto impacto a nivel personal y laboral en los colaboradores pertenecientes al área administrativa donde se observa un alto impacto con el subsidio de alimentación(otorgado a las personas que laboran en jornada de 8 horas diarias en administración y fines de semana asistencial).

Frente a los incentivos que tienen menor impacto se observa como en el área asistencial tiene poco impacto las labores grupales y en los colaboradores del área administrativa el acceso a parqueadero gratuito.

En cuanto a las sugerencia de incentivos a implementar se observa como existe un porcentaje similar entre incentivos relacionados con lo económico y personal , con un peso mayor de 53% en lo económico evidenciado en pago de horas extras, quinquenio y demás; este aspecto puede estar relacionado con el paso de contrato por cooperativa de la mayoría de los entrevistados hacia un contrato laboral

lo que redujo el valor de la hora en efectivo para garantizar las prestaciones económicas que implica estar bajo un contrato laboral.

En cuanto a los incentivos clasificados como personales sugieren se otorgue el día libre en cumpleaños, actividades de relajación y de motivación, facilidades de tiempo para estudiar actividades que no se han implementado dentro del plan de bienestar y que pueden tener un impacto positivo en los colaboradores.

En lo referente a motivos de permanencia de los colaboradores tanto asistenciales como administrativos se puede concluir que lo más relevante es aspectos personales en cuanto la institución es un lugar donde se han podido desarrollar profesionalmente adicional está relacionada con la vocación de ayuda, la calidad humana y el énfasis hacia el mejoramiento continuo que las hace motivadas a continuar laborando.

Se observa como incentivos como parqueadero gratuito no son considerados de alto impacto en el área administrativa, por lo cual se podría sugerir revisar implementar un costo moderado para las personas que lo usan y así reinvertir los recursos en otros incentivos que tengan mayor impacto.

Se debe fortalecer el programa de incentivos determinando una clasificación por tipos de roles ya que como se evidencia cada área es diferente en la percepción frente a las actividades que se desarrollan desde talento humano.

Es importante fortalecer lo relacionado con programas de educación continuada determinando recursos para este programa y condiciones de acceso a los mismos para que se convierta no solo en un incentivo para la satisfacción del personal sino para el desarrollo profesional de las personas.

4. Propuesta

Una vez analizadas las diferentes condiciones motivacionales, se propone al Instituto Roosevelt, bajo la ejecución de Talento Humano, ejecutar algunas acciones como las descritas a continuación y formular un Plan de Incentivos que le permitan alcanzar sus objetivos organizacionales con un recurso humano altamente motivado y fidelizado.

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FECHA	RESPONSABLE	COSTO APROXIMADO
Generar día libre de cumpleaños personal de las áreas de cirugía, uci pediátrica , uci neonatal y auxiliares de aseo por ser los grupos mas vulnerables	Abril de 2012 - abril de 2012	Coordinadora de talento Humano Coordinadora depto. de enfermería	3.500.000 mensualmente aprox
Establecimiento de incentivos en convenio con caja de compensación para salidas familiares de los colaboradores (tercera edad, niñez, adolescencia).	A partir de noviembre de 2012	Coordinadora de Talento humano Psicóloga desarrollo Integral	7.000.000
Talleres de trabajo en equipo y tolerancia a diversos servicios del instituto.	Enero a Diciembre de 2012 /13	Coordinadora de talento Humano	15.000.000
Estipular tiempos establecidos de conversación de jefes directos con sus colaboradores a cargo, teniendo en cuenta retroalimentación positiva, escucha activa y realización de charlas de comunicación asertiva..	A partir de Mayo de 2012	Coordinadora de Talento humano Psicóloga desarrollo Integral	incluido en el salario de los colaboradores involucrados
Flexibilizar horarios de eventos, campañas y capacitaciones.	A partir de octubre de 2012	Coordinadora de Talento humano Psicóloga desarrollo Integral	incluido en el salario de los colaboradores involucrados
Promover cartas de familiares al personal, realizando reconocimiento público.	Enero a Diciembre de 2012 /13	Psicóloga desarrollo Integral	incluido en el salario de los colaboradores involucrados
Analizar e intervenir el tipo de contratación del personal misional	Septiembre de 2012 - Junio de 2012	Dirección administrativa y Financiera Coordinadora de Talento humano	250.000.000 de pesos
Generar estrategias de escucha activa y retroalimentación en cirugía.	A partir de julio de 2012	Coordinadora de Talento humano Psicóloga desarrollo Integral	incluido en el salario de los colaboradores involucrados
Propiciar espacios de participación del colaborador con sus familias.	A partir de octubre de 2012	Coordinadora de Talento humano Psicóloga desarrollo Integral	25.000.000 de pesos

Costo total aproximado de la inversión: 300.000.000 de pesos

Referencias

Alles, M. (2010). *Conciliar Vida Profesional y Personal*. 1ª. Ed. Buenos Aires Argentina: Editorial Granica

Barón, R. (1996). *Psicología*. Naucalpan. México: Hall S.A.

Carazo, M. J. A. (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. *Capital Humano* 244, 86. Recuperado de http://www.toptenbusinessexperts.com/Archivos/Descargas/Art%C3%ADculo_Jos%C3%A9_Antonio_Carazo_Junio_Capital_Humano.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://recursoslz.com.ar/peoplework/LCHI.pdf>

Ministerio de Educación Nacional (2011). *Manual Plan de Incentivos*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-289604_archivo_pdf_manualplan.pdf.

Naumov, S.L. (2011). *Organización Total*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Suárez, E. M. & Salazar, E. (1999). Eficacia de un Programa de Motivación Laboral. Bogotá: *Revista Pontificia Universidad Javeriana Investigación en Enfermería: imagen y Desarrollo* – Vol. 1 N° 1 (47-53).

ANEXOS

Anexo 1. Ficha Técnica

PROCESOS	
Asistenciales y Administrativos del Instituto de Ortopedia Roosevelt	
OBJETO	
METODOLOGÍA	Aplicación de encuesta
OBJETIVOS	Apoyar la identificación de los incentivos que ofrece el instituto Roosevelt.
	Identificar el acceso e impacto que el Plan de Incentivos del Instituto tiene para los colaboradores.
	Identificar, que motiva a los colaboradores a trabajar para el instituto Roosevelt, las razones de ello y otros incentivos que les gustaría recibir.

Anexo 2. Instrumento

 IMPACTO DE PLAN DE INCENTIVOS INSTITUTO DE ORTOPEDIA INFANTIL ROOSEVELT PROCESO DE TALENTO HUMANO			
AREA: _____		CARGO: _____	
TIEMPO DE PERMANENCIA EN I.O.I.R.: _____			
El Instituto Roosevelt ha estado siempre interesado en conocer las necesidades de sus colaboradores para lo cual se ha venido desarrollando un plan de incentivos con el objeto de aumentar los niveles de bienestar y productividad. Para conocer el impacto de este plan y generar mejoras en el mismo lo invitamos a diligenciar la siguiente encuesta. 1. Marque con una X en la casilla de la fila A, los incentivos que usted ha recibido durante el tiempo que ha trabajado para el Instituto Roosevelt. En la casilla de la fila B califique de 1 a 3 de acuerdo al impacto que tiene este tipo de incentivo para su vida laboral y familiar, siendo 1 poco significativo, 2 significativo y 3 altamente significativo.			
No	Incentivo	A	B
1	Subsidio de alimentación (refrigerios nocturnos, almuerzo)		
2	Servicio de transporte (ruta)		
3	Tiempo remunerado a final de año (salidas 24-31 Dic medio día, permisos no vacacionales).		
4	Suministro de café y aromática gratuita		
5	Reconocimiento verbal o escrito por parte del director del área, compañero, jefe inmediato		
6	Financiación en programas de educación continua		
7	Prestamos por calamidad o para estudios		
8	Permisos remunerados para atender motivos personales y familiares sin afectación económica		
9	Incentivo económico (Bonificaciones, ajustes salariales)		
10	Detalles o eventos durante fechas especiales (cumpleaños, celebración de profesiones, paseos de integración)		
11	Parqueadero gratuito		
12	Concurso de residuos		
13	Actividades grupales por labores exitosas		
14	Reconocimiento frente a actividades de seguridad clínica, de control del riesgo, entre otras.		
2. Que es lo que mas lo motiva a seguir trabajando en Instituto Roosevelt? Porque?			
3. Escriba ¿Qué otros tipos de incentivos le gustaría recibir como resultado de una excelente labor?			
Gracias por su aporte a la mejora continua			