

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**"LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DEL HOSPITAL REGIONAL DE CAJAMARCA : UNA PROPUESTA
DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN - 2014"**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

ESPINO RUIZ ANGIE YESENIA

ASESOR:

Mcs. LIC. ADMÓN. CARLOS JULIO HOLGUÍN NACARINO

**CAJAMARCA PERU
2014**

DEDICATORIA

A Dios por haberme regalado la vida, guiando siempre cada uno de mis pasos con su bondad y amor, brindándome lo necesario para seguir adelante día a día y así poder lograr mis objetivos.

A mi abuelo por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo para seguir adelante y por sus consejos que han sido de gran ayuda para mi crecimiento personal.

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, por sus consejos, sus valores, que son la base y motivación constante que me permitirá lograr mis metas y objetivos propuestos

La autora.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, la salud y por protegerme en cada momento de mi existencia.

Quiero expresar mis mejores muestras de agradecimiento a las personas que contribuyeron para la realización de mi Tesis.

A mis Maestros por sus enseñanzas y en especial a mi Maestro y Asesor, el Lic. Admón. Carlos Julio Holguín Nacarino, por su orientación y tiempo que me brindó para la realización del presente trabajo de investigación.

A la Directora del Hospital Regional de Cajamarca Dra. Magda Isabel Gonzales Carillo por permitirme realizar mi trabajo de investigación en esta Institución, y al personal que labora en el Área administrativa, por darme todas las facilidades para poder llevar a cabo las actividades propias de la Tesis, así mismo por permitirme adquirir nuevos conocimientos que servirán para mi formación profesional

La autora.

INDICE

Pág

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

8

ABSTRACT

9

INTRODUCCION

10

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

12

1.1. Descripción del problema

12

1.2. Formulación del problema

13

1.3. Objetivos de la investigación

13

- Objetivo general

13

- Objetivos específicos

13

1.4. Justificación

14

1.5. Limitaciones

15

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

16

2.1. Antecedentes

16

- Internacionales

16

- Nacionales

17

- Locales

18

2.2. Marco Teórico

20

2.2.1. Bases Teóricas

20

2.2.1.1. Teorías de la motivación.

20

2.2.1.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

20

2.2.1.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg

24

2.2.1.1.3. Teoría X y Teoría Y

30

2.2.1.1.4. Teoría de la fijación de metas

32

2.2.1.1.5. Teoría de las tres necesidades de McClelland

35

2.2.1.1.6. Teoría de la Expectativa de Vroom

37

2.2.1.1.7. Teoría de Pérez López

39

2.2.1.1.8. Modelo E-R-G de Aldelfer

40

2.2.1.1.9. Teoría de la equidad

41

2.2.2. Bases Conceptuales

43

2.2.2.1. Motivacion.	44
2.2.2.1.1. Conceptos	44
2.2.2.1.2. Importancia	44
2.2.2.1.3. Beneficios.	44
2.2.2.1.4. Factores que determinan el proceso de motivación.	46
2.2.2.1.5. Un modelo de motivación.	47
2.2.2.2. Motivación laboral	49
2.2.2.3. Desempeño laboral	52
2.2.2.3.1. Conceptos	52
2.2.2.3.2. Características	53
2.2.2.4. La motivación y el desempeño laboral	54
2.2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	56
2.3. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	59
2.4.1. Hipótesis	59
2.4.2. Variables	59
2.4.3. Definición conceptual y operacional	60
2.4.4. Operacionalización de las variables	61
CAPITULO III: METODOLOGIA	63
3.1. Diseño metodológico	63
3.1.1. Tipo de investigación	63
3.1.2. Diseño de investigación	63
3.1.3. Método de investigación	64
3.2. Alcance de la investigación	64
• Población	64
• Muestra	64
• Muestra por estratos	65
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	66
CAPITULO IV: RESULTADOS	67
CAPITULO V: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION	105
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
APÉNDICE	128

ANEXOS	133
LISTA DE TABLAS	
Tabla 1: Remuneraciones.	69
Tabla 2: Horarios de trabajo.	72
Tabla 3: Comodidad física.	75
Tabla 4: Permanencia en el trabajo.	78
Tabla 5: Ascensos.	81
Tabla 6: Relación con compañeros de trabajo.	84
Tabla 7: Relación con jefes inmediatos.	87
Tabla 8: Reconocimientos y/o incentivos.	90
Tabla 9: Capacitación	92
Tabla 10: Crecimiento personal y profesional.	95
Tabla 11: Participación en la toma de decisiones.	98
Tabla 12: Iniciativa.	101
LISTA DE GRÁFICOS	
Gráfico 1: Remuneraciones por grupo ocupacional.	70
Gráfico 2: Remuneraciones del personal administrativo total.	71
Gráfico 3: Horarios de trabajo referente al grupo ocupacional.	73
Gráfico 4: Horarios de trabajo referente al personal administrativo total.	74
Gráfico 5: Comodidad Física referente al grupo ocupacional.	76
Gráfico 6: Comodidad Física referente al personal administrativo total.	77
Gráfico 7: Permanencia en el trabajo referente al grupo ocupacional	79
Gráfico 8: Permanencia en el trabajo referente al personal administrativo total	80
Gráfico 9: Ascensos referente al grupo ocupacional	82
Gráfico 10: Ascensos referente al personal administrativo total.	83
Gráfico 11: Relación con compañeros de trabajo referente al grupo ocupacional	85
Gráfico 12: Relación con compañeros de trabajo referente al personal administrativo total.	86
Gráfico 13: Relación con jefes inmediatos referente al grupo ocupacional.	88
Gráfico 14: Relación con jefes inmediatos referente al personal administrativo total.	89
Gráfico 15: Reconocimientos y/o incentivos.	91
Gráfico 16: Capacitación referente al grupo ocupacional.	93
Gráfico 17: Capacitación referente al personal administrativo total	94
Gráfico 18: Crecimiento personal y profesional referente al grupo ocupacional.	96
Gráfico 19: Crecimiento personal y profesional referente al personal administrativo total.	97
Gráfico 20: Participación en la toma de decisiones referente al	99

grupo ocupacional	
Gráfico 21: Participación en la toma de decisiones referente al personal administrativo total.	100
Gráfico 22: Iniciativa referente al grupo ocupacional.	102
Gráfico 23: Iniciativa referente al personal administrativo total	103

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Definición conceptual y operacional.	60
Cuadro 2: Operacionalización de las variables..	61
Cuadro 3: Muestra por estratos	65
Cuadro 4: Estadísticos de fiabilidad.	67
Cuadro 5: Estadísticos total-elemento.	68
Cuadro 6: Resumen Resultados	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow	21
Figura 2: Modelo de comparación de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de dos factores de Herzberg.	29
Figura 3: Modelo de motivación	49
Figura 4: Sistema de motivación del rendimiento laboral	50

RESUMEN

La presente investigación ofrece resultados de un estudio de tipo descriptivo y propositiva de los factores motivacionales, que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca, donde se tomó como muestra a 93 trabajadores. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 12 preguntas cerradas en escala de Likert. La confiabilidad se realizó, a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, dando como resultado un grado de confiabilidad de 0.84 considerado válido para su aplicación. En conclusión permitió realizar un diagnóstico situacional sobre los factores de motivación, que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, así mismo, permitió identificar los factores extrínsecos tales como: las remuneraciones, la comodidad física, la socialización, y los factores intrínsecos como: los ascensos, los reconocimientos, las capacitaciones, la iniciativa y la participación en la toma de decisiones, que sirvieron de insumo para la elaboración de un programa de motivación todo ello con el fin de incentivar un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional.

Palabras clave: Motivación, factores extrínsecos, factores intrínsecos, desempeño laboral y programa de motivación

ABSTRAC

The present research offers findings from a study of descriptive and purposeful type of motivational factors that influence job performance of the administrative staff of the Regional Hospital of Cajamarca, where it was sampled to 93 workers. The technique and instrument used for data collection was a survey type questionnaire with 12 closed questions Lickert scale. Reliability was conducted through Cronbach's alpha coefficient, resulting in a degree of reliability of 0.84 considered valid for application. In conclusion allowed a situation assessment on the motivational factors that influence job performance of administrative staff, also served to identify extrinsic factors such as pay, physical comfort, socialization, and intrinsic factors such as: promotions, awards, skills, initiative and participation in decision making, which served as input for the development of a motivation program all in order to encourage effective performance and organizational development

Keywords: motivation, extrinsic factors, intrinsic factors, performance and motivation program.

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como un mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

La ausencia de un programa de motivación en las empresas genera una serie de conflictos en el aspecto comunicacional, de identificación institucional y bajos niveles de productividad, eficiencia y desempeño laboral en las tareas asignadas. Durante mucho tiempo se ha creído que es inútil motivar a los trabajadores, creyendo que es una pérdida de tiempo, una mera actividad social; sin embargo existen empresas que después de adoptar programas de talento humano y actividades, han visto como se ha elevado la producción y el desempeño en el trabajo.

El presente trabajo de investigación buscó relacionar la teoría y su aplicación en el Hospital Regional de Cajamarca la cual es una institución dedicada al servicio de salud hospitalario, por lo que es fundamental identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral y así poder tener a sus colaboradores motivados para que ejecuten sus tareas de forma eficiente y enfocada al usuario; logrando de este modo calidad en el servicio que brinda.

El presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, titulado planteamiento del problema, se describió la realidad problemática, se formuló el problema, se definieron los objetivos de la investigación, se fundamentó la justificación y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, titulado marco teórico, se conoció los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definiciones conceptuales y operacionalización de las variables.

Capítulo III, constituido por la metodología, donde se vio el diseño metodológico (tipo de investigación, estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis). Se conoció además la población y muestra, además de las técnicas de recolección de datos, procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV, constituido por el análisis e interpretación de resultados.

Capítulo V, propuesta de un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca.

Capítulo VI, constituido por las conclusiones y recomendaciones de la investigación

Se espera que los resultados reflejados en esta investigación sirva para identificar los factores que dan como resultado una motivación alta en los trabajadores y poder sugerir las acciones necesarias a realizar, que los directivos deberán tomar en cuenta, con el fin de satisfacer las necesidades personales de los trabajadores, de manera que se refleje esa satisfacción en su desempeño.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática:

En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Ciertamente, partiendo de este planteamiento, queda claro que en toda institución pública o privada la motivación es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor rendimiento en las actividades que realiza el personal que lo integra. La Institución Pública, Hospital Regional de Cajamarca, en su estructura orgánica cuenta con 10 Oficinas Administrativas (Oficina de Personal, Oficina de Economía, Oficina de Logística, Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento y Oficina de Gestión Tecnológica Hospitalaria, entre otras).

La Oficina de Personal es la encargada de gestionar el potencial humano para el logro de los objetivos estratégicos y funcionales del Hospital, la misma que tiene como propósito realizar las acciones de control de asistencia, permanencia y consolidación de información para ejecutar los pagos respectivos a los trabajadores, sin embargo durante mi permanencia en el Hospital Regional de Cajamarca he podido observar diferentes problemas, dentro de ellos un aspecto muy relevante que se puede evidenciar es que el **personal administrativo que labora en la Institución no se encuentra**

motivado, lo cual ha generado un bajo desempeño en sus actividades laborales diarias y que muestran poco a casi nada de interés en el fortalecimiento de sus capacidades. Esta situación ha generado que exista una inadecuada gestión de la información, deficiente control hacia el personal médico, asistencial y administrativo, excesiva burocracia, inadecuado cumplimiento de las funciones por parte del personal, lo que genera una insatisfacción al usuario.

1.2 Formulación del problema:

¿Cuáles son los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca y como se puede elevar el nivel del mismo?

1.3 Objetivos de la investigación:

- **General:**
 - Determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca y formular un programa de motivación que eleve el nivel de dicho desempeño.

- **Específicos:**
 - Diagnosticar el nivel motivacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca.
 - Identificar los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca.
 - Establecer las acciones concretas que fomenten la motivación del personal administrativo orientados a mejorar su desempeño.
 - Diseñar un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca.

1.4 Justificación:

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor rendimiento en su trabajo, eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Es muy importante identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral, ya que los empleados con un alto estímulo pueden desarrollar actitudes positivas, lo que puede mejorar su desempeño en el trabajo.

“La presencia de los empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral”

(Alcover ,2004).

La Administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

Desde una **perspectiva teórica**, el presente trabajo de investigación se justifica, pues los aportes del mismo permitieron la posibilidad de construir un marco referencial que amplió el horizonte de las teorías motivacionales y su influencia sobre el desempeño y la productividad de las actividades del personal en toda empresa o institución.

Desde una **perspectiva práctica**, la presente investigación, adquiere relevancia porque aportó las acciones necesarias para fomentar la motivación en el personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca, tomando en consideración los principales factores motivacionales que influyen en el desempeño de dicho personal.

Desde una **perspectiva metodológica**, es relevante porque dicho programa puede ser sometido a validez y confiabilidad, para contribuir al grado de motivación y su influencia en el desempeño del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca, constituyéndose en un programa que puede servir a otras investigaciones y a su vez servir de antecedente para otros estudios con variables similares en otros contextos a nivel nacional.

1.5 Limitaciones:

- Escasa o nula disponibilidad de información, ya que en el Hospital Regional de Cajamarca existen pocos trabajos relacionados con el tema motivo de la investigación.
- También la poca predisposición del personal administrativo para brindar información con respecto a su grado de motivación.
- Escasa disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores administrativos para brindar información.
- El elevado costo que implica realizar una investigación más profunda sobre esta problemática y la falta de apoyo por parte de la institución en estudio y de la Universidad Nacional de Cajamarca.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.

- **Internacionales (3):**

- **ABREGO, N. y GALEAS, G. (2006)** en su tesis para optar el grado de Licenciada en Administración de Empresas: **Diseño del programa de motivación para mejorar la efectividad operativa del personal del Área Administrativa del Hospital Nacional San Juan de Dios de la ciudad de San Miguel (El Salvador)** de la Universidad Oriente concluyó que “los factores más relevantes en el programa motivacional es que se debe basar en la aplicación de incentivos económicos, motivación en el desarrollo de las actividades, administrativas y capacitación laboral, para recibir el rendimiento que se espera de cada empleado y mejorar el desarrollo de las actividades y funciones de las que se encarga el recurso humano”.
- **PADRÓN, M. (2006)**, en su tesis para obtener el título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de La Fuerza Armada Nacional: **Factores que influyen en la motivación laboral del personal en el servicio de nutrición y dietética del Hospital de Niño J.M de los Ríos Caracas-Venezuela-2006**, “los resultados más resaltantes que se percibieron en cuanto a los factores que influyen en la motivación laboral fueron la remuneración, el reconocimiento, el compañerismo y el progreso”.

- **SÁNCHEZ, M.(2011)**, en su trabajo de investigación **Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara. Puerto Cabello, Estado Carabobo (Venezuela)** “llegó a la conclusión que dicho personal no está satisfecho totalmente en sus necesidades básicas, debido a que las más sentidas son la falta de una remuneración acorde a las exigencias y la carencia de incentivos que estimulen la ejecución laboral en forma exitosa”.

- **Nacionales (3):**
 - **PALMA, S. (2002)**, realizó la investigación titulada: **Motivación y clima laboral en personas de Entidades Universitarias** “los resultados evidenciaron niveles medios de motivación y clima laboral y diferencia solo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y trabajadores con más de cinco años de servicio”.

 - **VÁSQUEZ, S. (2009)** en su investigación titulada; **El nivel motivación y su relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Arzobispo Loayza de la Universidad Nacional de San Marcos**, concluyó que “el 50 % de las enfermeras presentan una motivación con nivel medio en cuanto a retroalimentación, importancia y variedad de las tareas, y más del 40% presenta un nivel de motivación bajo, en lo referente a satisfacción laboral un 93% del personal presenta una satisfacción de nivel medio”.

 - **JIMÉNEZ, H. y FIESTAS, A. (2010)** en su tesis para optar el título de Licenciado en Administración de la Universidad Señor de Sipán : **Diseño de un programa de motivación para mejorar el rendimiento del personal del Área de Operaciones del Banco de Crédito, de la ciudad de Chiclayo**, se concluyó que “el personal que labora en la

empresa no se encuentra plenamente motivado, adolece de varios factores, sin embargo esto puede mejorar si se determinan políticas adecuadas para su realización, en cuanto a satisfacción laboral puede mejorar, ya que la situación no es negativa en su totalidad, se encontraron puntos que son positivos que contribuyen a un buen clima y desarrollo organizacional”.

- **Locales (3):**

- **ORTIZ, A. (2012)** en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca: **Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Cajamarca-2012**, concluyó que “la motivación existente en la institución es regular, lo cual es resultado de las siguientes causas: no están de acuerdo con la forma como se realiza el trabajo en general y del nivel remunerativo que perciben. De igual modo el desempeño tiene la misma calificación de regular debido a factores como el no reconocimiento de los logros individuales y desacuerdo con las decisiones de capacitación”.
- **SALDAÑA, J. (2011)**, en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración: **Análisis del clima organizacional en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Cinerama de Cajamarca** se concluyó que “un clima laboral adecuado influye positivamente en los niveles de satisfacción laboral, esto se demuestra con los resultados obtenidos de los 26 trabajadores encuestados.

En cuanto al clima organizacional, el 81 % opinaron que el clima es percibido como “regular” y “bueno” en relación a un 63 % de trabajadores que opinaron que la satisfacción laboral es percibida como regular y buena, en consecuencia se comprueba que si el clima organizacional es satisfactorio la satisfacción laboral se va a ver influenciada positivamente”.

- **CORRALES, A. (2006)** en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas: **Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles del distrito de Cajamarca-2006**, concluye que “los trabajadores de los hoteles del distrito de Cajamarca no tienen claramente definidos los parámetros y lineamientos referentes a la atención al cliente y desempeño laboral”.

2.2. MARCO TEÓRICO:

2.2.1. Bases Teóricas:

2.2.1.1. Teorías de la motivación.

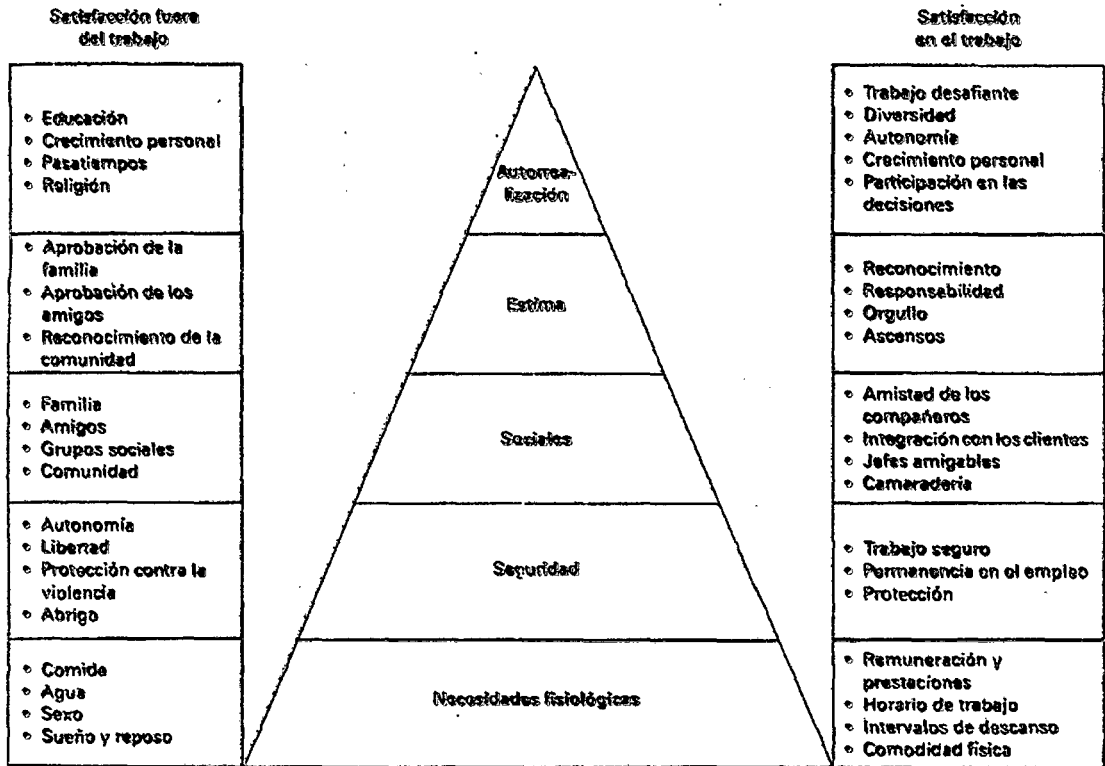
De las muchas teorías existentes referentes a la motivación, en este trabajo de investigación se enfatizará en la **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow** y la **Teoría de los dos factores de Herzberg** sin embargo también se hará mención y algunas definiciones de otras teorías.

2.2.1.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades:

Esta teoría ha sido ampliamente utilizada por los investigadores en el campo de la motivación. Abraham Maslow, en el año 1943 presentó esta teoría, según la cual, Chiavenato (2004, p.283) señala "las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles en una jerarquía de importancia y de influencia, esta jerarquía puede ser visualizada como una pirámide" comenzando desde las necesidades fisiológicas hasta las más altas a saber las de autorrealización.

En este sentido, Engler (1996, p.354) "cada necesidad inferior debe ser satisfecha antes de que el individuo pueda percatarse o desarrollar la capacidad de satisfacer las necesidades que ocupan un lugar más importante que ésta", es decir, que para Maslow, las necesidades se irían satisfaciendo de acuerdo a la posición de la jerarquía. Tal como lo señala la figura 2.

Figura N° 1: Jerarquía de las Necesidades de Maslow.



Fuente: Chiavenato (2009)

Antes del surgimiento de esta teoría, los administradores suponían que un aumento de salario podía resolver cualquier problema del empleado y lamentablemente, no se lograba el efecto deseado.

De esta manera podemos afirmar que los empleados están motivados, al igual que cualquier otro ser humano, por necesidades propias de la especie como las del alimento; por necesidades de seguridad, protección y cuidado; por necesidades de socialización y relaciones de afecto y amor; por necesidades de respeto, posición y estatus, con el consecuente respeto de sí mismo, y por una necesidad de autorrealización o del logro de las potencialidades idiosincráticas y propias de la especie de la persona individual.

Engler (1996, p.354) relacionando estas ideas, categorizó las necesidades de orden ascendente de jerarquía:

- **Necesidades fisiológicas:** son las más fuertes de todas y se relacionan con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Son las necesidades básicas, la prioridad del individuo, entre las que se pueden señalar: hambre, sed, sueño, oxígeno, abrigo y sexo. Chiavenato (2004, p.283) indica que: "Cuando alguna de estas necesidades no se satisface, ésta domina la dirección de la conducta".
- **Necesidades de seguridad:** incluyen una extensa serie de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y necesidad. Entre las más destacadas se indican: sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, sentir protección. Muchos individuos dejan de lado sus deseos de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Los sujetos que viven en contextos inseguros o tienen inseguridad en el trabajo, pueden necesitar gastar una gran cantidad de tiempo y energía intentando protegerse a sí mismo y de proteger sus pertenencias.
- **Necesidades de pertenencia y amor:** es el deseo de amar y ser amado. Contiene las necesidades de afecto y pertenencia, tales como: necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, necesidad de participar en una acción de grupo trabajando por el bien común, entre otras.

- **Necesidades de estima:** Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo y a la autoevaluación; y las que se refieren a los otros: necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento de los demás.
- **Necesidad de autorrealización:** está relacionada con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial del crecimiento personal. Es el afán por el cumplimiento de los deseos: llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser.

a. Interpretación de la jerarquía de las necesidades:

Las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que se consigue no constituyen motivacionales tan intensas como las insatisfechas.

La jerarquía de las necesidades tiene un efecto poderoso en los administradores contemporáneos, ya que les brinda ciertas ideas útiles cuando necesitan saber cómo motivar a los empleados, los administradores actuales necesitan:

- Identificar y aceptar las necesidades de los empleados.
- Reconocer que las necesidades difieren de un empleado a otro.
- Brindar satisfactores de necesidades específicas que estén insatisfechas.
- Percibir que dar más de lo mismo (en especial lo que satisface las necesidades de orden inferior) puede tener efecto decreciente en la motivación. Davis y Newstrom (2003, p.127)

El modelo de Maslow también presenta numerosas limitaciones y ha sido muy criticado. Como marco de referencia filosófico, es difícil de estudiar y no se ha comprobado plenamente. Desde una perspectiva pragmática, no es fácil brindar oportunidades de realización personal a todos los empleados. Además las investigaciones no han sustentado la presencia de los cinco niveles de necesidades y tampoco se ha establecido la progresión de cinco pasos, de las necesidades de nivel inferior a las necesidades de nivel superior. Sin embargo sí, es verdad de que a menos que se satisfagan en lo fundamental las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) los empleados no se preocupan mucho por las de orden superior. Davis y Newstrom (p.128).

En la presente investigación esta teoría realizó relevantes aportes, ya que permitió conocer los factores que incluyen las diferentes necesidades de los trabajadores, los cuales sirvieron como base para elaborar las preguntas de la encuesta por cuestionario aplicada al personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca.

2.2.1.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg:

En la década de 1950 Frederick Herzberg creó un modelo de motivación de dos factores. Pidió a los sujetos que pensaran por un momento en las cosas que les proporcionaban bienestar especial en la realización con su trabajo y otras que les provocaran malestar.

Herzberg descubrió que los empleados señalaban diferentes tipos de factores, mientras la sensación de logro llevaba al bienestar, la carencia de logros pocas veces se mencionó como causa de malestar.

Factores de mantenimiento y motivacionales: Davis y Newstrom (2003, p.128) indica que:

Herzberg llegó a la conclusión de que dos conjuntos de factores independientes tenían influencia en la motivación. Afirmó que ciertos factores laborales como las condiciones y la seguridad en el trabajo hacían que los empleados se sientan insatisfechos, en especial si carecían de ellos. Esos insatisfactores potentes se llaman **factores de higiene o factores de mantenimiento**, ya que no se debe hacer caso omiso de ellos. Son necesarios para sentar las bases de un nivel razonable de motivación en los empleados.

Otros factores del trabajo tienen el efecto principal de intensificar la motivación, pero su ausencia pocas veces genera insatisfacción profunda. Se llaman factores motivacionales, motivadores o satisfactores.

- **Contenido y contexto del puesto:** factores motivacionales como los logros y la responsabilidad se relacionan directamente, en gran parte con el trabajo mismo, el rendimiento del empleado. El reconocimiento y crecimiento personal que experimenta el sujeto. Estos factores se centran en el trabajo y guardan relación con el contenido del puesto.

Por otra parte los factores de mantenimiento se vinculan con el contexto del puesto, es decir, con el ambiente que rodea al trabajo. La diferencia entre contenido y contexto es significativa, pues indica lo que los empleados se motivan con lo que hacen ellos mismos y más cuando asumen responsabilidades o se les reconoce su comportamiento.

- **Motivadores intrínsecos y extrínsecos:** los motivadores intrínsecos son las satisfacciones internas que siente la persona a realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa y frecuentemente inmediata entre trabajo y satisfacción. Los motivadores extrínsecos son las atribuciones externas, que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan una satisfacción directa en el momento de ejecutarlo. Ejemplos: planes de jubilación, seguros de gastos médicos y vacaciones pagadas. Aunque los empleados valoren esos elementos, no son motivadores efectivos.

El modelo de Herzberg, ha sido objeto de muchas críticas, no es aplicable de manera universal, ya que está dirigido a empleados administrativos y profesionales de niveles superiores, además que el modelo parece reducir la importancia motivacional del sueldo, el estatus y las relaciones con los demás, ya que son factores de mantenimiento.

El modelo delinea solo tendencia general, sin embargo los factores de mantenimiento serían motivadores para algunas personas y los factores motivacionales serían de mantenimiento para otras. (p. 129)

En 1959, Frederick Herzberg y sus colaboradores, publicaron el libro "La motivación en el trabajo", que trataba sobre la relación entre las actitudes laborales y la productividad. Herzberg estudió acerca de lo que la gente quería en su trabajo, pidiendo que las personas describieran situaciones en las que se hubieran sentido bien o mal con su supuesto. A continuación se describirán los factores más relevantes:

En cuanto al **reconocimiento** D'Souza (2000, p.112) define este elemento como: "la gratitud que los individuos reciben por sus realizaciones. Las personas suelen asociar el reconocimiento con las realizaciones". Las realizaciones se pueden definir como los logros de las personas, la realización exitosa de un trabajo y ver los resultados del trabajo hecho.

En referencia al **logro de metas**, la Enciclopedia de Psicología (2001, p.134) señala que la meta "es el objetivo que el sujeto quiere alcanzar", por lo tanto, el logro de las mismas, en el ámbito laboral, incluye realizar con éxito las metas relacionadas con el propio trabajo o algún aspecto del mismo.

Bajo este enfoque, Davis y Newstrom (1999, p.136) señalan que "la fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos". Estos elementos son: aceptación de la meta, la especificidad, el reto y la retroalimentación.

Con respecto a los retos, Davis y Newstrom aseveran que “los trabajadores trabajan con mayor energía cuando tienen metas difíciles que cuando tienen metas fáciles”, sin embargo deben ser factibles y alcanzables por el empleado y por la organización.

Finalmente la retroalimentación es necesaria, ya que el trabajador requiere un feedback sobre la manera en que se está desempeñando y así medir qué tanto de éxito tiene.

Respecto a la **capacitación**, ésta consiste en el aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo. La capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución o empresa deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma.

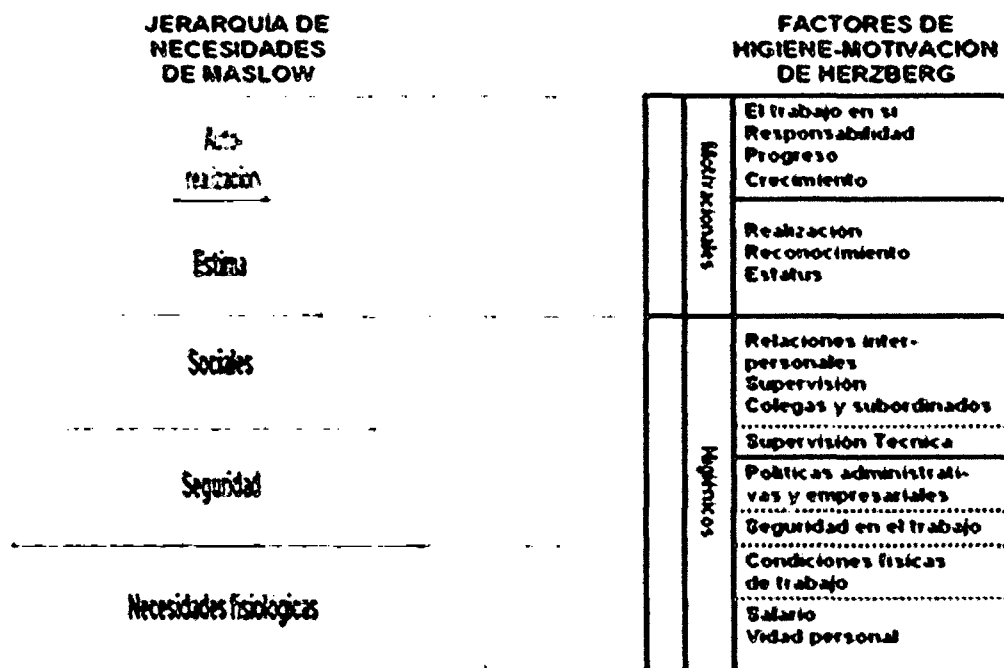
Tomando en cuenta la **autonomía**, Leboyer (2003, p.156) la conceptualiza como “la independencia y la libertad de la que disfruta la persona que trabaja, así como sus posibilidades de decidir qué procedimientos utilizar, cómo organizar su tiempo, siempre y cuando respete los objetivos que le hayan sido asignados”.

De acuerdo a esto un individuo que asume poder de toma de decisiones en sus tareas y es proactivo, tiene una sensación de responsabilidad personal por los resultados y se siente motivado a obtener un mejor desempeño.

Por otro lado el **salario** constituye el hecho de que los individuos necesiten ver los resultados de sus propios esfuerzos ayuda a explicar por qué el salario no siempre funciona como elemento motivador. Los salarios influyen en los individuos para buscar trabajo. Pero, cuando ya son empleados, ellos tienen mayor motivación en el sentido de trabajar por la realización personal, el reconocimiento, el aumento de sus responsabilidades y su propio progreso.

La presente teoría aportó al trabajo de investigación permitiendo conocer los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, que guardan relación directa con el contenido y contexto de los puestos de trabajo.

Figura N° 2: Modelo de comparación de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de dos factores de Herzberg.



Fuente: Davis y Newstrom (2003)

2.2.1.1.3. Teoría X y teoría Y:

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: un negativo, llamado teoría X, y el otro positivo, la teoría Y. Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. Robbins (2004, p.156)

Chiavenato (2004, p.290) “La teoría X es la concepción tradicional de la Administración y se basa en las convicciones erróneas e incorrectas sobre la conducta humana”.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

La teoría X fuerza a las personas para que hagan exactamente aquello que la organización pretende que ellas hagan, independientemente de sus opiniones y de sus objetivos personales. Cuando un administrador impone arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controla la conducta de los subordinados, este administrador estará llevando a cabo la teoría X. Chiavenato (2004, p 291)

Como contraste a estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamo teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Chiavenato (2004, p.291) nos dice que: "La teoría Y es un proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades rumbo a la autosuperación de las personas".

Los aportes a la investigación de esta teoría, fue conocer ¿Cuáles son las implicaciones para la motivación si aceptamos el análisis de McGregor? la respuesta se expresa mejor en el contexto del marco teórico de Maslow. En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos.

En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

2.2.1.1.4. Teoría de la fijación de metas:

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Es decir, las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuánto esfuerzo hay que invertir. Más en concreto, podemos decir que las metas específicas aumentan el desempeño; las difíciles cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles. Además, la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella.

Las metas específicas difíciles producen mayores resultados que la meta general de hacer "el mejor papel", la propia especificidad de la meta funge como estímulo interno.

Si se mantiene constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas, también podemos afirmar, que cuánto más difícil es la meta, mayor es el desempeño. Es lógico suponer que las metas más fáciles son las más aceptadas; pero cuando un empleado acepta una tarea ardua, se empeñará hasta que la termine, reduzca o abandone.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas, puesto que en estos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer; es decir, la retroalimentación hace las veces de guía del comportamiento. Pero no toda retroalimentación hace las veces de guía de comportamiento.

Se ha demostrado que la retroalimentación personal, por la que el empleado vigila su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación de origen externo.

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas, ¿se esfuerzan más?. Las pruebas son contradictorias en cuanto a la superioridad de las tareas participativas sobre las asignadas. En algunos casos, las metas fijadas en conjunto incitan un mayor desempeño, mientras que en otros los individuos se desenvuelven mejor si su jefe les asigna las metas. Pero uno de las ventajas de la participación es que se incrementa la aceptación de las metas como una finalidad deseable para la cual trabajar. Si las personas toman parte en la fijación de las metas, es más probable que acepten incluso una difícil, que si la hubiera asignado arbitrariamente el jefe, la razón es que los individuos están más comprometidos con las decisiones en las que participaron.

Además de la retroalimentación, se ha descubierto que otros cuatro factores influyen en la relación entre metas y desempeño: compromiso con las metas, buena eficacia personal, características de las tareas y cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que el individuo está comprometido con la meta; es decir, que está determinado a no reducirla ni abandonarla. La eficacia personal se refiere a la convicción del individuo que es capaz de realizar una tarea.

Cuánto mayor es la eficacia personal, más confianza se siente en culminar la tarea. Por tanto, en una situación difícil vemos que las personas con poca eficacia personal tienen más probabilidades de aminorar el esfuerzo o de rendirse, mientras que quienes tienen más eficacia personal se empeñan más por dominar la dificultad.

En las investigaciones se indica que la fijación de metas individual no funciona bien en todas las tareas. En las pruebas se muestra que las metas tienen un efecto más importante en el desempeño cuando las tareas son simples más que complicadas, bien aprendidas más que novedosas e independientes más que interdependientes, para tareas interdependientes es preferible las metas de grupo. Por último el aporte a la investigación de la teoría de la fijación de metas fue conocer que una meta está vinculada a la cultura, se supone que los empleados serán razonablemente independientes, que los administradores y trabajadores buscan metas estimulantes y que ambos consideren importante el desempeño.(pg. 164)

2.2.1.1.5. Teoría de las tres necesidades de McClelland:

David McClelland, en el año 1961, propuso la Teoría de las tres necesidades, a saber: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. El enfoque de este estudio del tema, se concentró en la necesidad del logro de los trabajadores.

Por otro lado la teoría de McClelland, según Ivancevich (1997, p.445) sostiene que "se dan variaciones en la medida en que una de estas necesidades, o una combinación de las mismas, determina la motivación de las personas para una determinada conducta".

La Teoría de las tres necesidades de McClelland según Robbins (2004, p.162) postula que: "el logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación"

A continuación se presenta la definición de cada una de estas necesidades:

- **Necesidad de logro:** llevar a cabo algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacer esto es lo más rápido e independientemente posible. Superar obstáculos y conseguir un alto estándar. Sobresalir por uno mismo. Rivalizar y sobrepasar a otros. Incrementar el amor propio mediante un afortunado ejercicio del talento.

- **Necesidad de poder:** es el deseo de tener influencia y control sobre otras personas. Estos individuos quieren trabajar y se interesan en el respeto a sí mismos; influyen, adiestran, enseñan o animan a los demás a conseguir logros, se interesan por el prestigio de su grupo de trabajo.
- **Necesidad de afiliación:** es el deseo de entablar relaciones amistosas y de prestar apoyo a otras personas, lo cual puede provocar un marcado deseo de aceptación social, representando este tipo de necesidad, una poderosa fuerza motivadora. Kreitner y Kinicky (1996, p.158)

Davis y Newstrom (2003, p.123) señalan: “**Logro:** impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante, **afiliación:** impulso para relacionarse efectivamente con otras personas, **poder:** impulso para influir en personas y situaciones”.

En otro orden de ideas McClelland trató de determinar por qué algunas personas no lograban cumplir sus objetivos, entre las conclusiones a la que llegó, se tiene que existen razones predominantes, tales como: la influencia de los padres, la cultura, la educación, entre otros. Por consiguiente, las organizaciones pueden estar interesadas en seleccionar individuos orientados hacia el logro; en cambio, las personas que no están orientadas pueden ser entrenadas para desarrollar en ellos un deseo de logro. Robbins (2004, p.164)

Considerando lo propuesto por McClelland, su aporte al trabajo de investigación fue que permitió diagnosticar que motivación predomina en cada uno de los miembros de una organización, sin duda, esto permitirá reconocer los líderes, los que están dispuestos a asumir riesgos y los que prefieren estar afiliados a grupos y/o personas.

2.2.1.1.6. Teoría de la Expectativa de Vroom.

Víctor Vroom elaboró un modelo matemático de la Teoría de la Expectativa, en el año 1964. Indica que esta teoría es la evaluación de la probabilidad de que los esfuerzos de una persona produzcan resultados y la medida que desean se realice o concreten estos resultados. Toma en cuenta tres factores: el valor, la instrumentalidad y la expectativa. Lebover (2003, p.67)

Vroom explica que la motivación es el producto de tres factores: cuanto desea una persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativa) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalidad). Esta relación se expresa con la fórmula siguiente: Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación Davis y Newstrom (2003, p.139)

Levoyer (2003, pp.68-69) define cada uno de estos parámetros:

- **El valor:** “es la caracterización efectiva atribuida por cada individuo a los resultados de sus actividades. Se trata, por lo tanto, de una relación entre cada individuo y cada resultado del trabajo”. Por ejemplo, un empleado tiene un valor positivo con respecto a recibir más dinero, más reconocimiento, interés por actualizarse.
- **Instrumentalidad:** “es la representación de las relaciones entre el rendimiento y los resultados de segundo nivel que son, por ejemplo, el salario, las primas, las promociones, las muestras de aprecio e incluso el sentimiento de haber hecho algo importante”
- **Expectación:** “se trata de la opinión que cada uno tiene de sí mismo y de sus posibilidades de conseguir un objetivo determinado, siempre y cuando realice los esfuerzos necesarios”.

En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación. Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Davis y Newstrom (1993, p. 148)

La presente teoría aportó a ésta investigación permitiendo conocer el valor, que cada empleado pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

2.2.1.1.7. Teoría de Pérez López

Juan Pérez López en el año 1985, relaciona la motivación como los factores que llevan a un sujeto a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente. Esta clasificación permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas.

Pin y Susaeta (2003, p.164) determinan que para actuar se tienen los siguientes motivos:

- **Motivos extrínsecos.** Son los motivos ajenos a la persona que realiza la acción. Recaen en lo que el individuo espera recibir de su medio ambiente al ejecutar determinada acción, como por ejemplo: incentivos salariales, planes de retiro, vacaciones, entre otros.
- **Motivos intrínsecos.** Son aquellos motivos o excusas internas generadas por la persona que realiza la acción. Tienen que ver con lo que la persona espera obtener debido a sus cambios internos y personales, son recompensas internas que una persona siente cuando se desempeña de una manera favorable.
- **Motivos trascendentes.** Son aquellos que dan importancia a las consecuencias significativas dadas en el entorno debido a determinado modo de actuar. Si un individuo no incluye los motivos trascendentales en sus decisiones, será incapaz de comprender a otros, generará desconfianza, tenderá al individualismo.

Finalizando con esta teoría, Pin y Susaeta (2003. p.11) acentúan que “la motivación extrínseca sirve para motivar a corto plazo, para objetivos inmediatos, pero no genera lealtad”; en el otro extremo, los individuos motivados intrínsecamente llegarán a ser útiles para la organización, pero si las organizaciones no presentan esta motivación interna, este hecho sería negativo.

El aporte de la presente teoría al trabajo de investigación aportó de tal manera que permitió conocer con más profundidad acerca de la motivación extrínseca e intrínseca, lo que pudo permitir complementar la información acerca de los factores motivacionales influyentes en cada trabajador

2.2.1.1.8. Modelo E-R-G de Aldelfer

Clayton Aldelfer propuso una jerarquía de necesidades modificada- el modelo E_R_G con apenas tres niveles. Planteó que sus empleados están interesados al principio en satisfacer sus necesidades de **existencia**, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad, esas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas del trabajo y la seguridad en el puesto y las prestaciones. Las necesidades de relación ocupan el nivel siguiente e implican sentirse entendidos y aceptados por personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Las necesidades de crecimiento forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal. Davis y Newstrom (2003, p. 129)

Además de condensar los cinco niveles de las necesidades de Maslow en tres que son más compatibles con las investigaciones, existen otras diferencias entre ese modelo y el modelo E-R-G. Por ejemplo este último no supone una progresión rigurosa de un nivel a otro. En su lugar, acepta la posibilidad de que los tres niveles estén activos en un momento dado o incluso, de que sólo lo esté uno de los niveles superiores. (p. 130)

La teoría ERG aportó al presente trabajo de investigación, ya que representa una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, complementando la información obtenida de dicha teoría.

2.2.1.1.9. Teoría de la Equidad

La Teoría de la Equidad de J.Stacy Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos. Además los trabajadores interactúan en sus tareas y en circunstancias sociales, se observan los unos a los otros, se juzgan mutuamente y hacen comparaciones. Davis y Newstrom (2003, p. 144)

Las aportaciones son todos los elementos que los empleados piensan que aportan a su puesto o que contribuyen al trabajo: estudios, antigüedad, experiencias laborales previas, lealtad, dedicación, tiempo y esfuerzo, creatividad y rendimiento laboral. Los **resultados** son las recompensas percibidas que obtienen de su trabajo y su patrón, lo que incluiría sueldos y bonos, prestaciones, seguridad en el trabajo, recompensas sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la justicia de su propio "contrato" de resultados- aportaciones y luego lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La justicia de las recompensas (equidad) se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios. Si el empleado percibe equidad, continúa aportando aproximadamente en el mismo nivel.

De lo contrario, en condiciones de inequidad, experimenta una tensión que lo motiva para reducir la necesidad misma. Las acciones resultantes pueden físicas o psicológicas, internas o externas. (p.145).

Si los empleados se sienten recompensados excesivamente, la Teoría de la Equidad predice que sentirán un desequilibrio en su relación con el patrón y buscarán restaurarlo. Es factible que trabajen con más intensidad, que disminuyan el valor de las recompensas recibidas, que traten de convencer a otros empleados de que pidan más recompensas o que se limiten a elegir a alguien más para fines de comparación.

Los trabajadores que se sienten recompensados insuficientemente buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias, si bien ahora se invierten algunas de sus acciones específicas. Es factible que reduzcan la cantidad o calidad de su producción, que aumenten el valor percibido de las recompensas que se les dan o que intenten negociar más recompensas.

De nueva cuenta podrían encontrar a alguien más para fines de comparación con ellos mismos o limitarse a renunciar. Sea cual fuere el caso, reaccionan a la inequidad poniendo en la balanza sus aportaciones contra los resultados. El conocimiento de las razones de resultados- aportaciones permite que los administradores predigan una parte de comportamiento de sus subordinados mediante la comprensión del cuánto y en qué condiciones los empleados perciben inequidad. (p. 146)

Por último el aporte de ésta teoría a la presente investigación, fue conocer que los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio. Se da un proceso de comparación social. El sujeto compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que percibe en otras personas.

2.2.2. Bases conceptuales:

2.2.2.1. Motivación:

2.2.2.1.1. Conceptos:

Robbins (2004, p. 155) mencionó "Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta". Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo.

Steers y Mowday (2004, p.379), "destacan que el término motivación se deriva de la palabra latina moveré que significa *mover*"

En este sentido, Kreitner y Kinicky (1956, p.152), consideran que la motivación: “representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”.

Sobre la base de las ideas expuestas, la motivación está referida a estados internos de la persona lo cual hace que gire su comportamiento hacia fines comunes, encaminados hacia la satisfacción de necesidades, desarrollando impulsos motivacionales, producto del contexto cultural en que viven, afectando sus trabajos y sus vidas.

2.2.2.1.2. Importancia:

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta atender sus obligaciones. Por tal motivo se debe pensar ¿qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ello?

2.2.2.1.3. Beneficios:

Deshum (2011, ¶ 1-5), una empresa que motiva positivamente a sus empleados obtiene de los mismos:

- **La creatividad.** La gente motivada piensa con mayor claridad. Dedicar más recursos intelectuales a su proyecto actual y el resultado es una mayor creatividad.

- **Energía.** Cuando estamos motivados necesitamos menos sueño, no porque estemos constantemente secretando adrenalina sino porque tenemos una emoción genuina y energizante.
- **Flexibilidad.** La motivación nos hace descubrir que la flexibilidad es una habilidad que se puede desarrollar y que no depende de las circunstancias. Cuando las circunstancias cambian, estamos más abiertos a ceder para manejar la situación en lugar de permanecer rígidos.
- **Salud.** Las personas con sentimientos positivos sobre su vida y su potencial, tienen razones para estar y mantenerse saludables. Han experimentado la diferencia que hay en materia de salud y energía cuando pasan por momentos de desmotivación, y prefieren estar motivadas.
- **Magnetismo.** Una vida motivada es interesante y la gente motivada tiene cierto magnetismo. Las personas se sienten naturalmente atraídas por los ganadores, que generan energía por hábito y por naturaleza.
- **Ímpetu.** La motivación se perpetúa a sí misma. Va ganando velocidad en su paso por oficinas, hogares y comunidades.

- **Multiplicación.** La motivación es contagiosa: se propaga y se multiplica. A la gente que rodea a una persona motivada "se le pega" esa motivación.
- **Reconocimiento.** Las personas motivadas sobresalen. Los demás las respetan por sus logros, admiran sus agallas y les ofrecen su ayuda, pues desean tener alguna relación con gente ganadora.
- **Optimismo.** Un individuo motivado descubre que el optimismo abre más puertas que el negativismo. Aprende a encontrar el potencial que hay en todas las cosas. El cambio no los saca del camino. Le ve a todo el lado bueno.
- **Productividad.** La gente motivada hace más cosas, es más activa y asume las tareas con entusiasmo.

2.2.2.1.4. Factores que determinan el proceso de motivación.

Para Tracy (2006) citado por Cequea, Rodríguez y Núñez (2011, ¶ 45) establece que el proceso de motivación está determinado por los siguientes factores:

- **Dirección:** se refiere a la naturaleza del comportamiento escogido y las implicaciones en la orientación de metas.
- **Intensidad:** es usualmente interpretada como el grado o cantidad de esfuerzos concentrado en el comportamiento
- **Persistencia:** Se refiere a la duración del comportamiento.

Por otro lado, este autor también señala que los elementos que pueden entrar en el proceso de motivación incluyen los propósitos, las metas, las necesidades, deseos, toma de decisiones, habilidad, comunicación, percepción, aprendizaje, recursos, recompensas, poder e influencia.

Dentro de este contexto, cabe destacar que:

La motivación es un concepto genérico que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamientos aislados que conducen a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos, aprendidos, cognoscitivos, afectivos y sociales) que inicia, sostiene o definen la conducta. Mankelivan (1987, p.10)

Leboyer (2003,p.35) afirma: "conocer las necesidades de los miembros de un equipo es saber cómo motivarles", en consecuencia, el gerente tiene que interesarse activamente por las necesidades laborales de su personal.

2.2.2.1.5. Un modelo de motivación:

La función de la motivación en el rendimiento se resume en el modelo de motivación. Las necesidades e impulsos internos generan tensiones sujetas a efectos del entorno. Por ejemplo la necesidad de alimentos produce la tensión llamada de hambre.

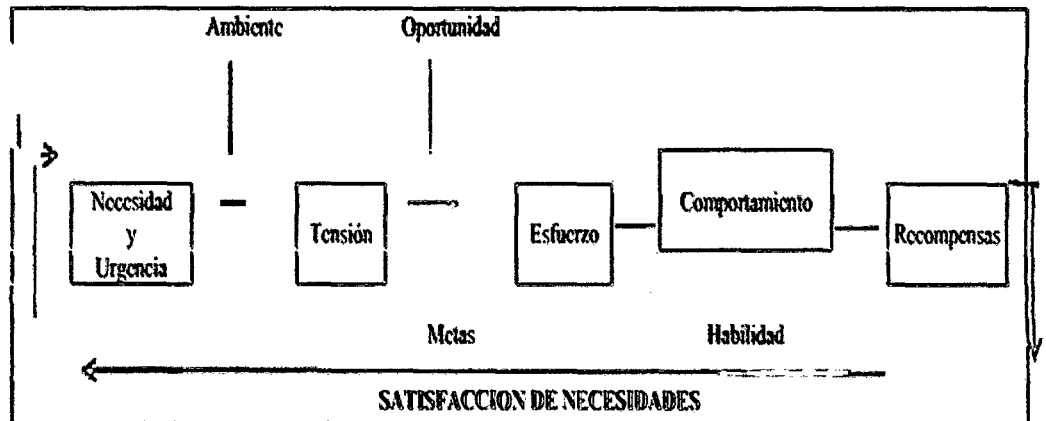
Luego, la persona hambrienta observa su entorno a fin de ver cuales alimentos (incentivos externos) tiene disponibles para satisfacer su hambre. El entorno afecta el apetito de la persona por tipos específicos de alimentos. Davis y Newstrom (2003, p.121)

El rendimiento potencial es el producto de la capacidad por la motivación ($P=C \times M$); se obtienen resultados cuando se brindan a empleados motivados, la oportunidad y los recursos de poder brindar un buen rendimiento. La presencia de objetivos y la conciencia de los incentivos para satisfacer las necesidades personales también son factores motivacionales poderosos, que llevan al esfuerzo.

Cuando un empleado es productivo y la empresa se da cuenta, le retribuye en concordancia, si tal recompensa es apropiada en cuanto a su naturaleza, momento y distribución, quedan satisfechos los impulsos y las necesidades originales del trabajador.

Con base a lo anterior, debe resultar evidente que un punto de comienzo importante es entender las necesidades de los empleados. En primer término se analizan varios enfoques tradicionales para clasificar los impulsos y las necesidades, modelos con que los administradores intentan comprender el efecto que las necesidades internas de los trabajadores tienen en su comportamiento subsiguiente. (p.122)

FIGURA N° 3: Modelo de motivación.



Fuente: Davis y Newstrom (1993)

2.2.2.2. Motivación laboral:

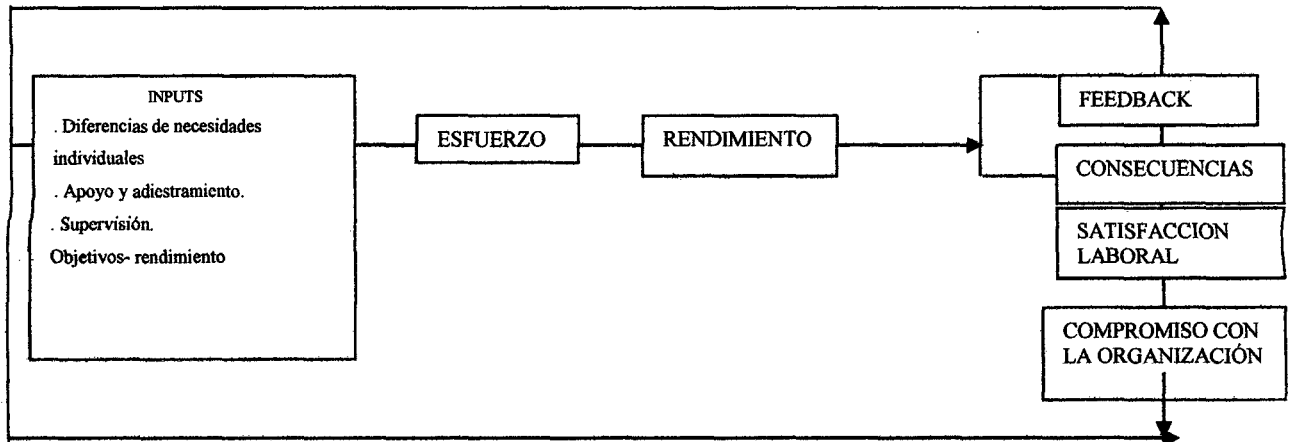
Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales.

Para Dessler (1999) citado por Añez (2006, ¶ 8), la motivación laboral es una de las tareas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas ya que el trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales se vive.

Por ello, consideramos que el estudio de la motivación es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo a través del dominio de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen con grandes repercusiones en el ámbito laboral.

Kreitner y Kinicky (1996) proponen un modelo basado en la Teoría de Sistemas y la Teoría del Refuerzo. (Ver Figura 4)

Figura N° 4: Sistema de motivación del rendimiento laboral.



Fuente: Kreitner y Kinicky (1996)

La Teoría de los Sistemas según estos autores Kreitner y Kinicky (1996, p.152) sugiere que: “el buen rendimiento resulta de un proceso de combinación de esfuerzo y tecnología para transformar los inputs en los outputs deseados”.

En referencia a la Teoría del Refuerzo, implica “mejorar el rendimiento con feedback y consecuencias contingentes”. Consecuente con estas teorías, el poseer insumos de la mejor calidad, resultará en este caso, en un producto óptimo, es decir, en una tarea desempeñada eficientemente (producto) con un trabajador altamente motivado (insumo).

Explicando la **Figura 4**, se definen las siguientes características que se encuentran allí Kreitner y Kinicky (1996, p 153):

- **Diferencias y necesidades individuales:** autoestima, habilidades, características, valores y necesidades propias de la persona, que pueden incidir fuertemente en el desempeño del trabajador.
- **Apoyo y adiestramiento:** suministro de los recursos necesarios para la ejecución de la tarea y la capacitación para la dirección y guía del empleado. Asimismo, el tener una consideración individualizada a cada miembro del personal, fomenta que el gerente escuche eficazmente y facilite herramientas necesarias para el desempeño requerido.
- **Objetivos y rendimiento:** si un competidor de atletismo no tiene clara la llegada final, difícilmente ganará y logrará su objetivo; similarmente, es fundamental que el individuo tenga una conducta dirigida al logro.
- **Características laborales:** relacionadas con el tipo de tarea a ejercer por los empleados. En relación a este insumo, el individuo debe distinguir su trabajo como valioso e importante, creer que es personalmente responsable de las consecuencias que generarán sus tareas y valorar si los resultados obtenidos son satisfactorios o no.
- **Existencia de relación entre el esfuerzo del empleado y el rendimiento obtenido:** estos dos factores se ven afectados por el ambiente de trabajo y las restricciones internas. Ejemplo: pocos recursos tecnológicos y materiales, falta de material bibliográfico, gerencia deficiente, infraestructura no adecuada, entre otros; lo anterior, afectaría en gran manera el rendimiento deseado. Estos obstáculos deben ser controlados y minimizados.

- **Si hay una retroalimentación positiva**, la autoestima, autoeficacia y orientación aumentan. Es por este motivo, que el encargado de liderar tiene que suministrar retroalimentación y reforzar las debilidades encontradas en el proceso.
- **La satisfacción laboral está influenciada por la motivación del empleado** y las recompensas por su desempeño, de ser así, las personas estarán comprometidas con la organización y sus objetivos.

2.2.2.3. Desempeño laboral:

2.2.2.3.1. Conceptos:

Desempeño laboral es un tema amplio, sin embargo se hará mención a los aspectos más importantes como sus definiciones del desempeño, características, evaluación de desempeño, motivación en relación al desempeño y actitudes.

El desempeño es un cambio de conducta en las personas para conseguir sus objetivos planteados de forma eficiente mediante la mayor ejecución de sus tareas.

Para entender mejor el desempeño laboral se definirá en primer lugar el verbo desempeñar "cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar, dedicarse a alguna actividad satisfactoriamente". Arias (1999, p. 132).

Chiavenato (2000, p.313) "el desempeño, se ve en el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

Con todos estos conceptos mencionados anteriormente se puede definir al desempeño como sinónimo del comportamiento, es decir es lo que la gente hace en realidad, son las acciones para realizar las metas de la organización y se dan de manera voluntaria e involuntaria que lleva a un trabajador buscando superar a los objetivos planteados por lo que deben de llevar a cabo de manera satisfactoria.

2.2.2.3.2. Características del desempeño laboral:

Según Flores (2008, p. 89). Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

- **Adaptabilidad:** se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación:** se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera afectiva ya sea en grupo o individualmente.

- **Iniciativa:** se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimientos:** se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en equipo:** se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- **Desarrollo de talentos:** se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

2.2.2.4. La motivación y el desempeño laboral:

Entre las funciones gerenciales, organizacionales y de personal, están la de formar un equipo de trabajo donde se establezcan estándares para el desempeño, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores, para compensar y ayudar a obtener los mejores resultados.

Para un gerente, es esencial diagnosticar y comprender cuáles son los factores determinantes sobre el desempeño laboral, cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores motivacionales que influyen más sobre ellos. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

La motivación influye sobre el desempeño de tres formas diferentes: la intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea. Mecanismos que canalizan la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño.

El segundo es un proceso motivacional, la cual demuestra la forma en que el trabajador está motivado a desempeñar su labor de manera eficaz y eficiente dentro de la organización; cabe destacar que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores del desempeño del empleado. Cummings y Schwab (1985, p.35),

La motivación para el desempeño laboral constituye una serie de características que definen a la organización, que influye en la conducta de los miembros y que son de permanencia relativa en el tiempo y las distingue de otras organizaciones. Al respecto sostiene, que la motivación se experimenta en muchas unidades estructurales de la organización, con su impacto en el desempeño. Warren (1990 p. 89)

2.2.3. Definiciones conceptuales:

Tomando como referencia al marco teórico, a continuación se precisa con claridad el significado de las palabras usadas con mayor frecuencia en el presente documento.

1. **Beneficio:** todo aquello que favorece al trabajador en virtud de una labor que desempeña.(Chiavenato, 2004)
2. **Desempeño:** es un cambio de conducta en las personas para conseguir objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de las tareas. (Mora Venegas, 2007)
3. **Desempeño laboral:** se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007)
4. **Eficacia:** es la medida de logros de resultados. Es la rapidez con la que deben hacer las cosas.(Idalberto Chiavenato , 2004)
5. **Eficiencia:** significa utilización correcta de los recursos, medios de producción disponibles. (Idalberto Chiavenato, 2004)
6. **Estrategia:** las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (H. Koontz, 1991)

7. **Factores motivacionales:** los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Stonner, 1996)
8. **Incentivos:** recompensas o estímulos, son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). a cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. (Robbins, 2004).
9. **Ingreso:** cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas. No debe utilizarse como sinónimo de entradas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al dinero en efectivo o su equivalente que se recibe en una empresa sin que se afecten sus resultados. (Franco Díaz, 1983).
10. **Motivación:** la motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta. (Koontz y Wehrich, 2004)
11. **Motivación laboral:** cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. (Stonner, 2009).
12. **Motivación extrínseca:** se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. (Gonzales Herrera, 2010)

- 13. Motivación intrínseca:** aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada. (Gonzales Herrera, 2010)
- 14. Necesidad:** es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia (Dorsch, 2002).
- 15. Programa de motivación:** medios para motivar a los trabajadores, dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, etc. (Idalberto Chiavenato, 2001)
- 16. Remuneración:** es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. La recompensa financiera puede ser directa ó indirecta. (Idalberto Chiavenato, 2000)
- 17. Rendimiento:** se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. (Mora Venegas, 2007)
- 18. Satisfacción laboral:** es el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. (Flores Garcia Rada, 2002)

2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

2.3.2. Hipótesis: la formulación y su posterior implementación de un programa de motivación basado en los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos permitirá elevar el nivel desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca.

2.3.3. Variables:

- **Variable independiente:** programa de motivación.
- **Variable dependiente:** desempeño laboral.
- **Variable interviniente:** factores motivacionales.

Cuadro N° 1: Definición conceptual y operacional.

VARIABLES	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
Programa de motivación (Variable independiente)	Medios para motivar a los trabajadores, dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, etc. (Chiavenato, 2001)	Mediante un seguimiento y evaluación de cumplimiento del programa.
Desempeño laboral (Variable dependiente)	Cambio de conducta en las personas para conseguir objetivos planteados de forma eficiente mediante la mejor ejecución de las tareas. (Arias, 1999)	Relacionado con la motivación manifestada por el personal administrativo y por los jefes de las oficinas administrativas mediante la aplicación de una entrevista y una encuesta por cuestionario.
Factores motivacionales (Variable interviniente)	Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. (Stonner, 1996, p.484)	Relacionado con la información brindada por el personal administrativo mediante la aplicación de una encuesta por cuestionario con preguntas basadas en los principales factores motivacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 2: Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTE
Programa de motivación (Variable independiente)	<p>Incentivos económicos</p> <p>Confraternización y/o socialización</p> <p>Estrategias de estima</p> <p>Estrategias de formación profesional</p>	<p>Aplicación de incentivos económicos</p> <p>Grado de confraternidad del personal administrativo del Hospital</p> <p>Aplicación de reconocimientos</p> <p>Aplicación de estrategias de formación profesional</p>	<p>Preguntas del instrumento de recolección de datos.</p>	<p>Encuesta</p>
Desempeño laboral (Variable dependiente)	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Iniciativa</p> <p>Aportaciones</p>	<p>-Cumple con las tareas encomendadas.</p> <p>- Alcanza las metas y objetivos.</p> <p>- Iniciativa para resolver problemas cotidianos</p> <p>- Sugiere soluciones oportunas.</p>	<p>Preguntas del instrumento de recolección de datos.</p>	<p>Encuesta</p>

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTE
Factores motivacionales (Variable interviniente)	Necesidades Fisiológicas	-Remuneraciones -Horarios de trabajo -Condiciones físicas	Preguntas del instrumento de recolección de datos.	Encuesta
	Seguridad	-Permanencia en el trabajo		
	Sociales	-Amistad con los compañeros de trabajo -Jefes amigables		
	Estima	-Reconocimientos -Ascensos		
	Autorrealización	-Crecimiento personal -Participación en la toma de decisiones. -Diversidad		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico:

3.1.1. Tipo de investigación:

El tipo de investigación que se realizó fue de tipo **descriptivo y propositiva**.

- **Descriptivo:** este trabajo de investigación fue de carácter descriptivo, porque identificó los elementos y características del problema de investigación (variables), poniendo de manifiesto sus peculiaridades y la relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas. En este caso se identificaron y describieron los principales factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.
- **Propositiva:** debido a que, al finalizar el análisis se elaboró una propuesta de un programa de motivación, en el cual se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, a fin de contribuir a la solución de la problemática existente.

3.1.2. Diseño de investigación:

Este proyecto de investigación está considerado dentro de un diseño **No experimental**, puesto que su fin fue la observación de las variables y no la manipulación de éstas. De la misma manera este estudio tuvo la característica de diseño Transversal o Transeccional, porque se estudió y describió los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

3.1.3. Método de investigación:

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

- **Método inductivo-deductivo:** se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general, que permitieron elaborar la propuesta de programa de motivación para el área administrativa del Hospital Regional de Cajamarca. Se inició con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.
- **Método analítico-sintético:** se identificó cada una de las partes que constituyen las variables, asimismo se estableció sus relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación. Se partió de lo simple a lo complejo de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir se analizaron cada una de las variables, se establecieron su relación o asociación para arribar a conclusiones.

3.2. Alcance de la investigación:

- **Población:** Se tomó como unidad de análisis al Hospital Regional de Cajamarca y la población estuvo constituida por 122 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Cajamarca.
- **Muestra:** Aplicando la muestra de Mario Tamayo Tamayo se obtuvo una muestra de 93 trabajadores administrativos.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Datos para diseñar la muestra:

- Z = 95 % (Z = 1.96)
- p = 50 % (p = 0.50)
- q = 50 % (q = 0.50)
- N = 122.
- E = 5% (e = 0.05)

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 122}{122 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 92.58$$

$$n = 93$$

Cuadro N° 3: Muestra por estratos.

GRUPOS OCUPACIONALES	N	n	Número de Encuestados	%
PROFESIONALES	50	38.11	38	40.86%
TECNICOS	52	39.64	40	43.01%
AUXILIARES	20	15.25	15	16.13%
TOTAL	122	93	93	100%

Fuente: Elaboración propia

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- Análisis bibliográfico e información obtenida de documentación de la empresa: referidos a la bibliografía básica de profundización, especializada y relacionada con programas de motivación.
- Para la presente investigación se utilizó encuestas por cuestionario los mismos que fueron aplicados al personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca y la información obtenida sirvió para la comprobación de la hipótesis.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

- **Técnicas de procesamiento de la información:**

- El procesamiento de los datos se realizó en forma manual y computarizada mediante la utilización de hoja de cálculo Excel y el sistema SPSS 21 (Statistical product and service solution), los cuales facilitaron su procesamiento y también se utilizó Alfa de Cronbach para darle confiabilidad a los resultados.

Una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación del instrumento, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener validación de las conclusiones.

- **Técnicas de análisis e interpretación de resultados:** Se usaron las siguientes formas de análisis:

- Se analizó y evaluó la información para cada variable e indicador seleccionado.
- Se representó estadísticamente las variables e indicadores seleccionando para el estudio: manejo tabular y análisis comparativo.
- Se validó la información a través de la contrastación de la hipótesis.
- Se elaboró y redactó la síntesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de fiabilidad según alfa de Cronbach:

El coeficiente del instrumento analizado se encuentra en un intervalo bueno según la siguiente escala:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Cuadro N° 4: Estadísticos de fiabilidad.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,834	,835	11

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5: Estadísticos total- elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?	27,83	40,796	,449	,963	,825
2. ¿El horario de trabajo influye en la realización de sus tareas?	29,38	40,237	,529	,783	,819
3. ¿La realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos materiales que le brinda la institución?	27,96	39,172	,529	,796	,819
4. ¿Considera que su desempeño le brinda la oportunidad de seguir laborando en la institución?	27,61	40,131	,466	,705	,824
5. ¿Considera que los ascensos que brinda la Institución debe ser en función al desempeño?	27,95	38,899	,525	,875	,819
6. ¿La relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?	27,81	40,875	,436	,958	,827
7. ¿La relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas?	27,67	38,420	,529	,747	,819
9. ¿La capacitación que le ha otorgado la institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?	29,08	38,766	,592	,742	,813
10. ¿Tiene oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional?	29,29	40,404	,539	,808	,818
11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones?	29,28	38,551	,616	,871	,811
12. ¿La institución le brinda la oportunidad de sugerir soluciones a problemas laborales?	29,39	42,762	,380	,724	,830

Fuente: Elaboración propia

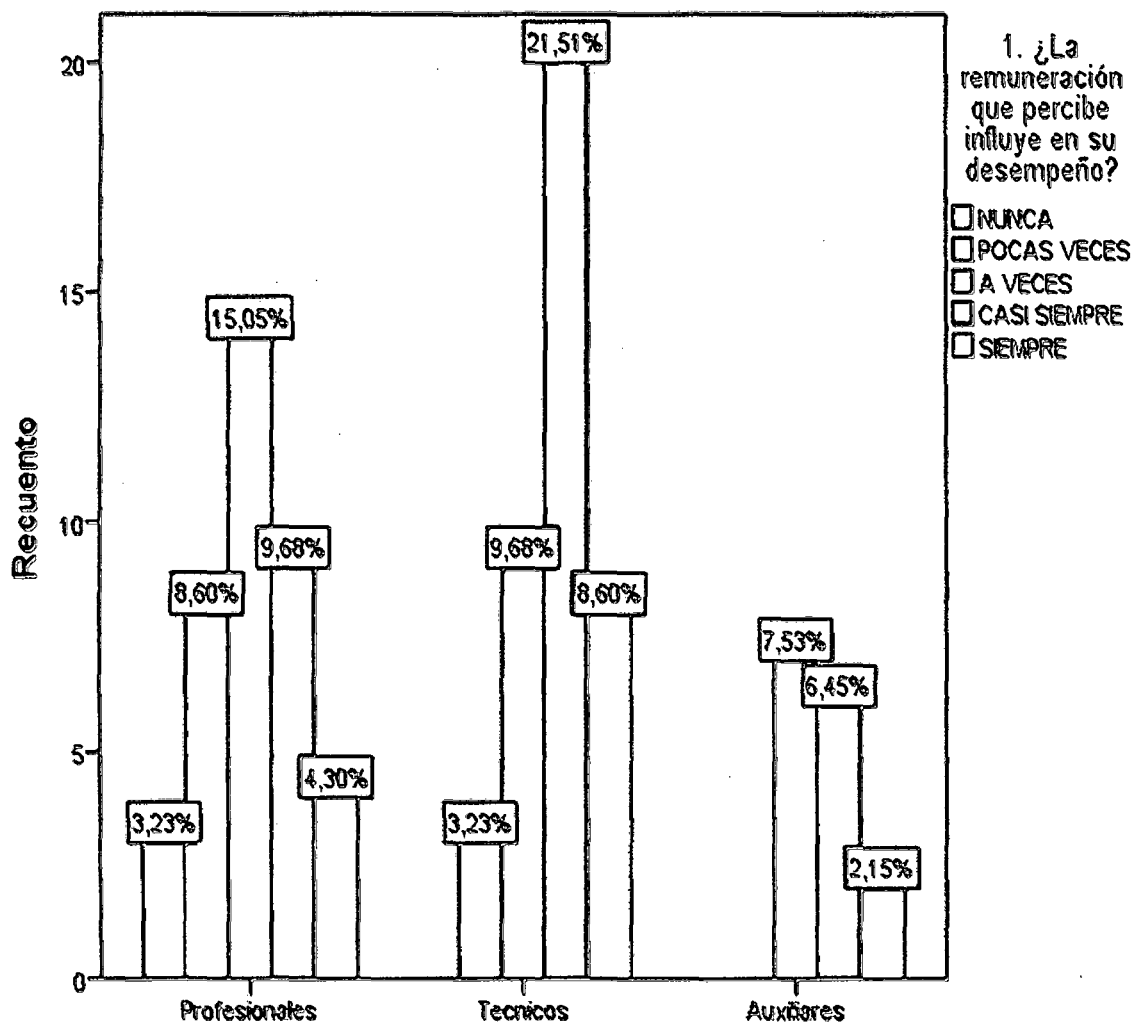
4.2. Encuesta aplicada al personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca basada en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría de los dos factores de Herzberg:

Tabla N° 1: Remuneraciones.

			1. ¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	3	8	14	9	4	38
		% dentro de Grupo ocupacional	7,9%	21,1%	36,8%	23,7%	10,5%	100,0%
		% dentro de 1. ¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?	100,0%	72,7%	46,7%	25,7%	28,6%	40,9%
		% del total	3,2%	8,6%	15,1%	9,7%	4,3%	40,9%
	Técnicos	Recuento	0	3	9	20	8	40
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	7,5%	22,5%	50,0%	20,0%	100,0%
		% dentro de 1. ¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?	0,0%	27,3%	30,0%	57,1%	57,1%	43,0%
		% del total	0,0%	3,2%	9,7%	21,5%	8,6%	43,0%
	Auxiliares	Recuento	0	0	7	6	2	15
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	0,0%	46,7%	40,0%	13,3%	100,0%
		% dentro de 1. ¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?	0,0%	0,0%	23,3%	17,1%	14,3%	16,1%
		% del total	0,0%	0,0%	7,5%	6,5%	2,2%	16,1%
Total		Recuento	3	11	30	35	14	93
		% dentro de Grupo ocupacional	3,2%	11,8%	32,3%	37,6%	15,1%	100,0%
		% dentro de 1. ¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	3,2%	11,8%	32,3%	37,6%	15,1%	100,0%

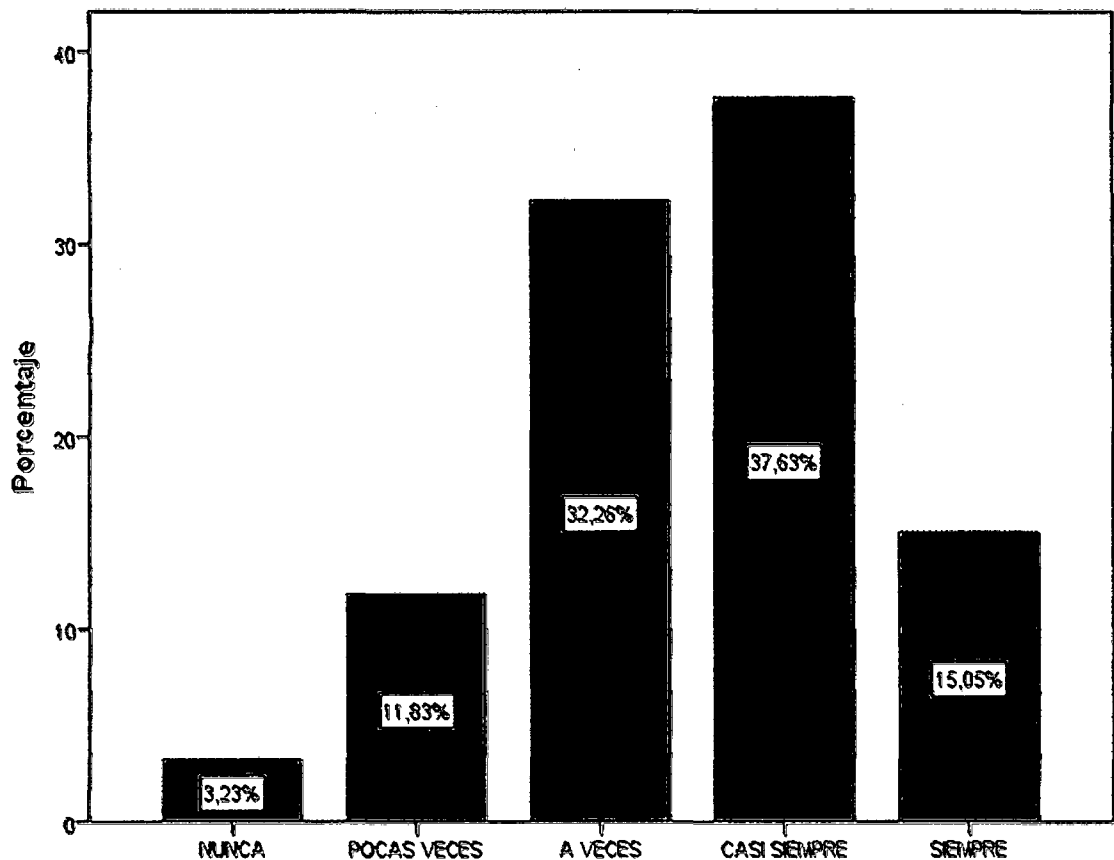
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 1: Remuneraciones por grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 1

Gráfico N° 2: Remuneraciones del personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 1

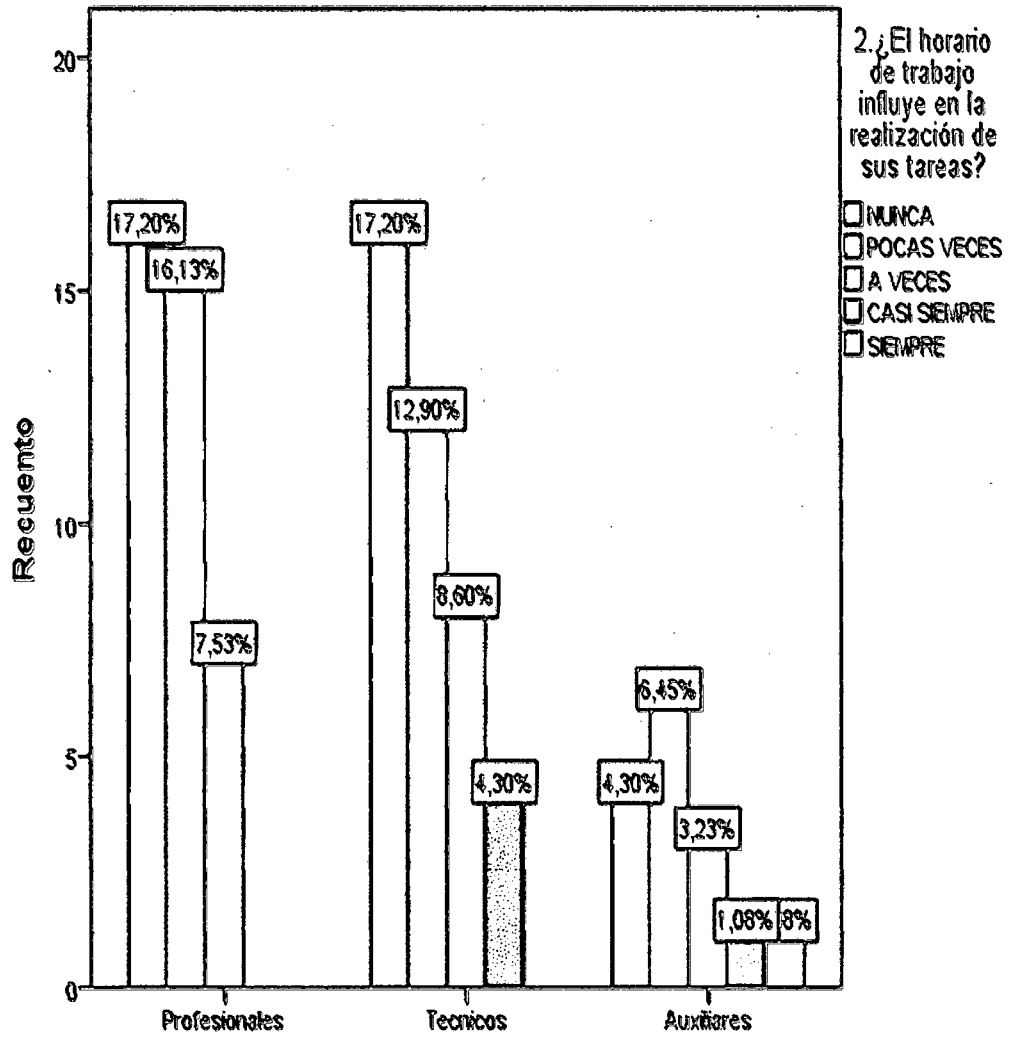
Interpretación: del total de encuestados del personal administrativo el 3, 23% indicó que la remuneración que percibe nunca influye en su desempeño, esto debido a que las labores que realizan obtienen un resultado de satisfacción personal y logro de objetivos, el 11,83% manifestó que pocas veces, ya que considera que es su trabajo y se tiene que cumplir el 32, 26% opinó que a veces, ya que en ocasiones la remuneración no satisface a totalidad sus necesidades, el 37,63% indicó que casi siempre, debido a que la remuneración publica está congelada hace mucho tiempo y no responde al esfuerzo que se realiza y el 15,05% manifestó que siempre, ya que no corresponde al trabajo realizado.

Tabla N°2: Horarios de trabajo.

			2.¿El horario de trabajo influye en la realización de sus tareas?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	16	15	7	0	0	38
		% dentro de Grupo ocupacional	42,1%	39,5%	18,4%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de 2.¿El horario de trabajo influye en la realización de sus tareas?	44,4%	45,5%	38,9%	0,0%	0,0%	40,9%
		% del total	17,2%	16,1%	7,5%	0,0%	0,0%	40,9%
	Tecnicos	Recuento	16	12	8	4	0	40
		% dentro de Grupo ocupacional	40,0%	30,0%	20,0%	10,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de 2.¿El horario de trabajo influye en la realización de sus tareas?	44,4%	36,4%	44,4%	80,0%	0,0%	43,0%
		% del total	17,2%	12,9%	8,6%	4,3%	0,0%	43,0%
	Auxiliares	Recuento	4	6	3	1	1	15
		% dentro de Grupo ocupacional	26,7%	40,0%	20,0%	6,7%	6,7%	100,0%
		% dentro de 2.¿El horario de trabajo influye en la realización de sus tareas?	11,1%	18,2%	16,7%	20,0%	100,0%	16,1%
		% del total	4,3%	6,5%	3,2%	1,1%	1,1%	16,1%
Total		Recuento	36	33	18	5	1	93
		% dentro de Grupo ocupacional	38,7%	35,5%	19,4%	5,4%	1,1%	100,0%
		% dentro de 2.¿El horario de trabajo influye en la realización de sus tareas?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	38,7%	35,5%	19,4%	5,4%	1,1%	100,0%

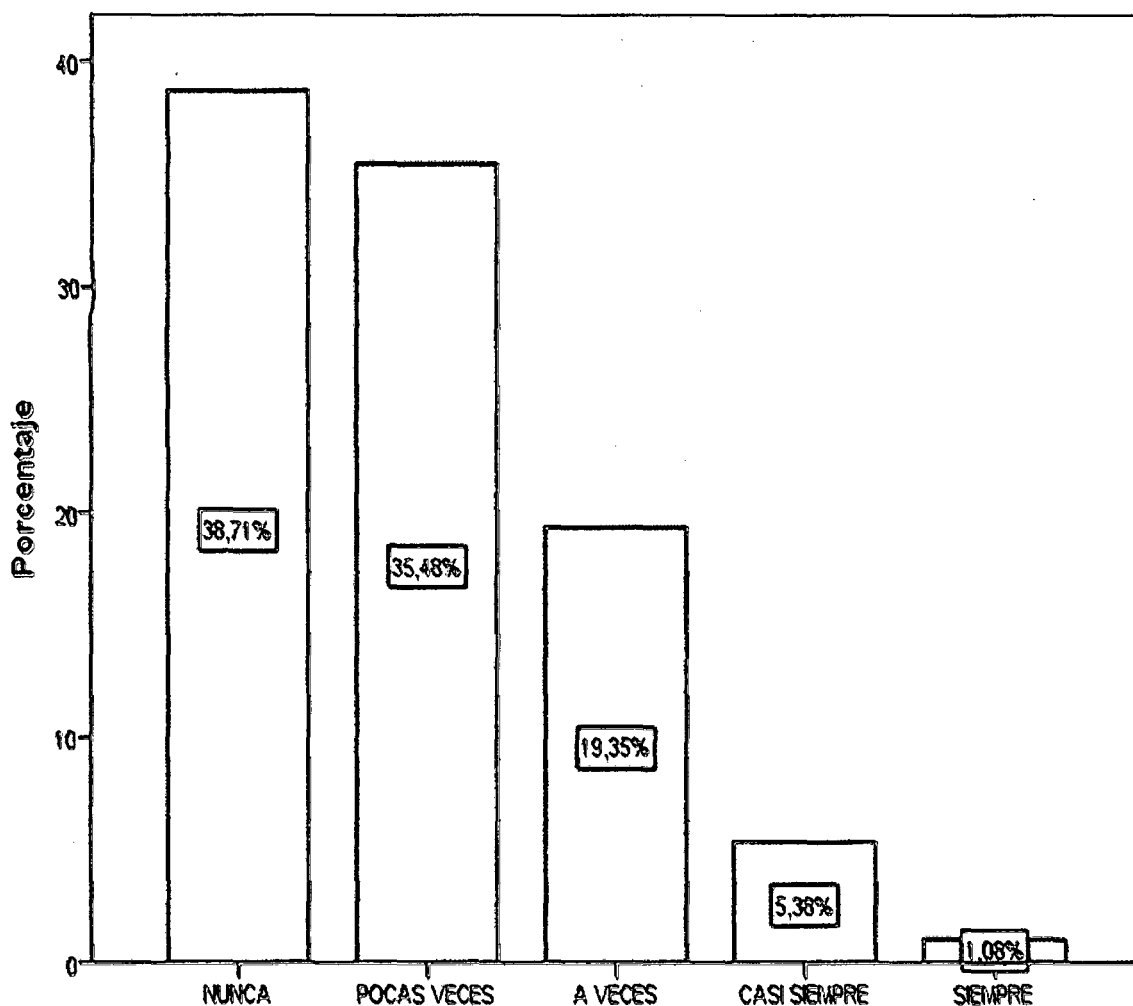
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 3: Horarios de trabajo referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 2

Gráfico N° 4: Horarios de trabajo referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 2

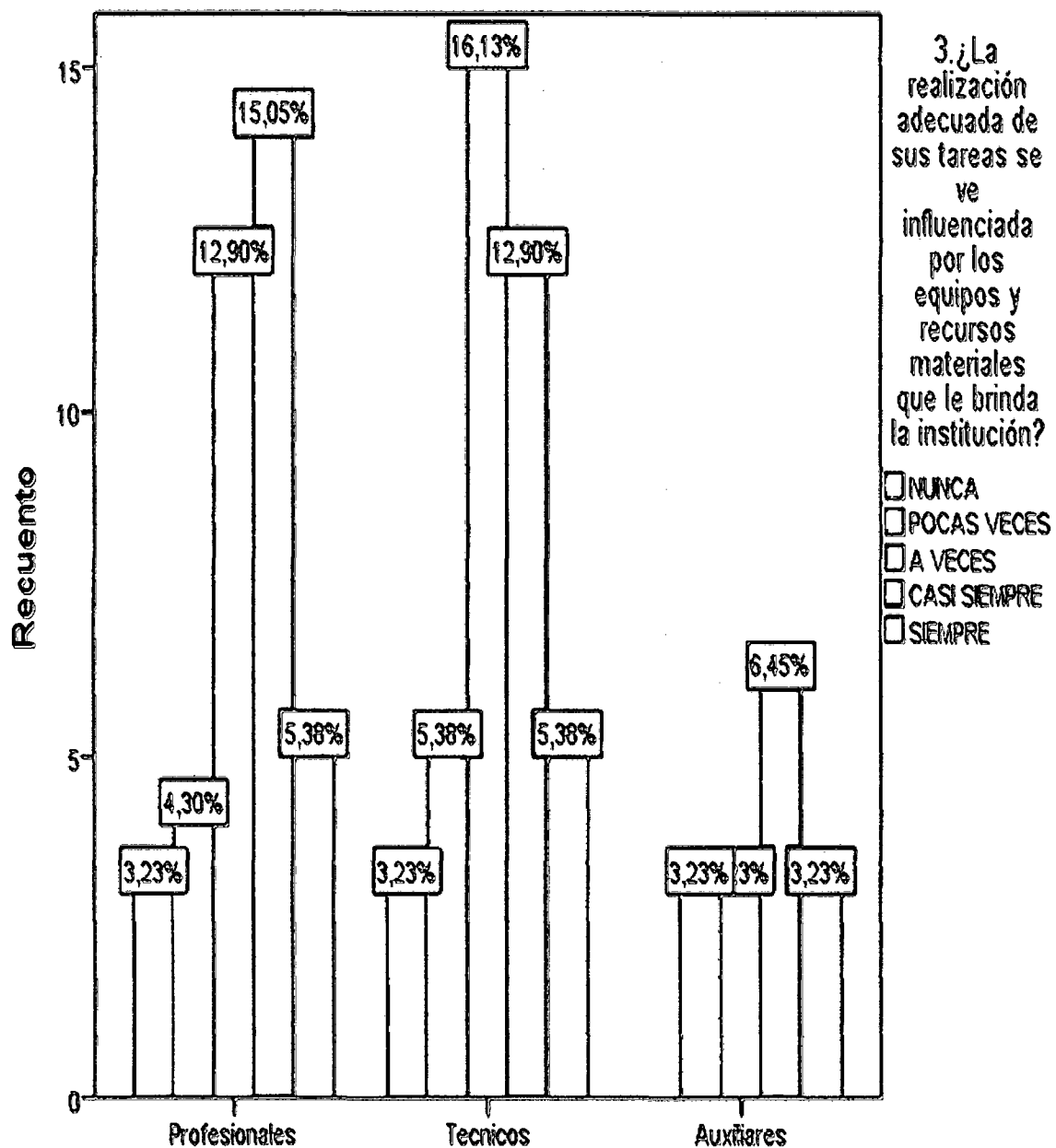
Interpretación: del total de encuestados del personal administrativo el 38,71% indicó que el horario de trabajo nunca influye en su desempeño, debido que se encuentran satisfechos con el horario actual de trabajo, el 35,48% manifestó que pocas veces, ya que el cumplimiento de sus labores no guarda mucha relación con su horario de trabajo el 19,35% opinó que a veces, debido a que en ocasiones el tiempo es muy limitante en el cumplimiento de sus labores, el 5,38% indicó, que casi siempre y el 1,08 opinó que siempre, ya que muchas veces se tiene que trabajar horas extras.

Tabla N° 3: Comodidad física.

			3.¿La realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos materiales que le brinda la institución?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	3	4	12	14	5	38
		% dentro de Grupo ocupacional	7,5%	10,5%	31,6%	36,8%	13,2%	100,0%
		% dentro de 3.¿La realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos materiales que le brinda la institución?	50,0%	33,3%	40,0%	43,8%	38,5%	40,9%
		% del total	3,2%	4,3%	12,9%	15,1%	5,4%	40,9%
	Técnicos	Recuento	3	5	15	12	5	40
		% dentro de Grupo ocupacional	7,5%	12,5%	37,5%	30,0%	12,5%	100,0%
		% dentro de 3.¿La realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos materiales que le brinda la institución?	50,0%	41,7%	50,0%	37,5%	38,5%	43,0%
		% del total	3,2%	5,4%	16,1%	12,9%	5,4%	43,0%
	Auxiliares	Recuento	0	3	3	6	3	15
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		% dentro de 3.¿La realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos materiales que le brinda la institución?	0,0%	25,0%	10,0%	18,8%	23,1%	16,1%
		% del total	0,0%	3,2%	3,2%	6,5%	3,2%	16,1%
Total		Recuento	6	12	30	32	13	93
		% dentro de Grupo ocupacional	6,5%	12,9%	32,3%	34,4%	14,0%	100,0%
		% dentro de 3.¿La realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos materiales que le brinda la institución?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	6,5%	12,9%	32,3%	34,4%	14,0%	100,0%

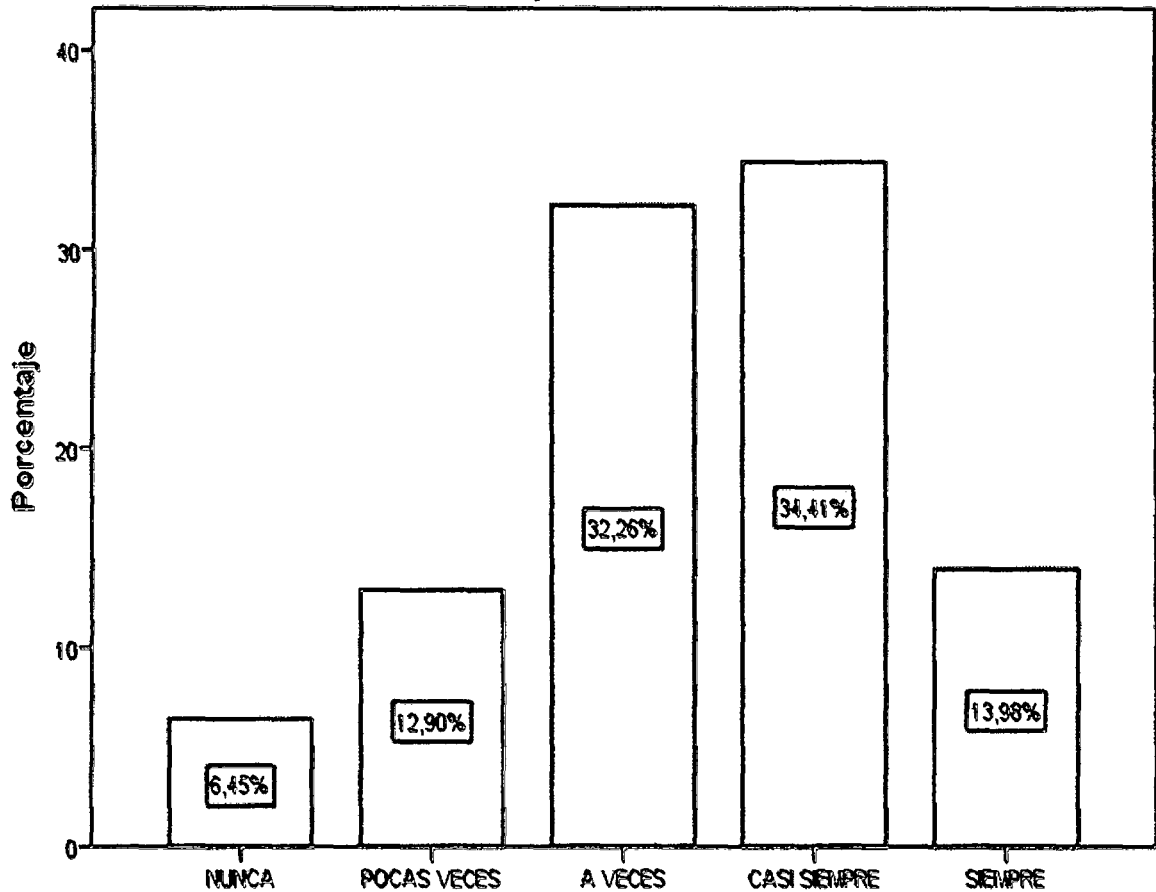
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 5: Comodidad física referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 3

Gráfico N° 6: Comodidad física referente personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 3

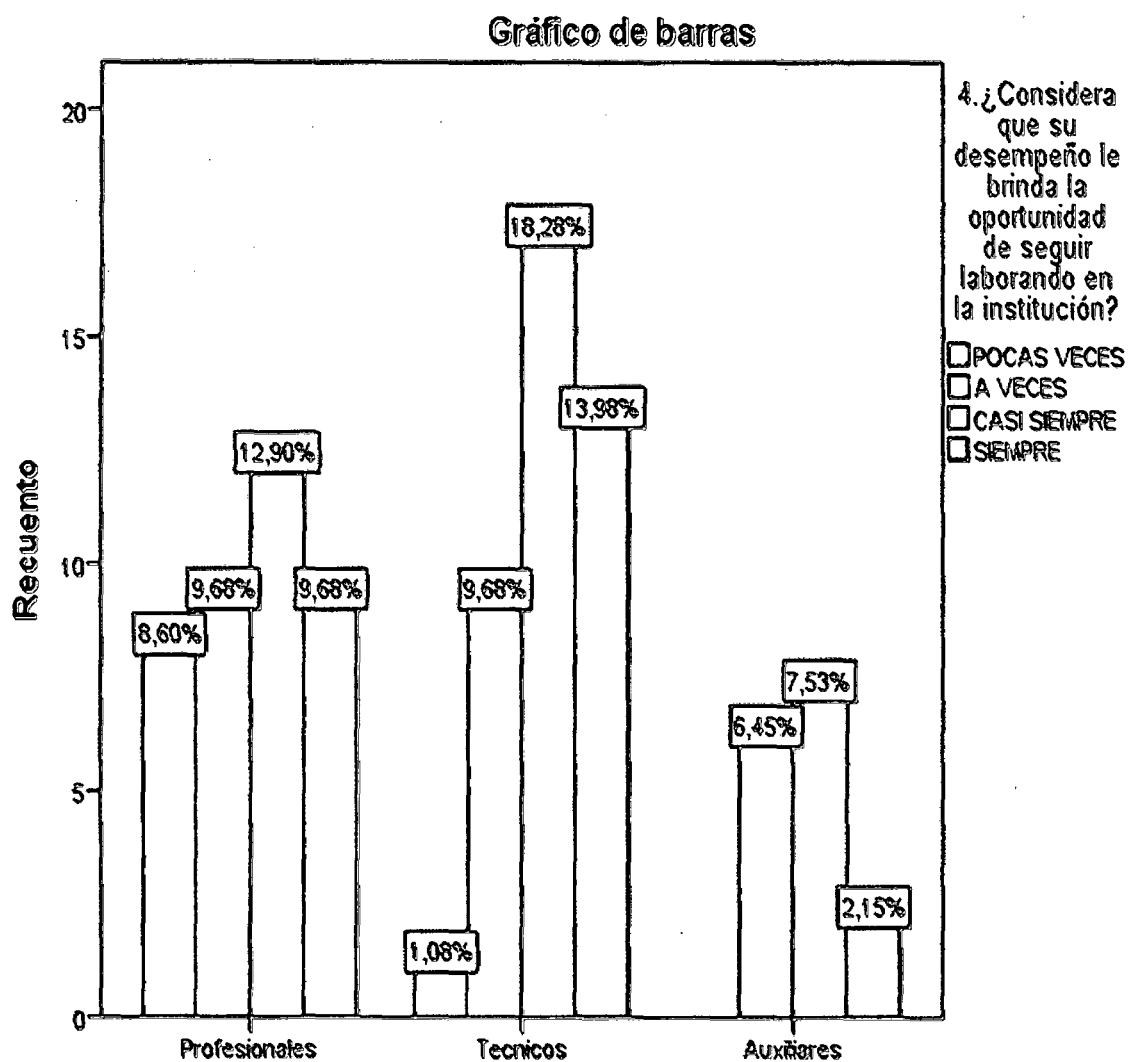
Interpretación: del total del número de encuestados del personal administrativo, el 6,45% indicó que nunca la realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos que le brinda la institución, ya que no considera necesario, tener mucho material para el cumplimiento adecuado de sus tareas, el 12,90% manifestó que pocas veces, debido a que cuando no se cuenta con el material necesario, se lo requiere, el 32,26% opinó que a veces, porque no llegan a tiempo los requerimientos del material que se solicita, el 34,41% indicó que casi siempre, ya que considera que los recursos que le brinda la institución le proporciona comodidad en la realización de sus tareas y el 13,98% reconoce que siempre, ya que de eso depende un buen desempeño y la satisfacción al momento de realizar sus tareas.

Tabla N° 4: Permanencia en el trabajo.

		¿¿Considera que su desempeño le brinda la oportunidad de seguir laborando en la institución?				Total	
		POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	8	9	12	9	38
		% dentro de Grupo ocupacional	21,1%	23,7%	31,6%	23,7%	100,0%
		% dentro de ¿. ¿Considera que su desempeño le brinda la oportunidad de seguir laborando en la institución?	38,9%	37,5%	33,3%	37,5%	40,9%
		% del total	8,6%	9,7%	12,9%	9,7%	40,9%
	Técnicos	Recuento	1	9	17	13	40
		% dentro de Grupo ocupacional	2,5%	22,5%	42,5%	32,5%	100,0%
		% dentro de ¿. ¿Considera que su desempeño le brinda la oportunidad de seguir laborando en la institución?	11,1%	37,5%	47,2%	54,2%	43,0%
		% del total	1,1%	9,7%	18,3%	14,0%	43,0%
	Auxiliares	Recuento	0	6	7	2	15
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	40,0%	46,7%	13,3%	100,0%
		% dentro de ¿. ¿Considera que su desempeño le brinda la oportunidad de seguir laborando en la institución?	0,0%	25,0%	19,4%	8,3%	16,1%
		% del total	0,0%	6,5%	7,5%	2,2%	16,1%
Total		Recuento	9	24	36	24	93
		% dentro de Grupo ocupacional	9,7%	25,8%	38,7%	25,8%	100,0%
		% dentro de ¿. ¿Considera que su desempeño le brinda la oportunidad de seguir laborando en la institución?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	9,7%	25,8%	38,7%	25,8%	100,0%

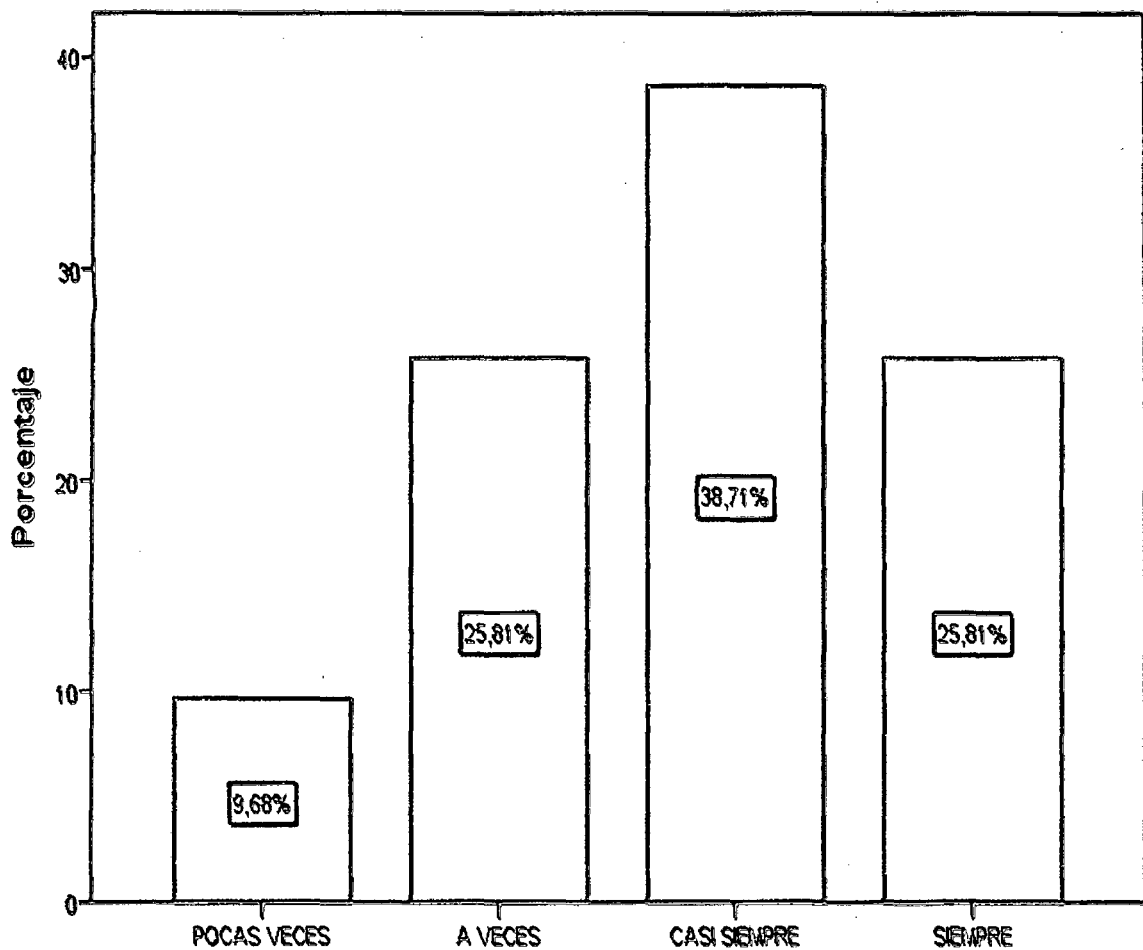
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 7: Permanencia en el trabajo referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 4

Gráfico N° 8: Permanencia en el trabajo referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 4

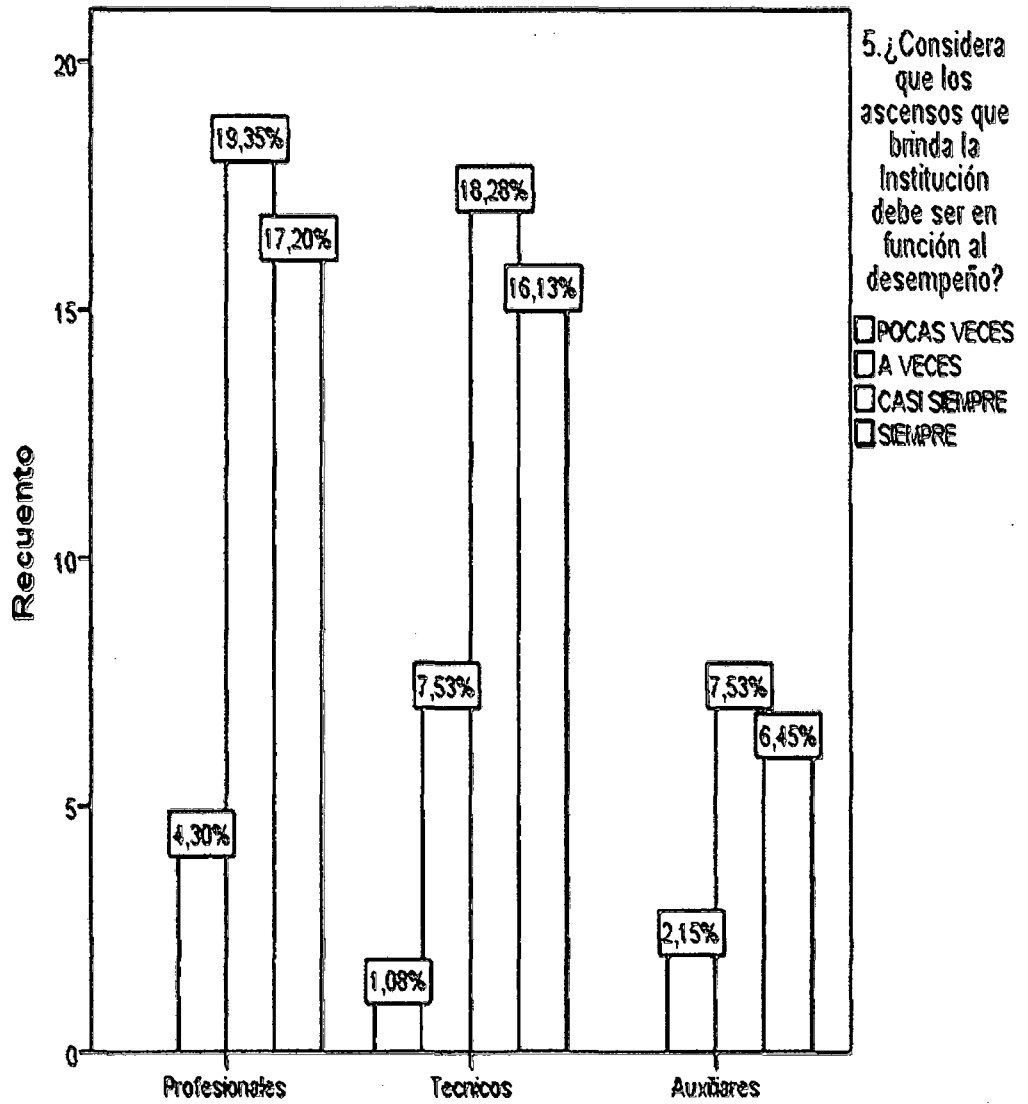
Interpretación: del total del número de encuestados del personal administrativo, el 9,68% indicó que pocas veces considera que su desempeño le da la oportunidad de seguir laborando en la institución, ya que muchas veces no se toma en cuenta el buen desempeño para permanecer en la institución, el 25,81% manifestó que a veces, debido a que en ocasiones se considera el desempeño, pero en otras se da prioridad a los años de servicio, el 38,71% opinó que casi siempre, esto debido a que considera que un buen desempeño ayuda a conservar su permanencia en la Institución y el 25,81% indicó siempre, ya que considera que la eficiencia en su desempeño determina la conservación de su puesto de trabajo

Tabla N° 5: Ascensos.

			5 ¿Considera que los ascensos que brinda la Institución debe ser en función al desempeño?				Total
			POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	0	4	18	16	38
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	10,5%	47,4%	42,1%	100,0%
		% dentro de 5. ¿Considera que los ascensos que brinda la Institución debe ser en función al desempeño?	0,0%	30,8%	42,9%	43,2%	40,9%
		% del total	0,0%	4,3%	19,4%	17,2%	40,9%
Técnicos		Recuento	1	7	17	15	40
		% dentro de Grupo ocupacional	2,5%	17,5%	42,5%	37,5%	100,0%
		% dentro de 5. ¿Considera que los ascensos que brinda la Institución debe ser en función al desempeño?	100,0%	53,8%	40,5%	40,5%	43,0%
		% del total	1,1%	7,5%	18,3%	16,1%	43,0%
Auxiliares		Recuento	0	2	7	6	15
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	13,3%	46,7%	40,0%	100,0%
		% dentro de 5. ¿Considera que los ascensos que brinda la Institución debe ser en función al desempeño?	0,0%	15,4%	16,7%	16,2%	16,1%
		% del total	0,0%	2,2%	7,5%	6,5%	16,1%
Total		Recuento	1	13	42	37	93
		% dentro de Grupo ocupacional	1,1%	14,0%	45,2%	39,8%	100,0%
		% dentro de 5. ¿Considera que los ascensos que brinda la Institución debe ser en función al desempeño?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	1,1%	14,0%	45,2%	39,8%	100,0%

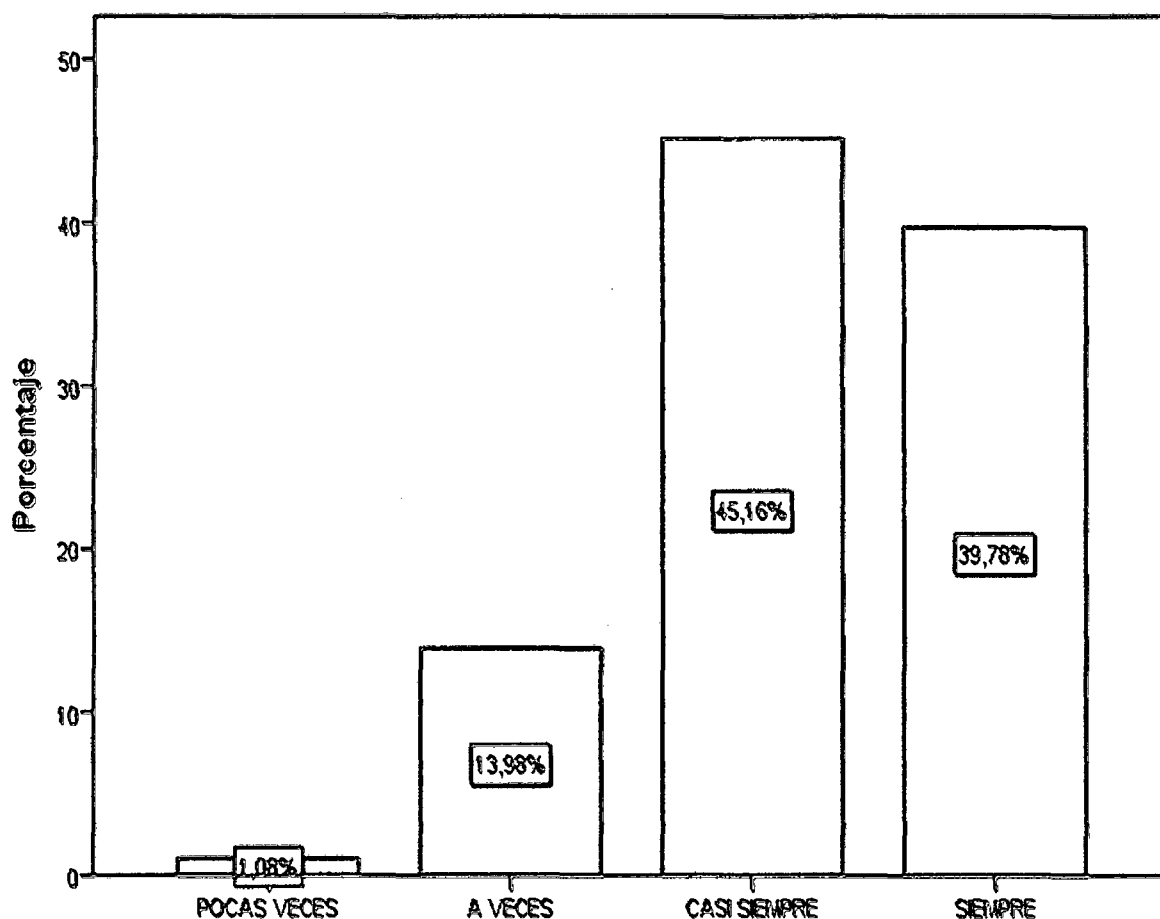
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 9: Ascensos referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N°5

Gráfico N° 10: Ascensos referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 5

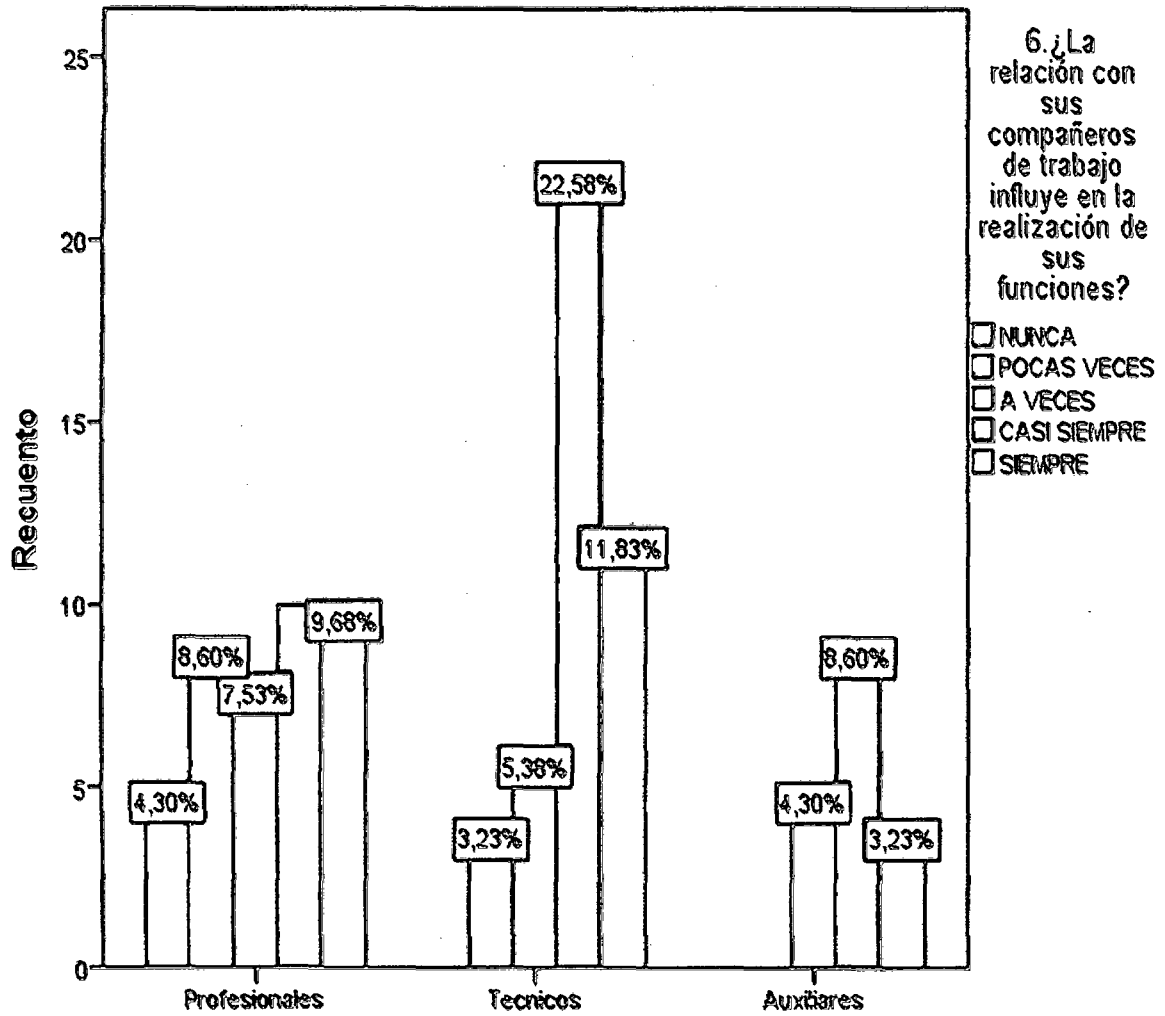
Interpretación: del total del número de encuestados del personal administrativo, el 1,08% indicó que pocas veces considera que los ascensos deben ser en función al desempeño, ya que se debe considerar también otros factores como los años que se viene laborando en la Institución, el 13,98% manifestó que a veces, debido a que también se debe considerar la experiencia laboral, el 45,16% opinó que casi siempre, ya que sería una recompensa al buen desempeño y el 39,78% indicó siempre, debido a que considera sería una forma de fomentar el buen desempeño y así mejorar día a día en la realización de tareas.

Tabla N° 6: Relación con compañeros de trabajo.

			6.¿La relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	4	8	7	10	9	38
		% dentro de Grupo ocupacional	10,5%	21,1%	18,4%	26,3%	23,7%	100,0%
		% dentro de 6.¿La relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?	100,0%	72,7%	43,8%	25,6%	39,1%	40,9%
		% del total	4,3%	8,6%	7,5%	10,8%	9,7%	40,9%
	Técnicos	Recuento	0	3	5	21	11	40
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	7,5%	12,5%	52,5%	27,5%	100,0%
		% dentro de 6.¿La relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?	0,0%	27,3%	31,3%	53,8%	47,8%	43,0%
		% del total	0,0%	3,2%	5,4%	22,6%	11,8%	43,0%
	Auxiliares	Recuento	0	0	4	8	3	15
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	0,0%	26,7%	53,3%	20,0%	100,0%
		% dentro de 6.¿La relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?	0,0%	0,0%	25,0%	20,5%	13,0%	16,1%
		% del total	0,0%	0,0%	4,3%	8,6%	3,2%	16,1%
Total	Recuento	4	11	16	39	23	93	
	% dentro de Grupo ocupacional	4,3%	11,8%	17,2%	41,9%	24,7%	100,0%	
	% dentro de 6.¿La relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	4,3%	11,8%	17,2%	41,9%	24,7%	100,0%	

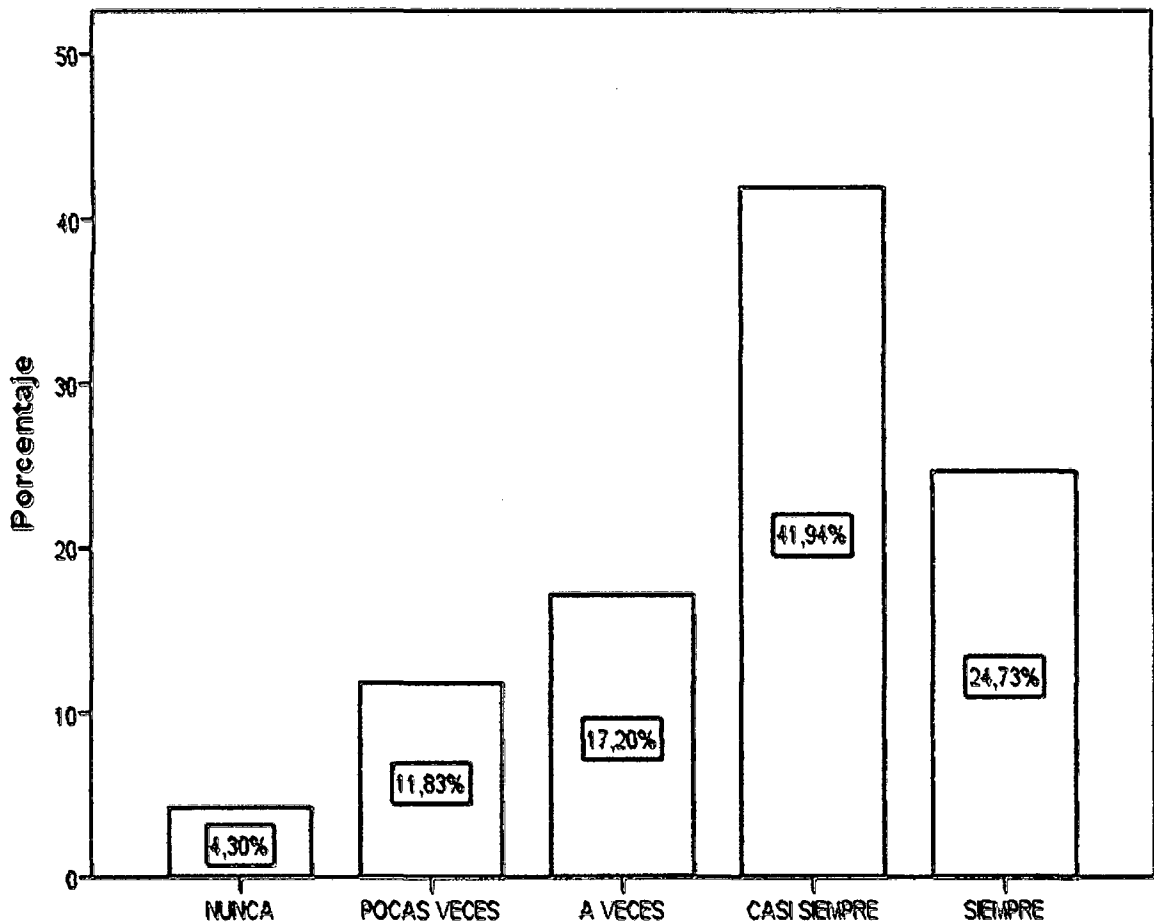
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 11: Relación con compañeros de trabajo referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 6

Gráfico N° 12: Relación con compañeros de trabajo referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 6

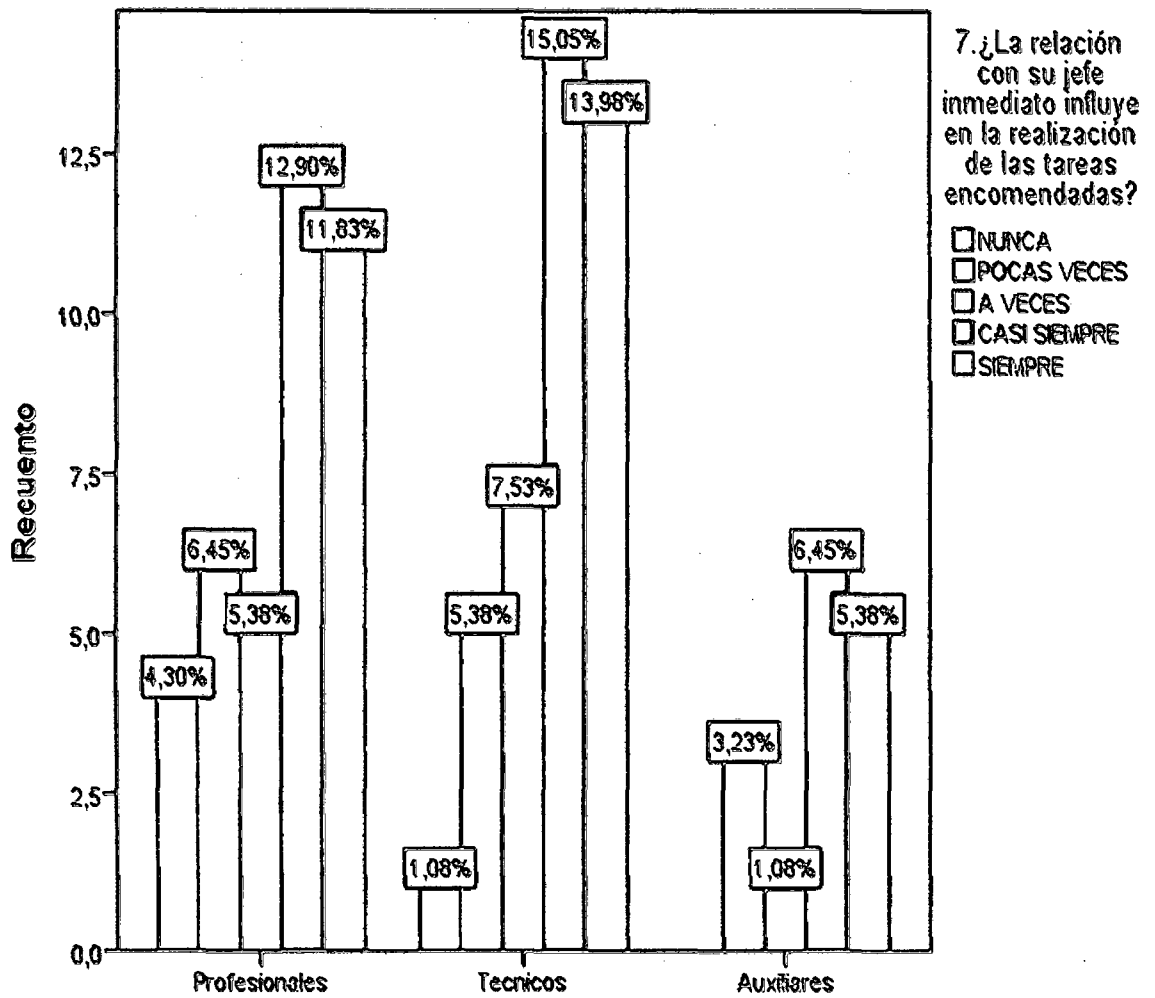
Interpretación: del total del número de encuestados del personal administrativo, el 4,30% indicó que nunca la relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones, porque considera se debe mantener al margen las relaciones personales de lo profesional, el 11,83% manifestó que pocas veces, debido a que la relación con sus compañeros de trabajo no condiciona la realización de sus tareas, el 17,20% opinó que a veces, debido a que la relación es buena, sin embargo debe existir una mejor comunicación entre compañeros, el 41,94% indicó que casi siempre, debido a que se siente cómodo en realizar su trabajo en un ambiente amical, y el 24,73% indicó siempre, ya que considera que un trabajo en equipo resulta beneficioso para lograr objetivos

Tabla N° 7: Relación con jefes inmediatos.

			7.¿La relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	4	6	5	12	11	38
		% dentro de Grupo ocupacional	10,5%	15,8%	13,2%	31,6%	28,9%	100,0%
		% dentro de 7.¿La relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas?	30,0%	42,9%	38,5%	37,5%	37,9%	40,9%
		% del total	4,3%	6,5%	5,4%	12,9%	11,8%	40,9%
Técnicos		Recuento	1	5	7	14	13	40
		% dentro de Grupo ocupacional	2,5%	12,5%	17,5%	35,0%	32,5%	100,0%
		% dentro de 7.¿La relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas?	20,0%	35,7%	53,8%	43,8%	44,8%	43,0%
		% del total	1,1%	5,4%	7,5%	15,1%	14,0%	43,0%
Auxiliares		Recuento	0	3	1	6	5	15
		% dentro de Grupo ocupacional	0,0%	20,0%	6,7%	40,0%	33,3%	100,0%
		% dentro de 7.¿La relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas?	0,0%	21,4%	7,7%	18,8%	17,2%	16,1%
		% del total	0,0%	3,2%	1,1%	6,5%	5,4%	16,1%
Total		Recuento	5	14	13	32	29	93
		% dentro de Grupo ocupacional	5,4%	15,1%	14,0%	34,4%	31,2%	100,0%
		% dentro de 7.¿La relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	5,4%	15,1%	14,0%	34,4%	31,2%	100,0%

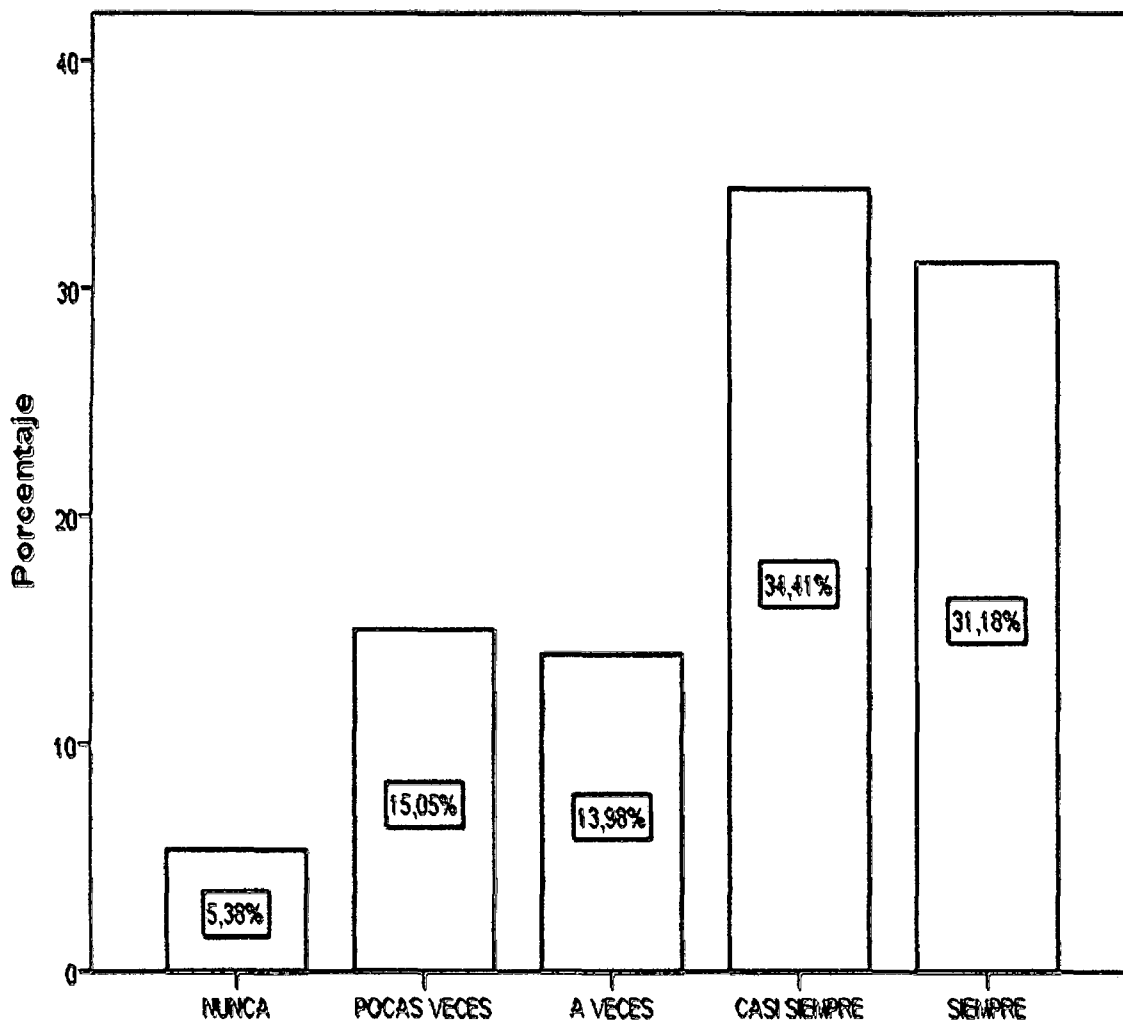
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 13: Relación con jefes inmediatos referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 7

Gráfico N° 14: Relación con jefes inmediatos referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 7

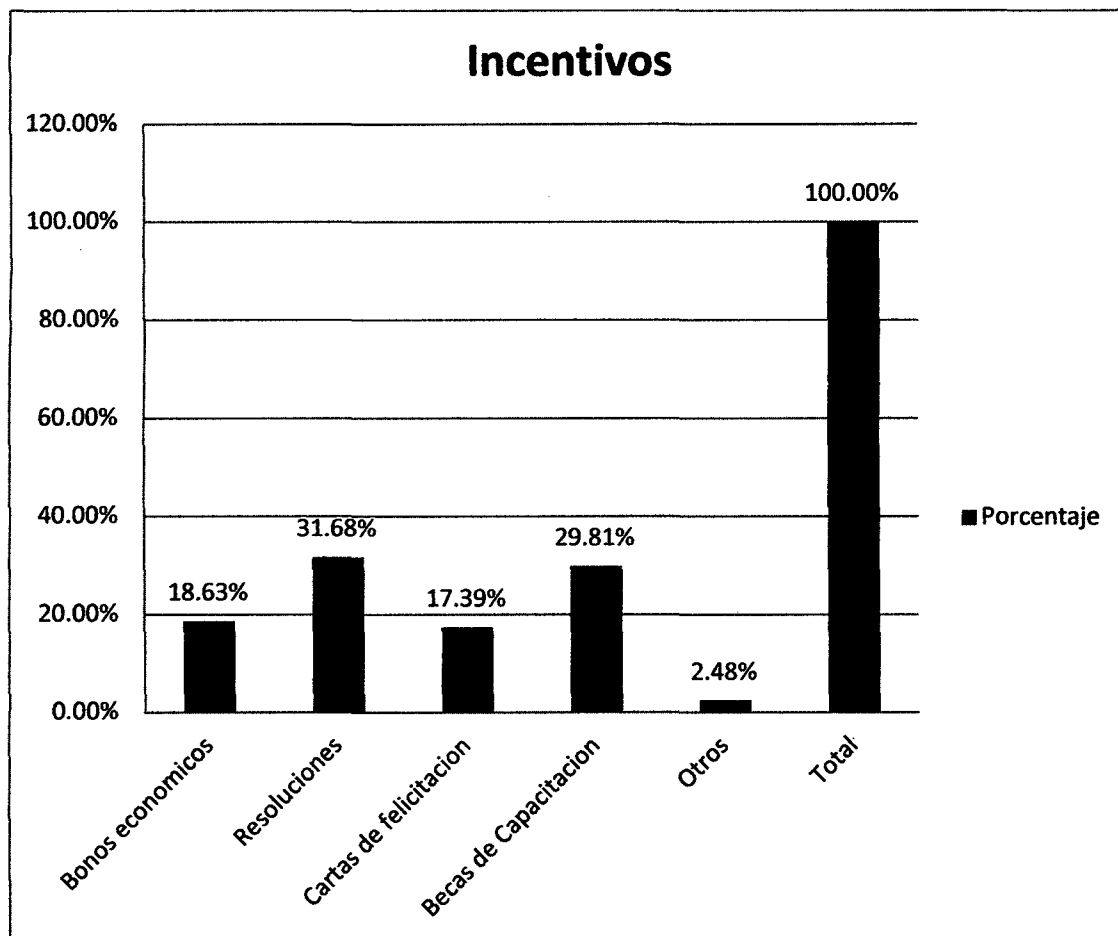
Interpretación: del total del número de encuestados del personal administrativo, el 5,38% indicó que nunca la relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas, el 15,05% manifestó que pocas veces, esto debido a que trata de cumplir con su trabajo al margen de la relación con el jefe inmediato, el 13,98% indicó que a veces, debido a que en ocasiones existe poca coordinación y organización el 34,41% manifestó que casi siempre, ya que muchas veces no reconocen el cumplimiento de sus labores encomendadas y el 31,18% indicó siempre, debido a que si se mejoraría la comunicación, eso permitiría desarrollar con más eficiencia las tareas encomendadas

Tabla N° 8: Reconocimientos y/o incentivos.

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
incentivos ^d			
BONOS ECONOMICOS	30	18,6%	32,3%
RESOLUCIONES	51	31,7%	54,8%
CARTAS DE FELICITACION	28	17,4%	30,1%
BECAS DE CAPACITACION	48	29,8%	51,6%
OTROS	4	2,5%	4,3%
Total	161	100,0%	173,1%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 15: Reconocimientos y/o Incentivos.



Fuente: Tabla N° 8

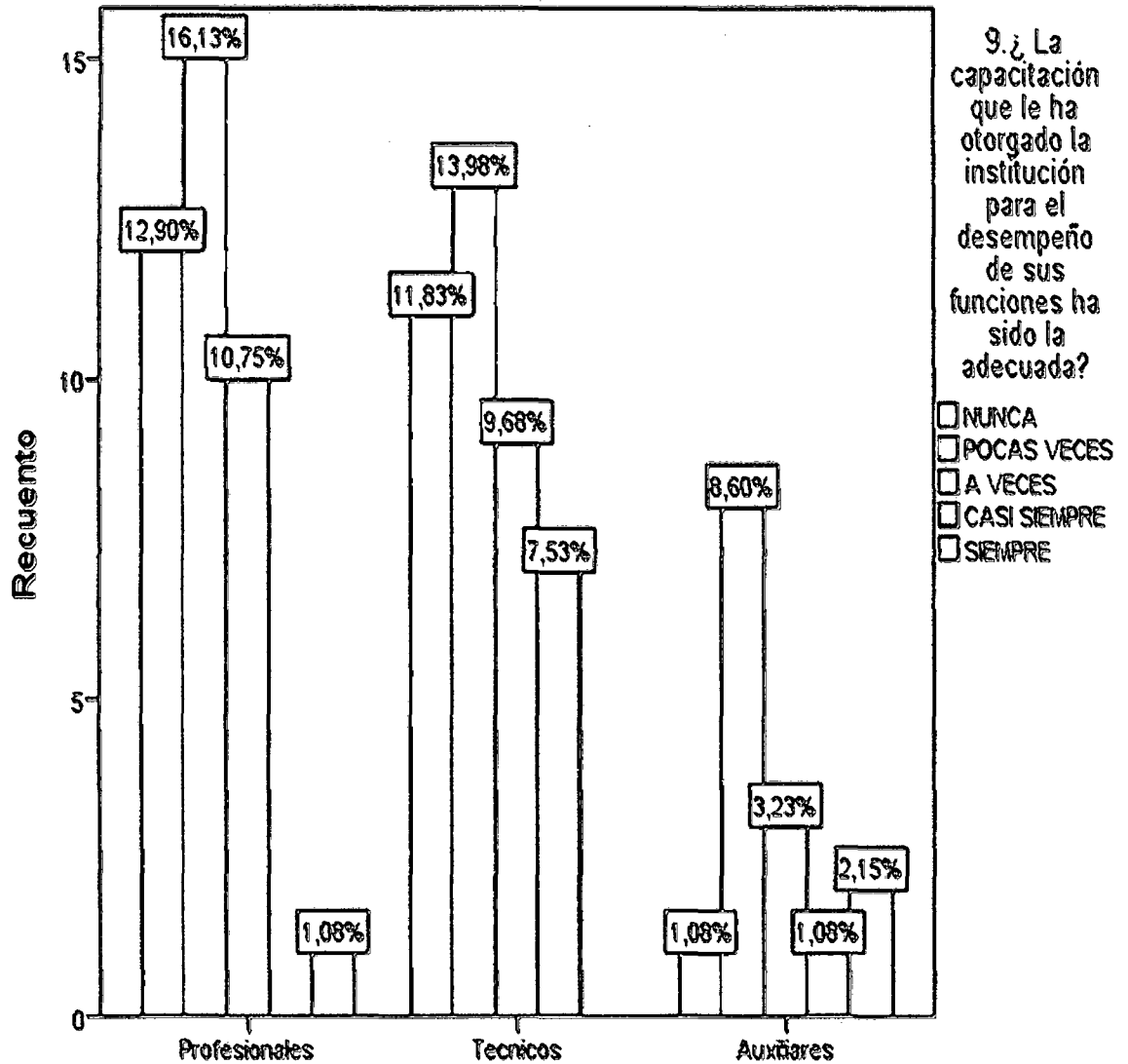
Interpretación: del total de respuestas (161) de los 93 encuestados del personal administrativo el 18,63% indicó que se debería otorgar bonos económicos, ya que la remuneración que perciben no satisface a totalidad sus necesidades básicas, el 31,68% manifestó resoluciones, debido a que sirve como referencia en su experiencia laboral, el 17,39% indicó cartas de felicitación, ya que considera un estímulo para seguir laborando con eficiencia, el 29,81% indicó becas de capacitación, con el fin de adquirir nuevos conocimientos y permita su desarrollo profesional y el 2,48% manifestó otros, el cual lo constituye viajes y días libres

Tabla N° 9: Capacitación.

			9.¿ La capacitación que le ha otorgado la institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	12	15	10	0	1	38
		% dentro de Grupo ocupacional	31,6%	39,5%	26,3%	0,0%	2,6%	100,0%
		% dentro de 9.¿ La capacitación que le ha otorgado la institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?	50,0%	41,7%	45,5%	0,0%	33,3%	40,9%
		% del total	12,9%	16,1%	10,8%	0,0%	1,1%	40,9%
	Técnicos	Recuento	11	13	9	7	0	40
		% dentro de Grupo ocupacional	27,5%	32,5%	22,5%	17,5%	0,0%	100,0%
		% dentro de 9.¿ La capacitación que le ha otorgado la institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?	45,5%	36,1%	40,9%	87,5%	0,0%	43,0%
		% del total	11,8%	14,0%	9,7%	7,5%	0,0%	43,0%
	Auxiliares	Recuento	1	8	3	1	2	15
		% dentro de Grupo ocupacional	6,7%	53,3%	20,0%	6,7%	13,3%	100,0%
		% dentro de 9.¿ La capacitación que le ha otorgado la institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?	4,2%	22,2%	13,6%	12,5%	66,7%	16,1%
		% del total	1,1%	9,6%	3,2%	1,1%	2,2%	16,1%
Total	Recuento	24	36	22	8	3	93	
	% dentro de Grupo ocupacional	25,8%	38,7%	23,7%	8,6%	3,2%	100,0%	
	% dentro de 9.¿ La capacitación que le ha otorgado la institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	25,8%	38,7%	23,7%	8,6%	3,2%	100,0%	

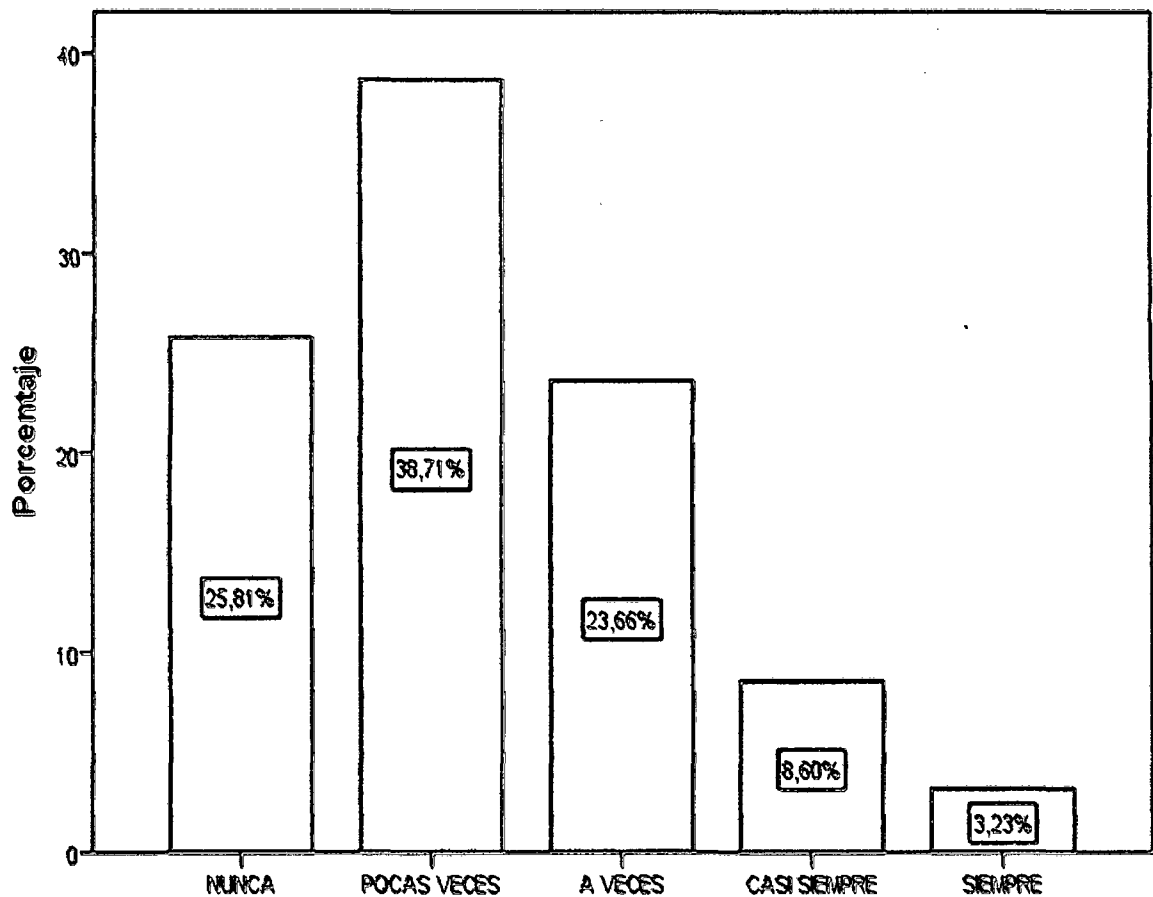
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 16: Capacitación referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 9

Gráfico N° 17: Capacitación referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 9

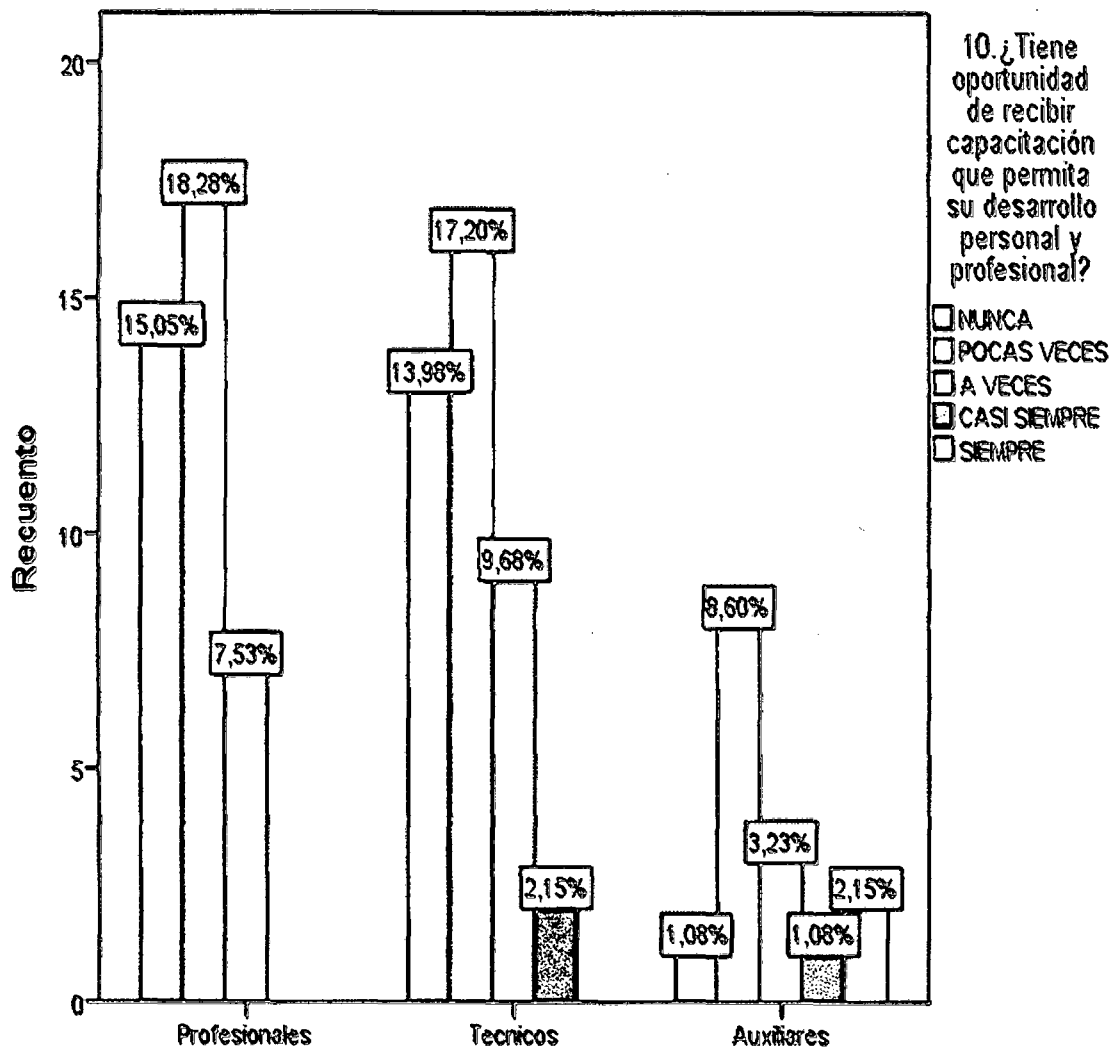
Interpretación: del total de encuestados del personal administrativo el 25,81% indicó que nunca la capacitación que le ha otorgado la Institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada, ya que manifiestan no haber recibido capacitación alguna el 38,71% pocas veces, ya que la oferta de capacitación no siempre ha sido la adecuada el 23,66% indicó a veces, porque no existe variedad en los temas a tratar, el 08,60% manifestó casi siempre y el 3,23% indicó siempre, estos dos últimos manifestaron que es debido a que si les dan la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos acerca de las tareas que se realizan.

Tabla N° 10: Crecimiento personal y profesional.

			10. ¿Tiene oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	14	17	7	0	0	38
		% dentro de Grupo ocupacional	36,8%	44,7%	18,4%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de 10. ¿Tiene oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional?	50,0%	41,5%	36,8%	0,0%	0,0%	40,9%
		% del total	15,1%	18,3%	7,5%	0,0%	0,0%	40,9%
Técnicos	Técnicos	Recuento	13	16	9	2	0	40
		% dentro de Grupo ocupacional	32,5%	40,0%	22,5%	5,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de 10. ¿Tiene oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional?	46,4%	39,0%	47,4%	66,7%	0,0%	43,0%
		% del total	14,0%	17,2%	9,7%	2,2%	0,0%	43,0%
Auxiliares	Auxiliares	Recuento	1	8	3	1	2	15
		% dentro de Grupo ocupacional	6,7%	53,3%	20,0%	6,7%	13,3%	100,0%
		% dentro de 10. ¿Tiene oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional?	3,6%	19,5%	15,8%	33,3%	100,0%	16,1%
		% del total	1,1%	8,6%	3,2%	1,1%	2,2%	16,1%
Total	Total	Recuento	28	41	19	3	2	93
		% dentro de Grupo ocupacional	30,1%	44,1%	20,4%	3,2%	2,2%	100,0%
		% dentro de 10. ¿Tiene oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	30,1%	44,1%	20,4%	3,2%	2,2%	100,0%

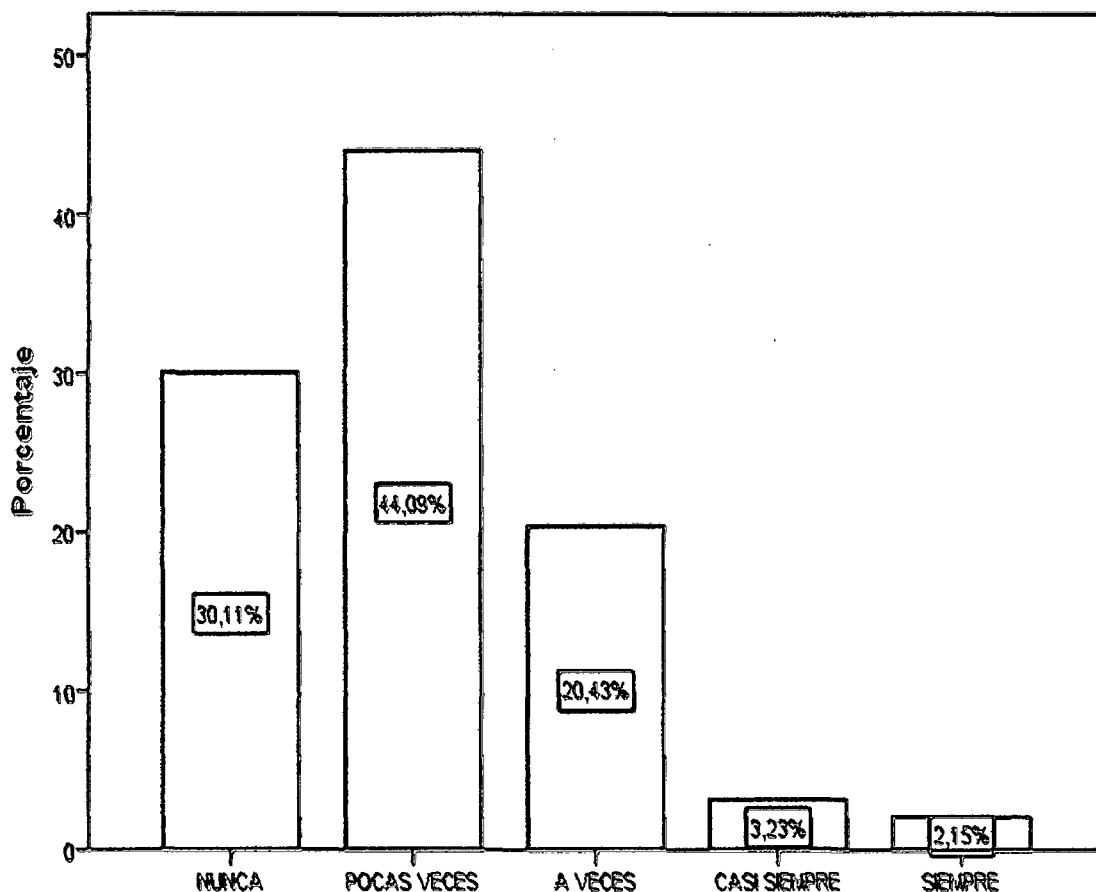
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 18: Crecimiento personal y profesional referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 10

Gráfico N° 19: Crecimiento personal y profesional referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 10

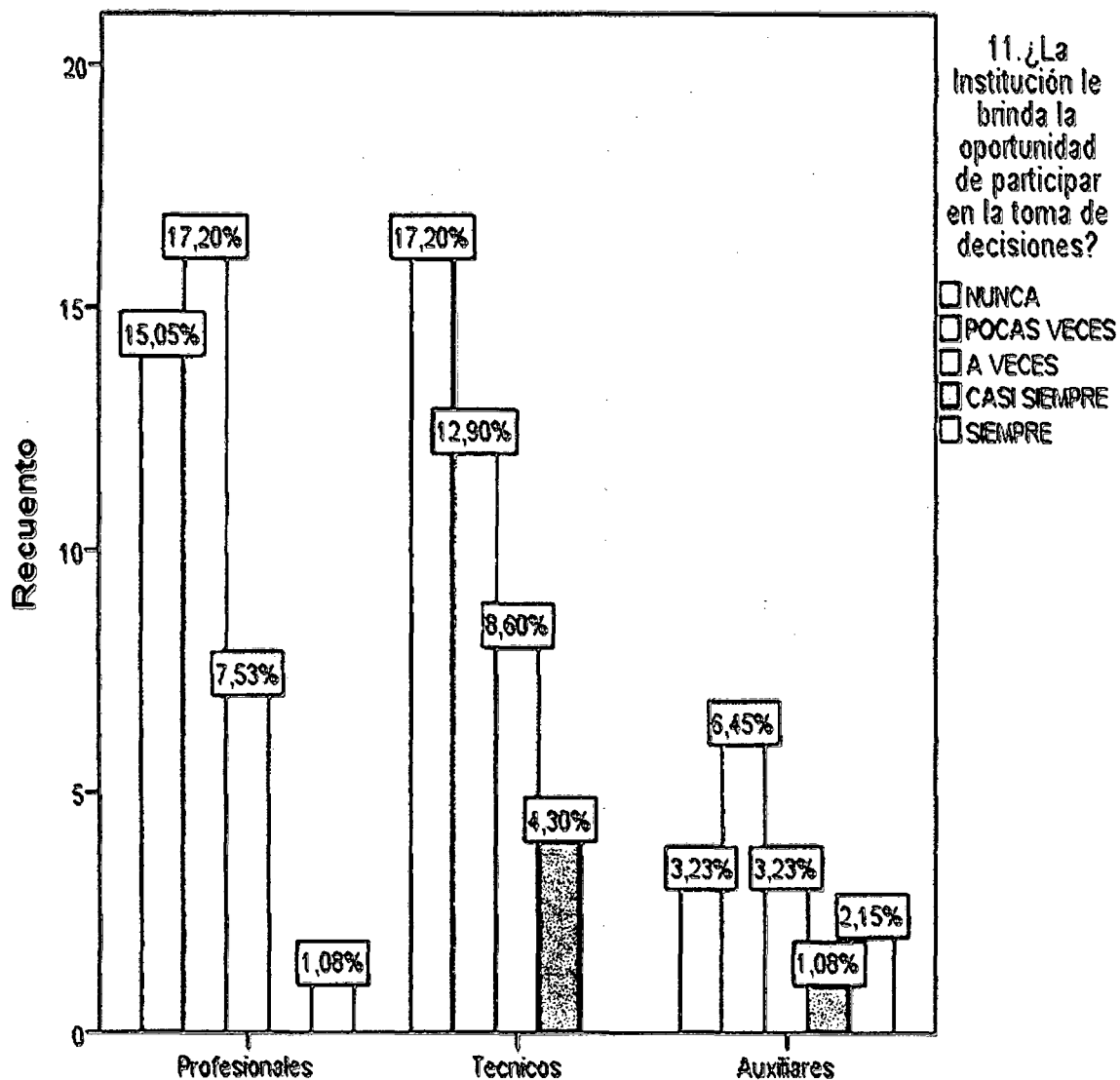
Interpretación: Del total de encuestados del personal administrativo el 30,11% indicó que nunca ha tenido la oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional, el 44,09% manifestó que pocas veces, debido a que no se invierte en la capacitación de los trabajadores, el 20,43% opinó que a veces, ya que existe poco presupuesto para las ofertas de capacitación, el 3,23% indicó casi siempre y el 2,15% indicó siempre, estos dos últimos manifestaron que es debido a que la Institución les brinda capacitación acorde a las tareas que realizan, permitiendo actualizar sus conocimientos.

Tabla N° 11: Participación en toma de decisiones.

			11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones?					Total
			NUNCA	POCAS VECES	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	14	16	7	0	1	38
		% dentro de Grupo ocupacional	36,8%	42,1%	18,4%	0,0%	2,6%	100,0%
		% dentro de 11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones?	42,4%	47,1%	38,9%	0,0%	33,3%	40,9%
		% del total	15,1%	17,2%	7,5%	0,0%	1,1%	40,9%
Técnicos	Técnicos	Recuento	16	12	8	4	0	40
		% dentro de Grupo ocupacional	40,0%	30,0%	20,0%	10,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de 11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones?	48,5%	35,3%	44,4%	80,0%	0,0%	43,0%
		% del total	17,2%	12,9%	8,6%	4,3%	0,0%	43,0%
Auxiliares	Auxiliares	Recuento	3	6	3	1	2	15
		% dentro de Grupo ocupacional	20,0%	40,0%	20,0%	6,7%	13,3%	100,0%
		% dentro de 11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones?	9,1%	17,6%	16,7%	20,0%	66,7%	16,1%
		% del total	3,2%	6,5%	3,2%	1,1%	2,2%	16,1%
Total	Total	Recuento	33	34	18	5	3	93
		% dentro de Grupo ocupacional	35,5%	36,6%	19,4%	5,4%	3,2%	100,0%
		% dentro de 11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	35,5%	36,6%	19,4%	5,4%	3,2%	100,0%

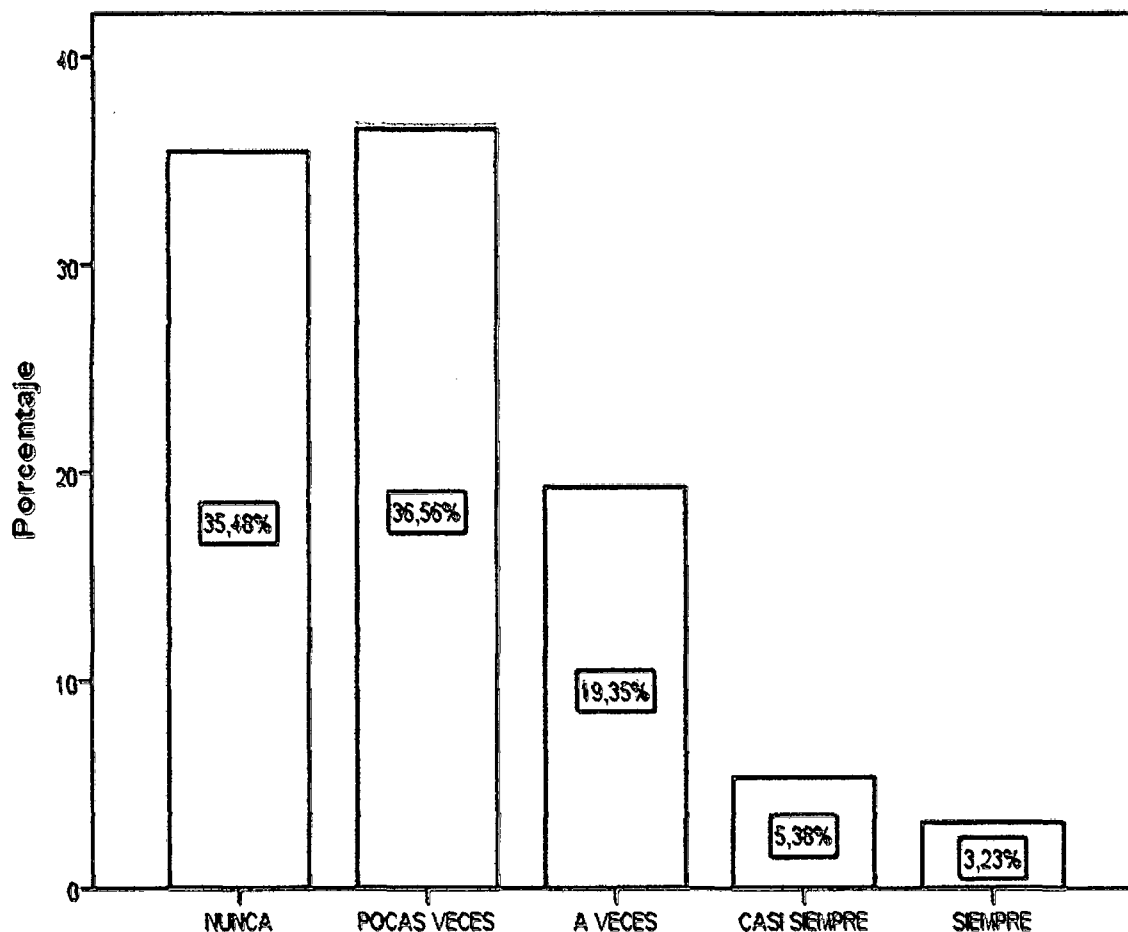
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 20: Participación en toma de decisiones referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 11

Gráfico N° 21: Participación en toma de decisiones referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 11

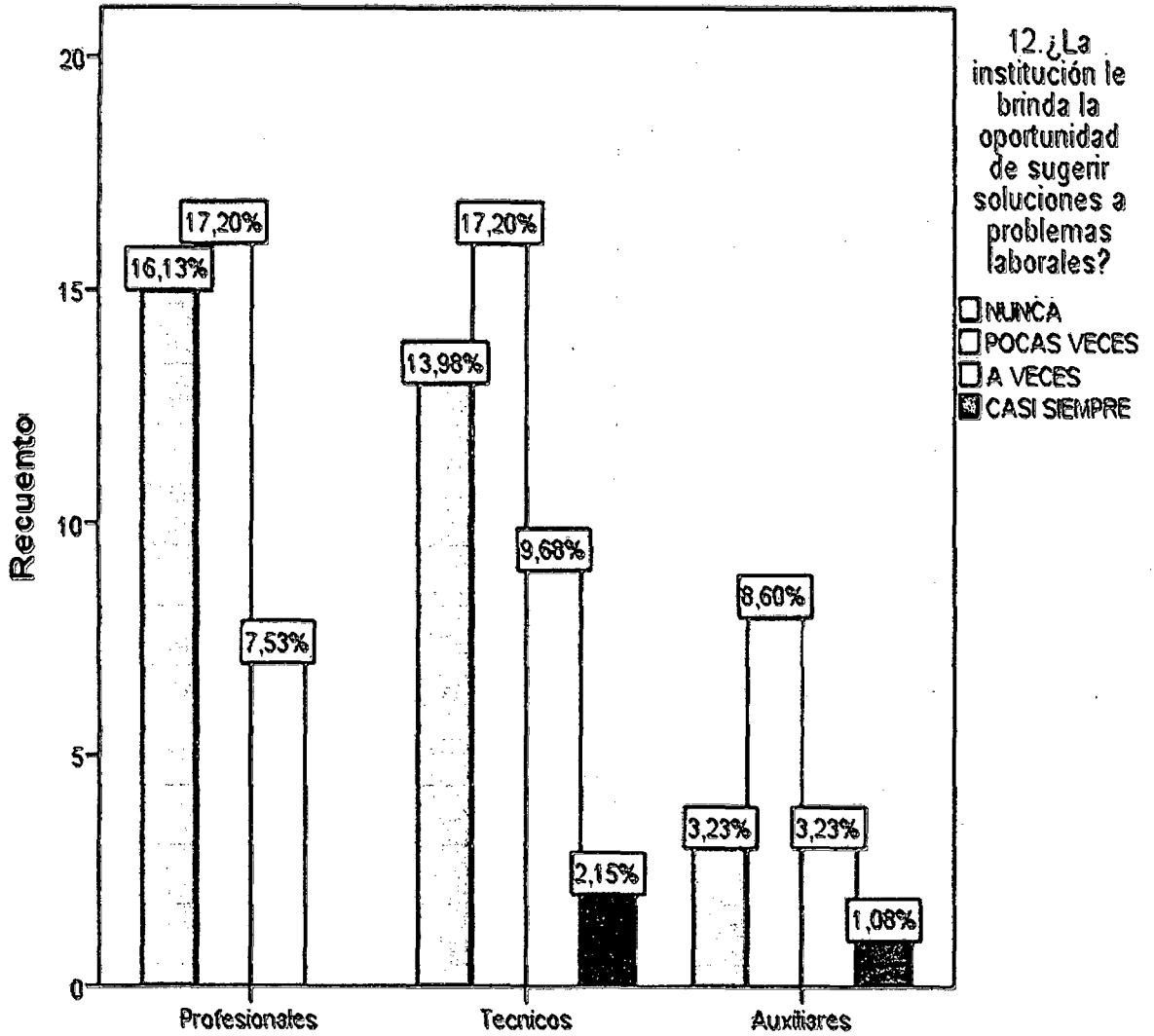
Interpretación: del total de encuestados del personal administrativo el 35,46% indicó que nunca la Institución le brinda oportunidad de participar en la toma de decisiones, ya que solo se limitan en acatar las decisiones tomadas por los jefes, el 36,56% manifestó que pocas veces, debido a que no consideran mucho las opiniones y sugerencias que realizan los trabajadores, el 19,35% indicó a veces, ya que en ocasiones les piden brindar alguna sugerencia, el 5,38% opinó casi siempre, debido a que consideran que en la mayoría de ocasiones toman en cuenta sus opiniones y el 3,23% indicó que siempre, ya que les brinda autonomía en el trabajo que realizan

Tabla N° 12: Iniciativa.

			12.¿La institución le brinda la oportunidad de sugerir soluciones a problemas laborales?				Total
			NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	
Grupo ocupacional	Profesionales	Recuento	15	16	7	0	38
		% dentro de Grupo ocupacional	39,5%	42,1%	18,4%	0,0%	100,0%
		% dentro de 12.¿La institución le brinda la oportunidad de sugerir soluciones a problemas laborales?	48,4%	40,0%	36,8%	0,0%	40,9%
		% del total	16,1%	17,2%	7,5%	0,0%	40,9%
	Técnicos	Recuento	13	16	9	2	40
		% dentro de Grupo ocupacional	32,5%	40,0%	22,5%	5,0%	100,0%
		% dentro de 12.¿La institución le brinda la oportunidad de sugerir soluciones a problemas laborales?	41,9%	40,0%	47,4%	66,7%	43,0%
		% del total	14,0%	17,2%	9,7%	2,2%	43,0%
	Auxiliares	Recuento	3	8	3	1	15
		% dentro de Grupo ocupacional	20,0%	53,3%	20,0%	6,7%	100,0%
		% dentro de 12.¿La institución le brinda la oportunidad de sugerir soluciones a problemas laborales?	9,7%	20,0%	15,8%	33,3%	16,1%
		% del total	3,2%	8,6%	3,2%	1,1%	16,1%
Total		Recuento	31	40	19	3	93
		% dentro de Grupo ocupacional	33,3%	43,0%	20,4%	3,2%	100,0%
		% dentro de 12.¿La institución le brinda la oportunidad de sugerir soluciones a problemas laborales?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	33,3%	43,0%	20,4%	3,2%	100,0%

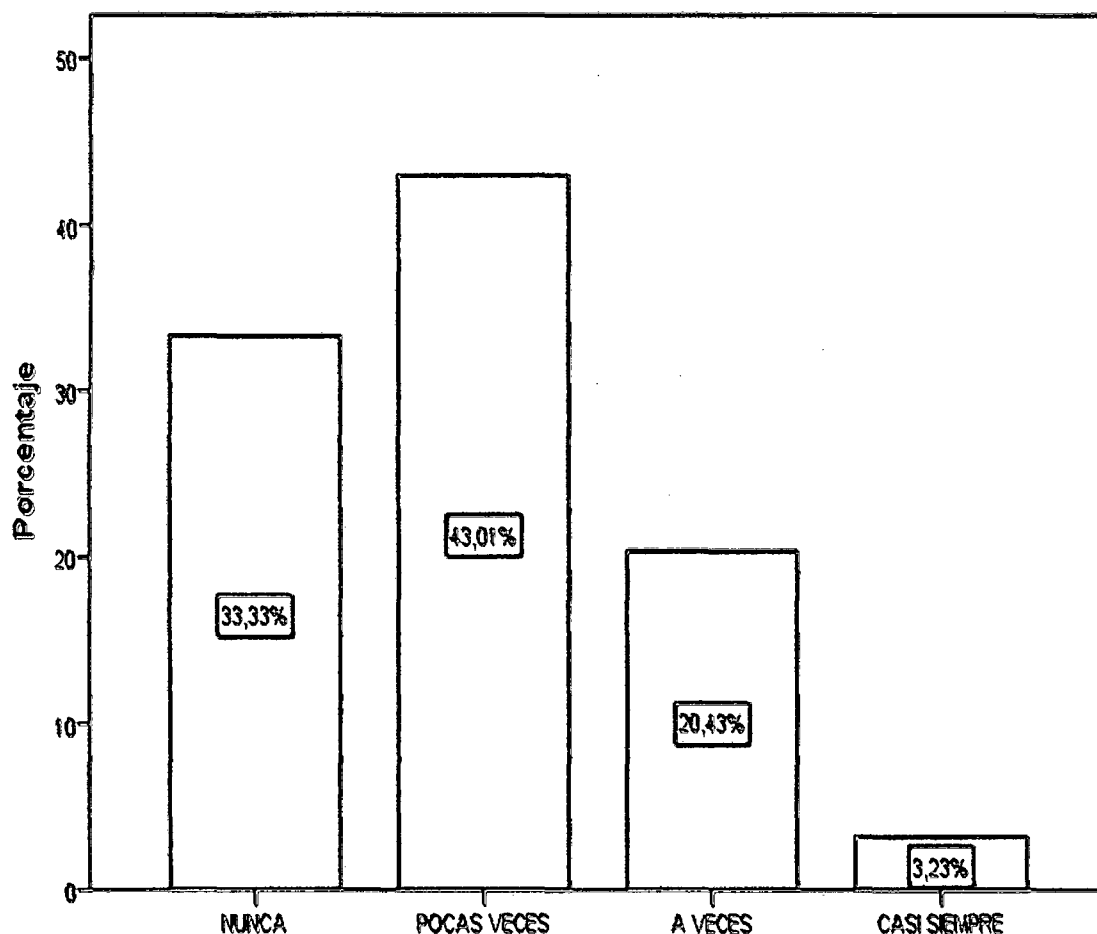
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo del HRC

Gráfico N° 22: Iniciativa referente al grupo ocupacional



Fuente: Tabla N° 12

Gráfico N° 23: Iniciativa referente al personal administrativo total



Fuente: Tabla N° 12

Interpretación: del total de encuestados del personal administrativo el 33,33% indicó que nunca la Institución le brinda oportunidad de sugerir soluciones oportunas a problemas laborales, ya que consideran que los jefes se encargan de resolver los problemas cotidianos, el 43,01% indicó que pocas veces, debido a que les cortan iniciativa al momento de sugerir posibles soluciones, el 20,43% indicó a veces, debido a que en ocasiones les toman en cuenta alguna idea o sugerencia ante algún problema suscitado y el 3,23% manifestó casi siempre, ya que ante los problemas presentados, son ellos los que tienen la responsabilidad de solucionarlos

Cuadro N° 6: Resumen de resultados

FACTORES MOTIVACIONALES	DESEMPEÑO
Remuneración	52.68%
Horarios de trabajo	6.46%
Comodidad física	48.39%
Permanencia en el trabajo	64.52%
Ascensos	84.94%
Relación con compañeros de trabajo	66.67%
Relación con jefes inmediatos	65.59%
Reconocimientos	100%
Capacitación	64.52%
Crecimiento personal	74.02%
Participación en toma de decisiones	72.02%
Iniciativa	76.44%

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

5. ANTECEDENTES GENERALES:

5.1. Datos generales:

Razón social	: Hospital Regional de Cajamarca.
Rubro	: Servicio de salud hospitalario.
R.U.C	: 20166728585
Ubicación	: Av. Larry Jhonson Nro. Sn- Cajamarca.

5.2 Reseña histórica:

Durante el año 1960, estando en la presidencia de la República el Dr. Manuel Prado Ugarteche, se proyectó la construcción del hospital para los próximos 10 años de esa época, inaugurándose un 28 de Junio de 1963 bajo la denominación de HOSPITAL CENTRO DE SALUD CAJAMARCA, siendo el primer Director el Dr. Juan Custodio Mendoza, quien asume con mucha responsabilidad el cargo, a partir de esa fecha inicia su funcionamiento con criterios técnicos; labor muy sacrificada que permitió encaminar la compleja administración hospitalaria con cuatro servicios básicos: Medicina General, Pediatría, Cirugía y Ginecología. Han pasado 49 años y demostrando el gran deseo de superación de todo el equipo de salud hoy contamos con más de 25 especialidades con equipos y tecnología de punta.

5.3. Misión:

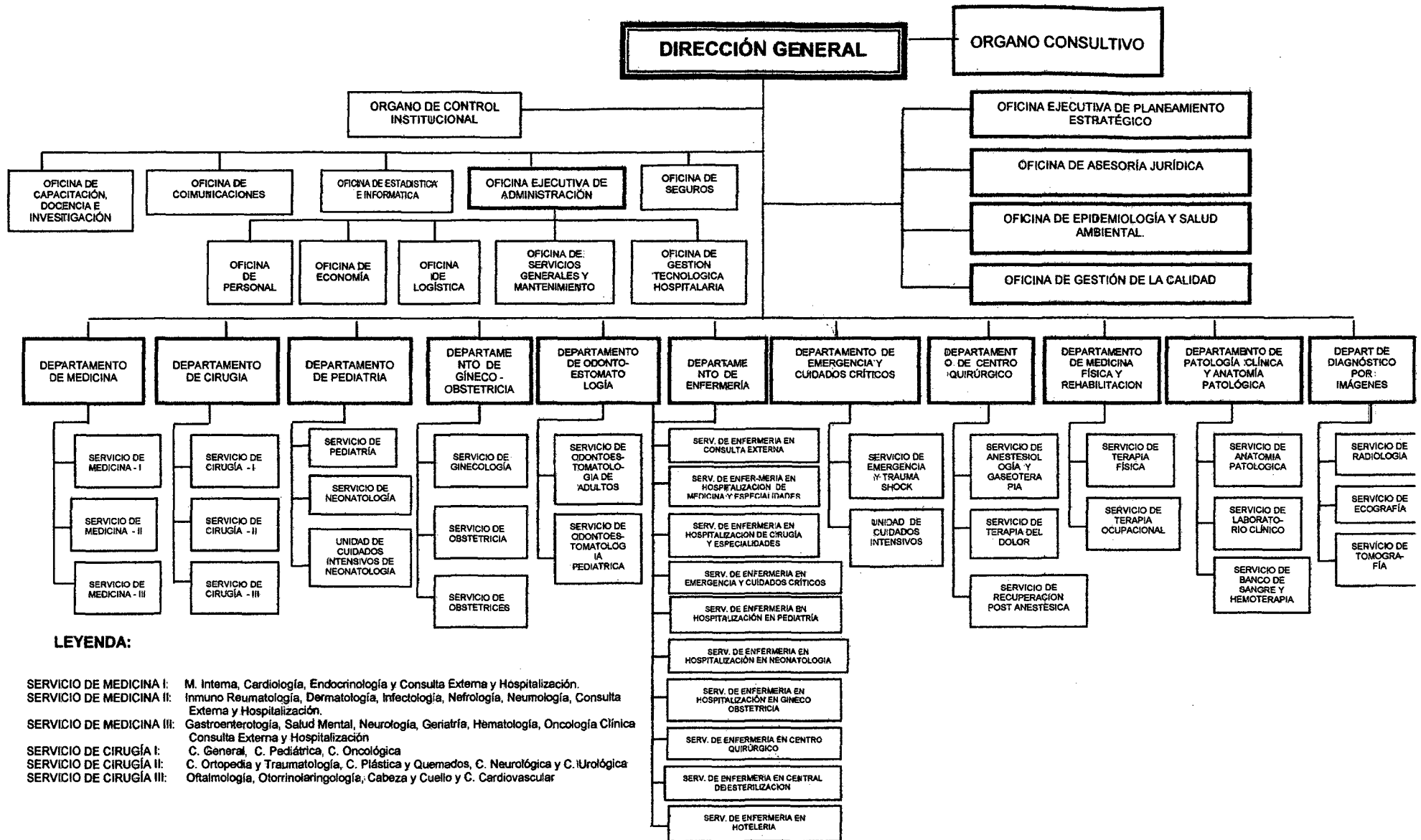
"Prevenir los riesgos, proteger del daño, recuperar la salud y rehabilitar las capacidades de las personas, en condiciones de plena equidad, desde su concepción hasta su muerte natural, proveyendo de servicios que conduzcan a la satisfacción del usuario externo e interno, desarrollando la integración de la moderna infraestructura y tecnología con el recurso humano con competencias organizacionales".

5.4. Visión:

“Constituirnos en un Hospital acreditado, modelo en organización y gestión hospitalaria, brindando atención integral de salud de alta especialización, de referencia Regional, con adecuada capacidad resolutive, basado en la calidad y calidez de nuestros servicios, con equidad, infraestructura, tecnología moderna y personal altamente calificado y motivado”.

5.5. Objetivos:

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Contribuir en la reducción de la desnutrición crónica en menores de 5 años, mediante una atención integral de la salud, promoviendo estilos de vida y entornos saludables, con énfasis en la alimentación y nutrición, priorizando a la población en pobreza y extrema pobreza.	Garantizar la implementación y ejecución de los procesos y subprocesos de las actividades de salud
	Fortalecer las acciones administrativas de soporte al ejercicio de la rectoría
Contribuir en la disminución de la morbilidad materna neonatal, mediante una atención integral de la salud, fortaleciendo las actividades de prevención, promoviendo estilos de vida y entornos saludables con enfoque de derechos, equidad de género e interculturalidad, priorizando a la población de mayor exclusión social y económica.	Garantizar la implementación y ejecución de los procesos y subprocesos de las actividades de salud.
	Fortalecer las acciones administrativas de soporte al ejercicio de la rectoría
Contribuir en la disminución y control de las enfermedades transmisibles, mediante una atención integral de la salud, fortaleciendo las actividades de prevención, promoviendo estilos de vida y entornos saludables, con enfoque de derechos, equidad de género e interculturalidad, priorizando a la población en pobreza y extrema pobreza	Garantizar la implementación y ejecución de los procesos y subprocesos de las actividades de salud.
	Fortalecer las acciones administrativas de soporte al ejercicio de la rectoría
Contribuir en la disminución y control de las enfermedades no transmisibles, mediante una atención integral de la salud, fortaleciendo las actividades de prevención, promoviendo estilos de vida y entornos saludables, con enfoque de derechos, equidad de género e interculturalidad, priorizando a la población en pobreza y extrema pobreza.	Garantizar la implementación y ejecución de los procesos y subprocesos de las actividades de salud.
	Fortalecer las acciones administrativas de soporte al ejercicio de la rectoría
Identificar la incidencia y prevalencia de casos de cáncer, para desarrollar acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de pacientes.	Garantizar la implementación y ejecución de los procesos y subprocesos de las actividades de salud.
	Fortalecer las acciones administrativas de soporte al ejercicio de la rectoría
Realizar actividades que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y de recursos humanos	Fortalecer las acciones administrativas de soporte al ejercicio de la rectoría



LEYENDA:

- SERVICIO DE MEDICINA I: M. Interna, Cardiología, Endocrinología y Consulta Externa y Hospitalización.
- SERVICIO DE MEDICINA II: Inmuno Reumatología, Dermatología, Infectología, Nefrología, Neumología, Consulta Externa y Hospitalización.
- SERVICIO DE MEDICINA III: Gastroenterología, Salud Mental, Neurología, Geriátría, Hematología, Oncología Clínica Consulta Externa y Hospitalización
- SERVICIO DE CIRUGÍA I: C. General, C. Pediátrica, C. Oncológica
- SERVICIO DE CIRUGÍA II: C. Ortopedia y Traumatología, C. Plástica y Quemados, C. Neurológica y C. Urológica
- SERVICIO DE CIRUGÍA III: Oftalmología, Otorrinolaringología, Cabeza y Cuello y C. Cardiovascular

PROGRAMA DE MOTIVACION

Concepto de motivación:

Sentimiento de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiesta en la ejecución de tareas y actividades que resulta significativo para el trabajador.

Importancia del programa:

Toda Institución pública o privada debe actualizarse con herramientas que incentiven y motiven al personal de la Institución. Se debe formular e implementar programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente al trabajador y su desempeño laboral.

Este documento es de gran importancia, ya que da una orientación general acerca de cuáles son los principales factores motivacionales tanto extrínsecos como intrínsecos, que influyen en el desempeño del personal administrativo de la Institución, logrando así la satisfacción del trabajador lo cual determina su eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Objetivos:

- **Objetivo general:**

Contribuir a mejorar la satisfacción de las necesidades motivacionales del trabajador sirviendo de guía para lograr un mejor desempeño en el personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca

- **Objetivos específicos:**

- Facilitar a los Jefes del Área Administrativa los lineamientos para la aplicación del programa de motivación
- Fomentar la motivación y así mejorar el desempeño laboral del personal administrativo a través de la aplicación de incentivos

- Reconocer el mejor desempeño laboral del trabajador a través de sus logros, esfuerzos, ideas o sugerencias en beneficio de la Institución.
- Promover valores, responsabilidad, iniciativas e innovaciones en los trabajadores de la Institución dentro de los lineamientos de la política del Sector Salud.

Lineamientos del programa:

- Indagar periódicamente si las necesidades motivacionales del personal administrativo están siendo satisfechas.
- Establecer y aplicar el programa de motivación en el personal para lograr desarrollo personal e institucional.
- El programa de motivación propuesto está sujeto a cambios periódicos de acuerdo a las necesidades dentro del área administrativa de la Institución.

Alcance o ámbito de aplicación:

Se aplicará al personal administrativo perteneciente a los tres grupos ocupacionales como Profesionales, Técnicos y Auxiliares del Hospital Regional de Cajamarca.

Base legal:

- Ley 27657 Ley del Ministerio de Salud.
- Ley 28175 Ley Marco del empleado público.
- Ley 28849 Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial de Contratación Administrativa.
- Decreto Legislativo 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Supremo N°005-90-PCM Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público Capítulo XI del Bienestar e Incentivos.

Desarrollo del programa:

Para el desarrollo del programa motivacional en el Hospital Regional de Cajamarca, se delimitan las siguientes actividades:

Factores extrínsecos:

	Objetivo
<p>1. Bonos económicos :</p> <p>Beneficios económicos que obtiene el trabajador por el cumplimiento de objetivos y la realización eficiente de sus laborales</p>	<p>Inducir al personal a que desarrollen en forma eficiente sus funciones, maximizando su potencial para obtener mayores beneficios económicos dentro de la Institución</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluación periódica al desempeño de los trabajadores de cada oficina administrativa.• Elaboración y publicación de cuadro de méritos• Gestión a SUB CAFAE semestral solicitando financiamiento• Otorgación de bonos económicos en ceremonia central al trabajador con mayor productividad.	

<p>2. Comodidad física:</p> <p>Implica satisfacer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el trabajador, por lo que es necesario proporcionarles el ambiente adecuado en cual desarrollen sus actividades eficientemente</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>Identificar y satisfacer las necesidades materiales del personal administrativo</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mantenimiento constante y periódico a los equipos y mobiliario que utiliza el personal, con el fin de facilitar el desempeño eficiente de su trabajo. • La Oficina de Personal se encargará de los aspectos del espacio y distribución del área física en el que se desempeña cada trabajador. • Se debe asegurar el orden y la higiene de los espacios físicos empelados por el trabajador, a fin de crear un ambiente de comodidad para los mismos. 	

<p>3. Permanencia en el trabajo</p> <p>La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>Proporcionar al trabajador seguridad y confianza en la conservación de su puesto.</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <p>Crear un sentido de pertenencia y responsabilidad en cada trabajador, con el fin de obtener mejor rendimiento laboral, asegurándose mediante evaluaciones periódicas que se aproveche al máximo las capacitaciones y conocimientos adquiridos aplicándolos en la realización de sus tareas diarias.</p>	

	Objetivo
<p>4. Relaciones interpersonales</p> <p>Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados del Área Administrativa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.</p>	<p>Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los trabajadores de la Institución</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos: determinar e implementar estos eventos, investigando la preferencia deportiva de los trabajadores, que fomentaran un comportamiento de equipo. • Celebraciones: organizar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados pueden celebrar días festivos en un ambiente de armonía y cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios, almuerzos y presentes, gestionando un fondo al SUB- CAFAE. <ul style="list-style-type: none"> - Celebración del día del empleado público - Celebración por el aniversario de la Institución - Celebración del día de la madre - Celebración del día del padre - Celebración por fiestas patrias - Celebración por de fiestas navideñas. • Cumpleaños: organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la Institución, fijando una cuota mensual entre los trabajadores de cada Área Administrativa 	

Factores intrínsecos:

	Objetivo
<p>5. Reconocimientos</p> <p>Es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores</p>	<p>Reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con los objetivos institucionales y orientados a incrementar la productividad.</p>
Estrategias o acciones	
<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento por puntualidad y asistencia<ul style="list-style-type: none">- Reporte de asistencia, permanencia laboral sin cambios, permisos y licencias de Marzo del año anterior a Marzo del presente año otorgado por el Área de Registro y Control.- Elaboración de cuadro por mérito, publicación e invitación a ceremonia central- Gestión ante la Oficina de Personal para la elaboración de resolución de reconocimiento- Elaboración de diplomas- Gestión a SUB- CAFAE para presentes y medallas • Reconocimiento por buen desempeño laboral<ul style="list-style-type: none">- Oficina de Bienestar remitirá vía correo electrónico interno el primer día útil del mes de Abril las cartillas de evaluación para el personal a cargo de cada jefatura, las mismas que serán retornadas a la Oficina de Bienestar en la quincena del mes de Abril.- Elaboración de cuadro de méritos de cada Oficina- Publicación de méritos e invitación a ceremonia central cada 6 meses- Gestión SUB CAFAE para presentes (resoluciones o diplomas) y medallas (mes de Noviembre de cada año)- Participación en el compartir, almuerzo u otro.	

- **Reconocimiento por 25 y 30 años**

- Reporte por parte del Área de Legajos del personal que cumple 25 y 30 años de servicio a la Oficina de Bienestar Social de Personal.
- Publicación e invitación a ceremonia central
- Gestión ante la Oficina de Personal para la elaboración de Resolución.
- Gestión a SUB-CAFAE para presentes y medallas.
- Participación en el compartir, almuerzo de reconocimiento u otro.

- **Ceremonia de reconocimiento por cese- 70 años**

- Reporte por parte de la Unidad de Legajos del personal que cumplirá 70 años cada mes de Noviembre de cada año a fin de planificar los reconocimientos del año siguiente.
- Publicación e invitación a ceremonia central (trabajador, familiares directos, compañeros y directivos Institucionales)
- Gestión con la Oficina de Comunicaciones para acciones a realizar de los servidores a jubilarse (Fotos y videos)
- Elaboración de carta de agradecimiento por el servicio prestado.
- Gestión a SUB-CAFAE para cuadros para fotos y recordatorios
- Participación en el compartir, almuerzo de reconocimiento u otro.
- Cada celebración se realizará una vez por mes agrupando a los cesantes que correspondan.

<p>6. Ascensos :</p> <p>Los ascensos laborales, son oportunidades que se le brinda al trabajador tomando en cuenta la experiencia necesaria, la preparación académica adecuada y la valoración de su desempeño.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>Planificar sus necesidades de personal en función del desempeño, incrementando así los ingresos, responsabilidades y compromiso de los trabajadores con la Institución</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera, impulsando el ascenso del servidor • Evaluar periódicamente los méritos individuales y el desempeño en el cargo. • Publicación del personal apto para el ascenso. 	

<p>7. Capacitación :</p> <p>La capacitación está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, practicas, habilidades y valores positivos mejorando el desempeño laboral y su realización personal</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el trabajador puede ser considerado.</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgar facilidades de participación en las ofertas de capacitación • Utilizar el porcentaje de recursos destinados para la capacitación por el fondo de asistencia y estímulo. • Realizar convenios para la financiación de cada capacitación. • Evaluar al personal acerca de los conocimientos adquiridos en la capacitación. • Otorgar certificados según cursos aprobados. • Gestión a SUB CAFAE trimestral solicitando financiamiento. 	

<p>8. Solución de problemas:</p> <p>Se pretende que el personal desarrolle su iniciativa, creatividad para la mejora de procesos en los cuales se encuentra inmerso o de aquellos en los que no se desenvuelve.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>Fomentar la reunión entre los trabajadores para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al Área Administrativa.</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas: se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses, esto se realizará por Oficina procurando que todos los empleados participen en esta práctica, con el fin de hacerles sentir que son tomados en cuenta. • Elección de la mejor idea y sugerencia (individual y grupal). • Reconocimiento público a la mejor idea o sugerencia ya sea por la categoría individual o grupal. • Otorgación de becas de capacitación, pasantías y días libres. 	

<p>9. Participación en toma de decisiones:</p> <p>Se pretende permitir al trabajador tomar algunas decisiones que lo hagan sentirse parte y responsable del funcionamiento idóneo de la Institución.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>Desarrollar y fortalecer la capacidad de los trabajadores para promover la participación responsable en la toma de decisiones</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias o acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de reuniones sociales del programa de motivación • Inducir al trabajo en equipo, realizando dinámicas de participación múltiple de los trabajadores • Fomentar el liderazgo en los equipos de trabajo y dinámicas que se realizan. 	

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES:

PRESUPUESTO 2014						
ACTIVIDAD	Descripción	Cantidad	Medida	Precio Unitario (S/.)	Total por descripción(S/.)	Total por actividad (S/.)
Eventos deportivos	trofeos	2	unidad	50.00	100	340
	medallas	12	unidad	20.00	240	
Día de la madre	ramos de flores	70	unidad	2.00	140	6590
	obsequios	70	unidad	15.00	1050	
	canastas	70	unidad	70.00	4900	
	Compartir	1		500.00	500	
Día del empleado público	diplomas	50	unidad	5.00	250	3775
	obsequios	50	unidad	20.00	1000	
	medallas	50	unidad	20.00	1000	
	almuerzo	1		1525.00	1525	
Día del padre	obsequios	40	unidad	15.00	600	1180
	brindis	1		80.00	80	
	compartir	1		500.00	500	
Aniversario Institución	misa	1		100.00	100	1725
	ceremonia central	1		100.00	100	
	almuerzo	1		1525.00	1525	
Fiestas patrias	almuerzo	1		1708.00	1708	1708
Fiestas Navideñas	canastas	122	unidad	50.00	12200	12800
	chocolatada	1		600.00	600	
SUB-TOTAL						28118
IMPREVISTOS (10%)						2811,8
TOTAL						30929,8

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN ABRIL, JULIO Y OCTUBRE					
	Descripción	Cantidad	Medida	Precio unitario (S/.)	Precio total(S/.)
Material de escritorio	Fotocopias	150	hoja	0,06	9
	Lapiceros	50	unidad	0,5	25
	Tablero para papel	20	unidad	3,5	70
	Lápices	50	unidad	0,5	25
	Colores y plumones	5	juego	5	25
	Papelotes y material de visualización	5	unidad	3	15
Material de identificación	Carnets de identificación	50	unidad	5	250
Horarios de especialistas	Honorarios por temas	3		700	2100
Refrigerios		50	pack	3	150
TOTAL					2669

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los resultados y teniendo en cuenta los objetivos de la investigación se elaboraron las siguientes conclusiones:

- Se determinó que los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca, son de tipo extrínseco e intrínseco entre los cuales tenemos a la remuneración, la comodidad física, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ascensos, reconocimientos, capacitación, iniciativa y participación en toma de decisiones, los cuales permitieron el diseño de un programa de motivación.
- Se pudo apreciar que el personal administrativo que labora en el Hospital Regional de Cajamarca no se encuentra motivado, ya que manifiesta insatisfacción, en la mayoría de los factores motivacionales determinados, lo cual genera un bajo desempeño en sus funciones diarias.
- Entre los factores extrínsecos identificados que influyen en el desempeño del personal administrativo se encuentran las remuneraciones, debido a que este factor no satisface en totalidad sus necesidades básicas, la comodidad física, ya que consideran que la disposición adecuada de los equipos y recursos materiales que se utiliza permite el desarrollo eficiente de funciones, la estabilidad laboral, ya que manifiestan que se debe otorgar en función al desempeño y las relaciones interpersonales, esto debido a que la relación tanto con sus compañeros de trabajo como la que mantiene con su jefe inmediato influye en la realización de tareas encomendadas.

- Los factores intrínsecos que se identificaron como influyentes en el desempeño laboral del personal administrativo fueron, los reconocimientos, ya que se considera que se debería otorgar reconocimientos e incentivos por los objetivos cumplidos, los ascensos, porque muchas veces no consideran el desempeño para obtenerlos, la capacitación, debido a que ésta debe ser la adecuada para el desempeño de sus funciones además de permitirles un crecimiento personal y profesional, la iniciativa, y la participación en la toma de decisiones, las cuales permiten autonomía en el trabajo que realizan.
- Tomando como referencia a los factores motivacionales más influyentes en el desempeño, se definieron las acciones concretas a realizar, siendo éstas factibles para su implementación dentro de la Institución.
- Definidas las acciones concretas a realizar se elaboró un programa de motivación, con el fin de guiar cada una de las actividades que se deben realizar para fomentar la motivación en los trabajadores administrativos y así poder contribuir a mejorar el desempeño laboral de los mismos.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones anteriormente mencionadas, se recomienda lo siguiente:

- A los Directivos del Hospital Regional de Cajamarca se le sugiere indagar periódicamente acerca de los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal administrativo y así poder actualizar periódicamente el programa de motivación. Todo esto, a partir de las conclusiones arrojadas por el presente trabajo de investigación.
- Se recomienda prestar atención a las condiciones económicas del trabajador, la comodidad física para el desarrollo de su trabajo, la seguridad laboral que se brinda en función al desempeño, así mismo organizar actividades de socialización por parte de la Institución, en donde se brinde la posibilidad a todo el personal de participar activamente y unir los lazos de amistad, fraternidad, cooperación y comunicación.
- También se recomienda otorgar reconocimientos por un buen desempeño y el cumplimiento de objetivos, para estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que desempeña. Promover actividades de crecimiento profesional y personal que fomente el desarrollo eficiente del personal dentro de la Institución y realizar talleres de participación en la toma de decisiones en donde el personal muestre iniciativa y creatividad en la solución de problemas cotidianos dentro de la Institución.
- Acatar los lineamientos e implementar las acciones concretas establecidas en el programa de motivación, con el fin de atender a los factores motivacionales, y de esta manera poder contribuir a mejorar el desempeño del personal administrativo de la Institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

A. Bibliografía:

- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. (2da.Ed). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004) *Administración de recursos humanos*. (4ta.Ed). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional*. (2da. Ed). México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. (11va.Ed) México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J (1993) *Comportamiento humano en el trabajo*. (8va.Ed) México: Mc Graw Hill.
- De Souza, A. (2000) *Éxito en tu liderazgo*, Colombia: Colombia celam.
- Engler, B. (1996) *Introducción a las teorías de personalidad*. (4ta.Ed), México: McGraw-Hill.
- Flores, J. (2002). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del pacifico.
- Ivancevich, J. (1997) *Gestión, calidad y competitividad*. (3ra. Ed). España: McGraw Hill.
- Koonz, W. (2001) *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14ava. Ed). México: Limusa Noriega editores.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1996) *Comportamiento de las organizaciones*. (3ra. Ed.) España: Ed Irwin.
- Leboyer. L. (2003) *La motivación en la empresa*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Mankelivan, W. (1987) *La motivación en el trabajo*. México: Iberoamericana.
- Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. (6ta.Ed) México: Thomson editores S.A de C.V.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional* (10ma.Ed). México: Pearson Educación.

- Steers, R & Mowday, R. (2004) *Motivación y conducta*. España: Ed. Fontanella.
- Tamayo, M., Tamayo, S. (2001) *Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Warren, B. (1990) *Teoría de la Administración*. México: Ed. Limusa

B. Linkografía:

- Añez, S. (2006) *Cultura organizacional y motivación laboral*. Consultado el 20 de enero del 2014, de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/rt/printerFriendly/517/1351>
- *Beneficios de la motivación* (Marzo, 2011) Consultado el 22 de enero del 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Beneficios-De-La-Motivacion/1800917.html>
- Chequea, M.; Rodríguez, C.; Nuñez, N. (oct, 2011). *Intangible Capital*. Consultado el 12 de febrero del 2014, de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/194/230>
- Pin, J y Susaeta, L (2003) *La motivación del directivo del sector financiero español: Análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico*. Consultado el 12 de enero del 2014, de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0507.pdf>

APÉNDICE

ENCUESTA

I. **Objetivo:** la presente encuesta tiene por objetivo identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca.

II. **Instrucciones:**

- Lea detenidamente y con atención las siguientes preguntas.
- Exprese sus respuestas marcando con una "X", en cada casilla indicando la alternativa correspondiente.
- Exprese sus respuestas de una manera clara y precisa..
- Se agradece la mayor sinceridad al dar su respuestas, porque de ello depende el éxito de esta investigación.

III. **Datos referenciales:**

Profesional

Técnico

Auxilia

CUESTIONARIO

1. **¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué?.....
.....
.....

2. ¿El horario de trabajo influye en la realización de sus tareas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué?.....
.....
.....

3. ¿La realización adecuada de sus tareas se ve influenciada por los equipos y recursos materiales que le brinda la institución?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué?.....
.....
.....

4. ¿Considera que su desempeño le brinda la oportunidad de seguir laborando en la institución?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué?.....
.....
.....

5. ¿Considera que los ascensos que brinda la Institución debe ser en función al desempeño?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué?.....
.....
.....

6. ¿La relación con sus compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué?.....
.....
.....

7. ¿La relación con su jefe inmediato influye en la realización de las tareas encomendadas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué?.....
.....
.....

8. ¿Qué reconocimientos o incentivos considera Ud. que debe otorgar la institución por el cumplimiento de metas y objetivos?

- a) Bonos económicos
- b) Resoluciones
- c) Cartas de felicitación
- d) Becas de capacitación
- e) Otros.....

9. ¿La capacitación que le ha otorgado la Institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

10. Tiene oportunidad de recibir capacitación que permita su desarrollo personal y profesional?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca.

11. ¿La Institución le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

12. ¿La Institución le brinda la oportunidad de sugerir soluciones a problemas laborales?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

Gracias por su colaboración

ANEXOS

DECRETO SUPREMO N° 005-90-PCM
REGLAMENTO DE LA LEY DE BASES DE LA CARRERA
ADMINISTRATIVA
Y DE REMUNERACIONES

CAPITULO XI

DEL BIENESTAR E INCENTIVOS

BIENESTAR SOCIAL

Artículo 140°.- La Administración Pública a través de sus entidades, deberá diseñar y establecer políticas para implementar, de modo progresivo, programas de bienestar social e incentivos dirigidos a la promoción humana de los servidores y su familia, así como a contribuir al mejor ejercicio de las funciones asignadas. Se programan y ejecutan con la participación directa de representantes elegidos por los trabajadores.

BIENESTAR E INCENTIVOS: EJECUCIÓN PROGRESIVA Y GARANTIZADA

Artículo 141°.- Las entidades públicas garantizarán la ejecución progresiva de las acciones de bienestar e incentivos laborales, destinando los fondos necesarios en aquellos casos que su otorgamiento sea directo o bajo convenio con otras entidades que cuenten con la infraestructura y medios correspondientes. Asimismo, promoverán dicha ejecución a través de la participación de las cooperativas de servicios y créditos existentes o que se creen con dicha finalidad.

DESARROLLO HUMANO: ATENCIÓN PRIORITARIA

Artículo 142°.- Los programas de bienestar social dirigidos a contribuir al desarrollo humano del servidor de carrera, y de su familia en lo que corresponda, procuran la atención prioritaria de sus necesidades básicas, de modo progresivo, mediante la ejecución de acciones destinadas a cubrir los siguientes aspectos:

NECESIDADES BÁSICAS A COBERTURAR

- a) Alimentación, referida a la que el servidor requiera durante la jornada legal de trabajo;
- b) Movilidad, que permita el traslado diario del servidor de su domicilio a la entidad y viceversa;
- c) Salud, medicinas y asistencia social, al interior de la entidad y extensiva a su familia

(D.L. 22482 Prestaciones del Régimen de Seguridad Social Arts.14 a 32).

- d) Vivienda, mediante la promoción para la adquisición, construcción o alquiler;
- e) Promoción y conducción de cunas y centros educativos para los hijos de los servidores; así como el otorgamiento de subsidio por escolaridad;
- f) Acceso a vestuario apropiado, cuando esté destinado a proporcionar seguridad al servidor;
- g) Promoción artístico – cultural, deportiva y turística, extensiva a la familia del servidor;
- h) Promoción recreacional y por vacaciones útiles;
- i) Concesión de préstamos administrativos de carácter social y en condiciones favorables al servidor;
- j) Subsidios por fallecimiento del servidor y sus familiares directos, así como por gastos de sepelio o servicio funerario completo (D.L. 22482, Artículo. 21°,24° a 32°)
- k) Otros que se fijen por normas o acuerdos;

ABONO ANTICIPADO DE CTS: TERRENOS Y VIVIENDAS

Artículo 143°.- Las entidades públicas sólo podrán adelantar la compensación por tiempo de servicio para la adquisición de terreno y la compra o construcción de vivienda única destinada al uso del servidor y su familia.

SUBSIDIO POR FALLECIMIENTO:

Artículo 144°.- El subsidio por fallecimiento del servidor se otorga a los deudos del mismo por un monto de tres remuneraciones totales, en el siguiente orden excluyente: cónyuge, hijos, padres o hermanos. En el caso de fallecimiento de familiar directo del servidor: cónyuge, hijos o padres, dicho subsidio será de dos remuneraciones totales.

CUÁNTUM REMUNERATIVO Y ACREEDOR RECEPTANTE

Artículo 145°.- El subsidio por gastos de sepelio será de dos (2) remuneraciones totales, en tanto se dé cumplimiento a lo señalado en la parte final del inciso j) del artículo 142°, y se otorga a quien haya corrido con los gastos pertinentes.

D.L. 22482 (SS) Arts. 31° a 33°

D.S. 08-80-TR, Arts. 72° y Sgtes.

PROGRAMAS DE INCENTIVO: ESTÍMULO PARA MEJORAR DESEMPEÑO

Artículo 146°.- Los programas de incentivos laborales sirven de estímulo a los servidores de carrera para un mejor desempeño de sus funciones. Las entidades públicas considerarán obligatoriamente estos programas.

PROGRAMAS DE INCENTIVO: ASPECTOS

Artículo 147°.- Los programas de incentivos atenderán los siguientes aspectos:

- a) Reconocimiento de acciones excepcionales o de calidad extraordinaria relacionada directamente o no con las funciones desempeñadas, a saber:

- Agradecimiento o felicitación escrita;
 - Diploma y medalla al mérito; y
 - La Orden del Servicio Civil, en sus diferentes grados
- b) Otorgamiento de becas y préstamos por estudios o capacitación;
 - c) Programas de turismo interno anual para los servidores de carrera distinguidos, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal de la entidad;
 - d) Promoción y publicación de trabajos de interés especial para la entidad y la Administración Pública;
 - e) Compensación horaria de descanso por trabajo realizado en exceso al de la jornada laboral, siempre y cuando no pudiera ser remunerado;
 - f) Subsidio por la prestación de servicios en zonas geográficas de alto riesgo y menor desarrollo de acuerdo a las prioridades que se establezcan en cada región;
 - g) Otorgamiento de un día de descanso por el onomástico del servidor;
 - h) Otros que pudieran establecerse por norma expresa.

DESEMPEÑO EXCEPCIONAL:

Artículo 148°.- El desempeño excepcional que origine especial reconocimiento, deberá enmarcarse en las condiciones siguientes:

- a) Constituir ejemplo para el conjunto de servidores;
- b) Que esté orientado a cultivar valores sociales mencionados en la Constitución del Estado;
- c) Que redunde en beneficio de la entidad; y
- d) Que mejore la imagen de la entidad en la colectividad;

LIMITANTE ACCESO A PROGRAMAS

Artículo 149°.- Los funcionarios, servidores contratados y personal cesante de la entidad tendrán acceso a los programas de bienestar y/o incentivos en aquellos aspectos que correspondan.