



SEP 2013

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE  
SISTEMAS**

**INSTITUTO DE INVESTIGACION DE LA FACULTAD DE  
INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE  
INVESTIGACION**

**EL POTENCIAL HUMANO Y LOS ESTIMULOS  
ORGANIZACIONALES**

**Resolución Rectoral N° 784-11-R del 26-07-11**

**(01 de Julio 2011 al 30 de Junio 2013)**

**Elaborado por:**

**DR. EULOGIO CARLOS HURTADO DIANDERAS SMITH**

**CODIGO: 0383**

## **A INDICE**

	<b>PAG.</b>
RESUMEN	2
INTRODUCCION	3
MARCO TEORICO	6
MATERIALES Y METODOS	10
RESULTADOS	20
DISCUSION	24
REFERENCIALES	39
APENDICE	40
ANEXOS	42

## B. RESUMEN

Existen en el Instituto Especializado Materno Perinatal –Ex Maternidad de Lima- diversas unidades que realizan actividades principales y de apoyo a través de sus trabajadores, hoy concebidos como *colaboradores*<sup>1</sup>. Como es sabido el éxito de las organizaciones a largo plazo depende de la gestión de tales colaboradores, porque son ellos los que producen la buena o mala calidad de los servicios que ofrece la institución. En este sentido, la gestión del potencial humano en el Instituto Especializado Materno Perinatal (IEMP) involucra a la Alta Dirección, a los niveles de decisión intermedia y a los niveles operativos que constituyen el entorno específico de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

Por otro lado, al igual que todas las instituciones antiguas, el IEMP a desarrollado un conjunto de valores, a partir de las costumbres, creencias, ritos que en el tiempo fue cultivando; aplica políticas y estrategias del sector que muchas veces cambia con los gobiernos de turno, condicionando la calidad de la gestión de los recursos humanos.

Uno de los principales resultados del presente estudio indica el alto nivel de eficiencia del personal que para el caso laboran en el Institutos Especializado Materno Perinatal –Ex Maternidad de Lima, por tanto, analizando la pregunta acerca de este aspecto encontramos las siguientes cifras que respaldan el presente estudio:

Hospital Dos de Mayo con 36% y 52% respectivamente; seguida del Hospital Arzobispo Loayza con 28% y 46%. El IEMP, más conocida como la Maternidad de Lima ocupa la tercera ubicación en ambas menciones con 12% y 22% respectivamente. La explicación de esta ubicación va por el lado de que los dos hospitales (Dos de Mayo y Loayza), son hospitales generales, en tanto que la maternidad en un centro solo especializado en Gineco-Obstetricia.

---

<sup>1</sup> Esta nueva denominación acerca de los trabajadores, no solo refleja la modificación de *argots* o terminologías administrativas, sino fundamentalmente un cambio de actitud de los líderes organizacionales de vanguardia, quienes actualmente conciben a los trabajadores como activos que tienen conocimientos, capacidades y actitudes, a través de los cuales la organización genera valor. De expresiones habituales de antaño al personal, como subordinados, fuerza de trabajo, subalternos, trabajadores ahora hemos pasado ha referimos como colaboradores, clientes internos, etc. De la misma forma, de la consideración habitual al personal como recurso humano, ahora se prefiere catalogar al mismo, como capital humano, capital intelectual; denominaciones que utilizaremos indistintamente para referimos a los trabajadores que colaboran con las organizaciones.

Por todo lo antes mencionado se recomienda el incrementar los diferentes aspectos inherentes al desarrollo de los estímulos organizacionales en las instituciones mencionadas en esta investigación.

## C. INTRODUCCION

En el Planteamiento del Problema en el presente estudio existen en el Instituto Especializado Materno Perinatal –Ex Maternidad de Lima- diversas unidades que realizan actividades principales y de apoyo a través de sus trabajadores, hoy concebidos como *colaboradores*<sup>2</sup>. Como es sabido el éxito de las organizaciones a largo plazo depende de la gestión de tales colaboradores, porque son ellos los que producen la buena o mala calidad de los servicios que ofrece la institución. En este sentido, la gestión del potencial humano en el Instituto Especializado Materno Perinatal (IEMP) involucra a la Alta Dirección, a los niveles de decisión intermedia y a los niveles operativos que constituyen el entorno específico de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

Por otro lado, al igual que todas las instituciones antiguas, el IEMP a desarrollado un conjunto de valores, a partir de las costumbres, creencias, ritos que en el tiempo fue cultivando; aplica políticas y estrategias del sector que muchas veces cambia con los gobiernos de turno, condicionando la calidad de la gestión de los recursos humanos.

La nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión de Recursos Humanos, desde el punto de vista las ciencias del

---

<sup>2</sup> Esta nueva denominación acerca de los trabajadores, no solo refleja la modificación de *argots* o terminologías administrativas, sino fundamentalmente un cambio de actitud de los líderes organizacionales de vanguardia, quienes actualmente conciben a los trabajadores como activos que tienen conocimientos, capacidades y actitudes, a través de los cuales la organización genera valor. De expresiones habituales de antaño al personal, como subordinados, fuerza de trabajo, subalternos, trabajadores ahora hemos pasado ha referirnos como colaboradores, clientes internos, etc. De la misma forma, de la consideración habitual al personal como recurso humano, ahora se prefiere catalogar al mismo, como capital humano, capital intelectual; denominaciones que utilizaremos indistintamente para referirnos a los trabajadores que colaboran con las organizaciones.

comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee *conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes y aptitudes*.

Tales recursos, fuente de ventaja competitiva, deben ser gestionados y potenciados convenientemente, en orden a conseguir su movilización en torno a los objetivos generales que las organizaciones se proponen lograr. Para ello, las estrategias que se diseñen y ejecuten, deben compatibilizar el desarrollo organizacional con el desarrollo integral de la persona, vale decir *crecimiento personal y profesional*.

Así, en el tema de la Gestión del Potencial Humano, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el *status quo* y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, propios de la mayoría de organizaciones en nuestro medio; pasamos a una función eminentemente directiva, organización integral, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional, propio de organizaciones de vanguardia. En este último, con el agregado de que los resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles, pero que por su dimensión, se convierte en una función eminentemente estratégica para la organización.

Precisamente por ello, el presente estudio se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en la valoración individual y colectiva del colaborador, a partir de la aplicación de estrategias motivacionales acordes a sus necesidades, será significativamente superior, que aquella gestión que se circunscribe a la preocupación y búsqueda permanente de alcanzar solo los logros organizacionales, subvaluando y menospreciando los aportes de sus trabajadores.

Esta premisa, que bien puede ser la consecuencia de un razonamiento lógico, en el trabajo empírico, fue validada con la investigación realizada tanto a los Directivos y trabajadores, como a las pacientes "clientes" del Instituto

Especializado Materno Perinatal (IEMP), entidad pública del Sector Salud, líder en el campo de la gineco-obstetricia.

El presente estudio ha sido desarrollado en cuatro capítulos; en el primero se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, desarrollándose dentro de ella el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, las hipótesis general y específicas, y sus pertinentes variables independientes y dependientes. Para ello fue necesario determinar el tamaño de la muestra y definir los instrumentos utilizados en el trabajo de campo, procesamiento y análisis de los resultados.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación. En esta se estudia a la ciencia administrativa, las doctrinas y las diversas tendencias vigentes actualmente; la Gerencia del Potencial Humano en organizaciones de nuestro medio y las perspectivas de su desarrollo. De la misma forma, se estudia las teorías de motivación y las diversas estrategias que utilizan las organizaciones para estimular a sus colaboradores, y finalmente la caracterización de la gestión de personas en organizaciones de salud.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Identificar y proponer Estrategias gerenciales y administrativas que permitan mejorar la Gestión del Potencial Humano del Instituto Especializado Materno Perinatal-Ministerio de Salud.

#### **Objetivos Específicos**

Analizar e interpretar los factores que condicionan la gestión del potencial humano en el IEMP.

- Identificar y describir el estilo de gestión aplicada a los "colaboradores", por los Directivos y Ejecutivos de la institución.
- Formular escenarios alternativos que configuren un modelo de gestión efectivo para este componente importante en dicha organización.

### **Justificación Metodológica**

Para lograr los objetivos propuestos, en la fase de operatividad de la presente investigación, fue necesaria utilizar métodos y modelos matemáticos y estadísticos, especialmente en el trabajo de campo, procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.

En la determinación del tamaño de la muestra, definición e identificación del trabajador a encuestarse, se recurrió a fórmulas estadísticas; en tanto que para el procesamiento de datos fue necesario utilizar diversos tipos de softwares destinados a medir variables cualitativas como el systat, el SPSS y para las cuantitativas al statgraphic, entre otros.

De la misma forma para la preparación y presentación del informe final fue necesario utilizar los diversos paquetes aplicativos de Microsoft Office.

## **D. MARCO TEORICO.**

La administración de hecho ha existido desde siempre. El hombre evolucionado consciente de sus primeros actos, por una necesidad de subsistencia, apeló a la unidad con sus pares para enfrentar a los animales salvajes y dominar de esta manera la naturaleza. Ya posteriormente a la luz de tales resultados y en la perspectiva de ir avanzando, el líder del grupo, ejerciendo su autoridad, hubo de imponer algunas reglas de convivencia humana. Digamos que desde ese entonces, la administración de hecho fue indelible en la actividad humana.

Para corroborar lo afirmado no se requiere mayores elementos, bastará con revisar retrospectivamente la historia de la humanidad. Los niveles de desarrollo a los cuales llegaron las culturas antiguas, tales como Mesopotamia, Egipto, Grecia, China, etc; y en el caso de América los Aztecas, Mayas y las culturas pre

Incas, constituyen testimonios reales de la importancia de la administración para organizar a los pueblos antes de nuestra era<sup>3</sup>.

Si bien es cierto que el siglo XX fue el periodo de la emancipación y consagración de la administración como ciencia, en sus orígenes esta actividad, como lo manifiesta Chiavenato<sup>4</sup>, recibió el influjo de los siguientes actores:

- La influencia de los filósofos, desde Sócrates, pasando por Platón y Aristóteles; así como los representantes modernos Bacon y Descartes, quienes en sus escritos mostraron su preocupación sobre la actividad administrativa. Ej. Los principios de la ciencia administrativa, como la división del trabajo, el orden y el control están contenidos en los postulados cartesianos.
- La influencia de la Iglesia Católica, mostrando su nivel de organización en el tiempo, la jerarquía de autoridades, su estado mayor, el nivel de coordinación y la simplicidad y eficiencia de su organización, demostrada hasta nuestros días, sirvieron de insumo para construir los principios administrativos.
- La historia nos muestra que los pueblos desde sus inicios se organizaron militarmente, para defender sus territorios y sus conquistas. Los principios de unidad de mando, escala jerárquica, los órganos de staff y la unidad de dirección, son propios de este tipo de organizaciones. De modo que las organizaciones militares, ejercieron una influencia decisiva en la construcción de la ciencia administrativa.
- Desde 1780 hasta las postrimerías de la 1<sup>ra</sup>. Guerra Mundial, periodo del desarrollo de la Revolución Industrial, los talleres artesanales experimentaron una serie de hechos que transformaron radicalmente hasta convertirlos en organizaciones empresariales, con funciones y estructuras complejas para sus tiempos. La Revolución industrial modificó sustantivamente la concepción del trabajo, las relaciones entre la clase trabajadora y los propietarios

---

<sup>3</sup> ESPINOZA, Nemesio. *Antología de la Administración*. 5<sup>a</sup>. Ed. Editorial San Marcos. Lima. p.20.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 2<sup>a</sup>.ed. Mc Graw Hill. Mexico DF. 1982. p.17



(capitalistas), con repercusiones en lo económico, social y político en los países y sociedades donde se desarrollaron. Frente a la aparición de la competencia y la necesidad de aumentar la eficiencia de las empresas, obligaron a sus propietarios buscar formas y métodos de gestión, que permitiesen desarrollarse y obtener logros. Este estado de cosas, también provocó la necesidad de contar con personas con conocimientos, habilidades y destrezas administrativas, aunque incipientes, por cuanto se preconizaba más al trabajador manual u operario.

Posteriormente, la actividad administrativa de hecho cede su lugar, para dar paso a la propuesta sistemática de Frederick Taylor<sup>5</sup> focalizada en las tareas y de Henry Fayol<sup>6</sup>, focalizada en las estructuras jerárquicas y funciones administrativas.

- **ENFOQUES CONTEMPORANEAS:** El mundo contemporáneo viene experimentando la aparición y desarrollo de una serie de modelos gerenciales de gestión fundamentalmente empresariales. Algunos de ellos se constituyen en un conjunto de conocimientos abstractos, construidos en forma ordenada y organizada que explican determinados fenómenos administrativos en las organizaciones, que bien pudiéramos catalogar como teorías; en tanto que otros son modelos acuñadas de términos y expresiones innovadores, que buscan impactar en el argot administrativo<sup>7</sup>. A nuestro juicio, algunos modelos que forman ese cuerpo de conocimientos y que pueden ser catalogados como teorías, son: i) *Enfoque globalista de la administración*, modelo que al concebir el mundo como un mercado global, construye una serie de herramientas para mejorar la competitividad y aprovechar las oportunidades que brinda la nueva conformación de los bloques; siendo los mas representativos Alvin Toffler, Kenicke Ohmae y

---

<sup>5</sup> Taylor priorizó su propuesta en el estudio de las tareas y el logro de la productividad a partir de la implantación del Estudio de Tiempos y Movimientos, conciliando con los incentivos económicos que se debe reconocer a aquel que produce mas. Sostuvo que la finalidad de la Administración debe ser "la de asegurar la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de los empleados". Ver: TAYLOR, Frederick. *Principios de la Administración Científica*. Ediciones Orbis. Madrid. 1984. p. 21.

<sup>6</sup> Fayol postuló que toda empresa debe observar los 14 principios administrativos. De la misma forma dividió las operaciones administrativas en seis actividades relacionadas entre sí: i) Comercial (compra de materias primas y venta de productos), ii) Técnica (producción, fabricación y transformación), iii) Financiera (adquisición y administración de capitales), iv) Seguridad (protección a la empresa y trabajadores), v) Contabilidad (estados financieros, costos, estadística) y vi) Administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control). Ver FAYOL, Henry. *Administración Industrial y general*. Ediciones Herrero Hnos. México DF. 1975. p. 135.

<sup>7</sup> ESPINOZA, Nemesio. *Op. Cit.* p. 120.

Michael Porter, ii) Administración de la *Calidad Total*<sup>8</sup>, es un nuevo paradigma, una nueva forma de enfrentar el mundo, un sistema conceptual dinámico que se inspira en valores de servicio eficiente, a través de la mejora continua, que trabaja con datos objetivos y que tienen una clara orientación a la ejecución de los actos corporativos. Para tener una idea de Calidad Total es necesario tener en cuenta la relación cliente-empresa como un flujo constante primordial e interdependiente; siendo los precursores Edward Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, iii) *Reingeniería*, entendida como el "rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implementación de los nuevos diseños (bis)"<sup>9</sup>, es un cambio radical y traumático que las organizaciones experimentan, para continuar siendo viables en el mercado, caracterizada por la competencia frontal; siendo los más representativos Hammer/ Champy, Morris/ Brandon, entre otros, iv) *Benchmarking*, es un examen sistémico y riguroso del producto, de su organización, servicio o proceso de trabajo medido contra aquellas organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejorar en la empresa, materia de análisis. No es un proceso estático ni periódico, es permanente, comprendiendo las fases de: a) Formación de equipos de aplicación del Benchmarking, identificación del área o proceso de aplicación, selección de las mejores prácticas y determinación del método de recopilación de datos, b) Recopilación de datos internos sobre sus propias operaciones y datos de otras organizaciones, c) Análisis de datos para identificar las deficiencias en el desempeño y determinar las causas de tales diferencias y d) Preparación y puesta en práctica de un plan de acción que dará como resultado alcanzar y sobrepasar los estándares de otros<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen. *La administración en el mundo de hoy*. Edit Prentice Hall. Mexico DF. 1998. p.13.

<sup>9</sup> MORRIS, Daniel y Joel BRANDON. *Reingeniería*. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 1994. p.10.

<sup>10</sup> ROBBINS, Stephen. *Op.Cit.* p.107.

## E. MATERIALES Y METODOS.

Para el presente estudio se ha empleado el Diseño Experimental y por tanto una de las técnicas mas relevantes empleadas ha sido el de la estructuración y aplicación de los cuestionarios a los usuarios de los servicios del Instituto Especializado Materno Perinatal –Ex Maternidad de Lima. Por tanto la configuración se presenta a continuación aplicando las técnicas estadísticas pertinentes:

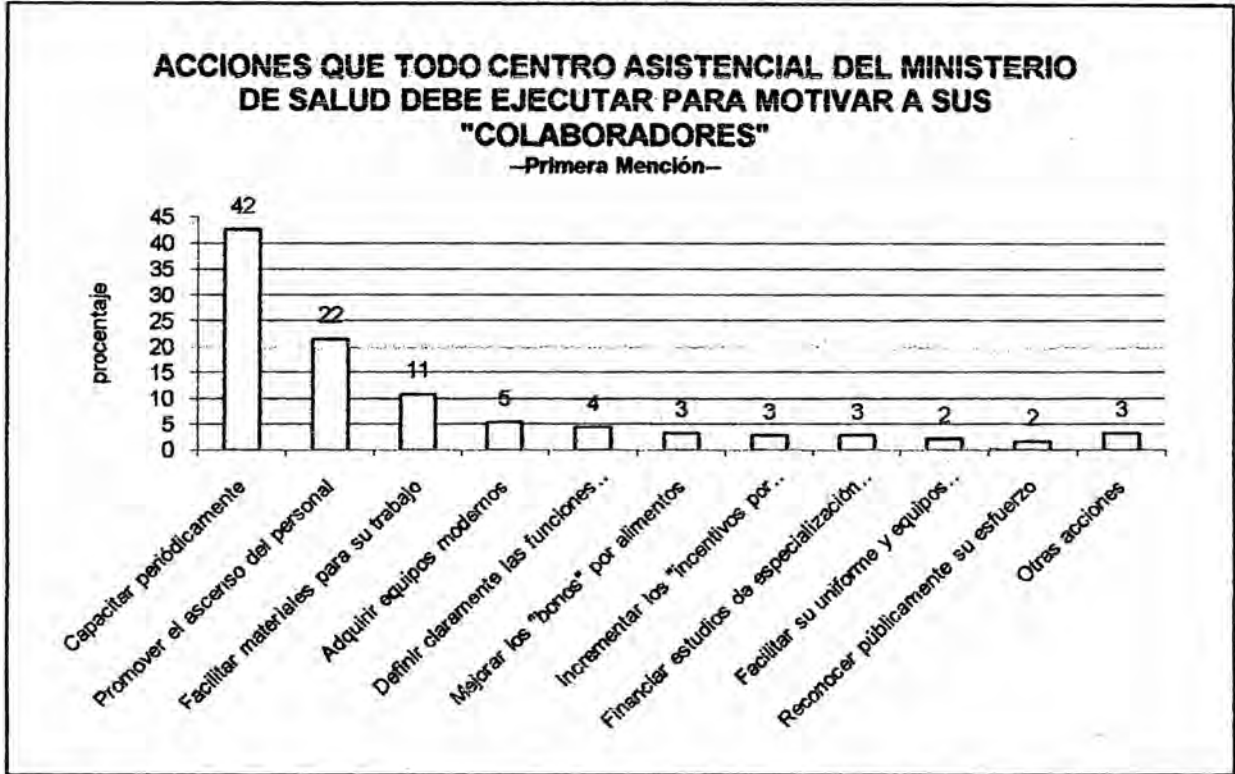
### PREGUNTA:

Mencione en orden de importancia, algunas de las acciones que toda institución del Sector Salud debe realizar, para que sus servidores se sientan *mas a gusto trabajando y sean mas productivos.*

**CUADRO 1**

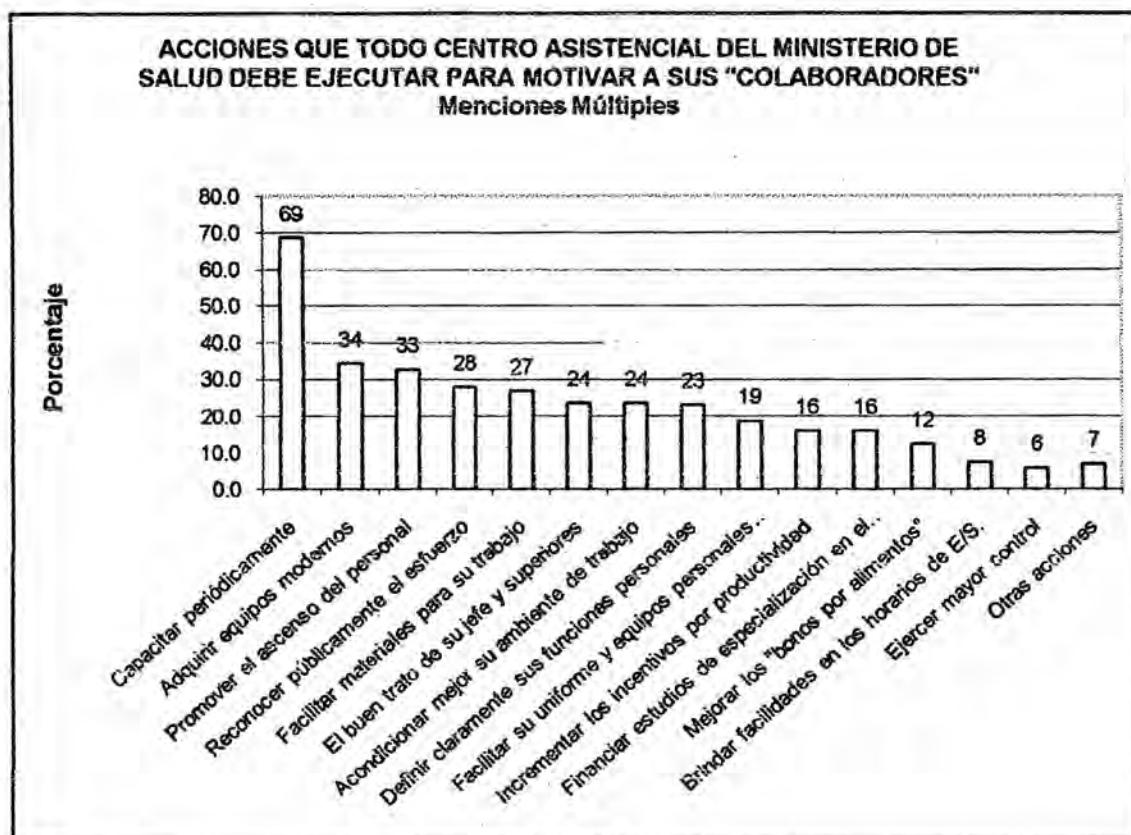
ACCIONES QUE TODO CENTRO ASISTENCIAL DEL MINISTERIO DE SALUD DEBE EJECUTAR PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES" –Primera Mención–				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitar periódicamente	79	42.5	42.5	42.5
Promover el ascenso del personal	40	21.5	21.5	64.0
Facilitar materiales para su trabajo	20	10.8	10.8	74.7
Adquirir equipos modernos	10	5.4	5.4	80.1
Definir claramente las funciones personales	8	4.3	4.3	84.4
Mejorar los "bonos" por alimentos	6	3.2	3.2	87.6
Incrementar los "incentivos por productividad"	5	2.7	2.7	90.3
Financiar estudios de especialización en el extranjero	5	2.7	2.7	93.0
Facilitar su uniforme y equipos personales de trabajo	4	2.2	2.2	95.2
Reconocer públicamente su esfuerzo	3	1.6	1.6	96.8
Otras acciones	6	3.2	3.2	100.0
Total	186	100.0	100.0	

Gráfico N°. 1



**Cuadro 2**

ACCIONES QUE TODO CENTRO ASISTENCIAL DEL MINISTERIO DE SALUD DEBE EJECUTAR PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES" —Múltiples Menciones—				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Capacitar periódicamente	128	68.8	68.8
	Adquirir equipos modernos	64	34.4	34.4
	Promover el ascenso del personal	61	32.8	32.8
	Reconocer públicamente el esfuerzo	52	28.0	28.0
	Facilitar materiales para su trabajo	50	26.9	26.9
	El buen trato de su jefe y superiores	44	23.7	23.7
	Acondicionar mejor su ambiente de trabajo	44	23.7	23.7
	Definir claramente sus funciones personales	43	23.1	23.1
	Facilitar su uniforme y equipos personales de trabajo	35	18.8	18.8
	Incrementar los "incentivos por productividad"	30	16.1	16.1
	Financiar estudios de especialización en el extranjero	30	16.1	16.1
	Mejorar los "bonos por alimentos"	23	12.4	12.4
	Brindar facilidades en los horarios de E/S.	14	7.5	7.5
	Ejercer mayor control	11	5.9	5.9
	Otras acciones	13	7.0	7.0
	Total ( * )	186	>= 100.0	>= 100.0
( * ) Como en este cuadro se incluye al total de respuestas proporcionadas, los valores relativos al incrementarse significativamente, son superiores al 100%.				



**Gráfico 2**

### Análisis Interpretativo

Analizando los contenidos de los cuadros 1 y 1-A, vemos que los trabajadores destacan la *capacitación periódica* como una de las principales acciones que toda institución del Sector Salud debe promover en sus trabajadores, con 42.5% y 68.8% respectivamente. La otra acción que destaca es la *promoción y ascenso de personal*, con segunda ubicación en el cuadro de primera mención y tercera ubicación en el cuadro de menciones múltiples; situación que demuestra ubicaciones similares, en el nivel de preferencias por los trabajadores. Las siguientes preferencias se refieren a las *facilidades de materiales que deben tener para realizar su trabajo*, con 10.8% y 26.9% respectivamente, seguido de *adquisición de equipos modernos* con 5.4% y 34.4%.

Es interesante ver el comportamiento que tienen las acciones relacionadas a aspectos monetarios: *incrementar los incentivos por productividad* y *mejorar los bonos por alimentos*, respectivamente. Ambos tienen posiciones dispares, dado que tanto el primero como el segundo son percibidos en forma desigual; *incrementar los incentivos por productividad* ocupa la 7<sup>ma</sup> posición con 2.7% en primera mención y 4<sup>ta</sup> posición en las menciones múltiples con 28%, respectivamente; y *mejorar los bonos por alimentos*

ocupa la 6<sup>ta</sup> posición con 3.2 en primera mención y 12<sup>va</sup> ubicación en las menciones múltiples con 12.4%, respectivamente.

Los resultados revelan que las principales acciones que deberían realizar las instituciones del sector salud, para tener trabajadores satisfechos y más productivos, están relacionadas con la satisfacción de necesidades secundarias (capacitación, reconocimiento), seguida de aspectos ligados a su área de trabajo (equipos modernos, facilidad de materiales). Paradójicamente los aspectos monetarios ocupan posiciones de tercer orden.

**Cuadro 3**

**Capacitar periódicamente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	78	41.9	61.9	61.9
	Importante	40	21.5	31.7	93.7
	Menos importante	8	4.3	6.3	100.0
	Total	126	67.7	100.0	
Perdidos	Sistema	60	32.3		
Total		186	100.0		

**Cuadro 4**

**Promover el ascenso del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	38	20.4	62.3	62.3
	Importante	13	7.0	21.3	83.6
	Menos importante	10	5.4	16.4	100.0
	Total	61	32.8	100.0	
Perdidos	Sistema	125	67.2		
Total		186	100.0		

**Cuadro 5**

**Adquirir equipos modernos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	10	5.4	18.2	18.2
	Importante	30	16.1	54.5	72.7
	Menos importante	15	8.1	27.3	100.0
	Total	55	29.6	100.0	
Perdidos	Sistema	131	70.4		
Total		186	100.0		

**Cuadro 6**

**Facilitar materiales para el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	22	11.8	51.2	51.2
	Importante	13	7.0	30.2	81.4
	Menos importante	8	4.3	18.6	100.0
	Total	43	23.1	100.0	
Perdidos	Sistema	143	76.9		
Total		186	100.0		

**Análisis Interpretativo**

A través de los cuadros presentados podemos corroborar lo mencionado por los trabajadores en los cuadros 1 y 1-A, o ajustar de acuerdo con la escala de Likerts, en el rango de muy importante hasta lo menos importante. Así vemos que *capacitar periódicamente* mantiene su nivel de preferencia con 63.4% (muy importante + importante), en tanto que *promover el ascenso del personal* suma el 27.4% (muy importante + importante). Las acciones de *adquirir equipos modernos* y *facilitar materiales para desarrollar su trabajo* tienen el 21.5% y 18.8% respectivamente, del nivel de preferencias.

Correlacionando tales cuadros con los resultados de los cuadros 1 y 1-A, vemos que los niveles de preferencias y posiciones guardan relaciones directas. Ello implica que en efecto, las acciones comentadas y los subsiguientes cercanos, a decir de los trabajadores del IEMP, son las acciones que deberían promover las instituciones del Sector Salud (hospitales e Institutos especializados), si pretenden tener trabajadores satisfechos y productivos.



## **PREGUNTA**

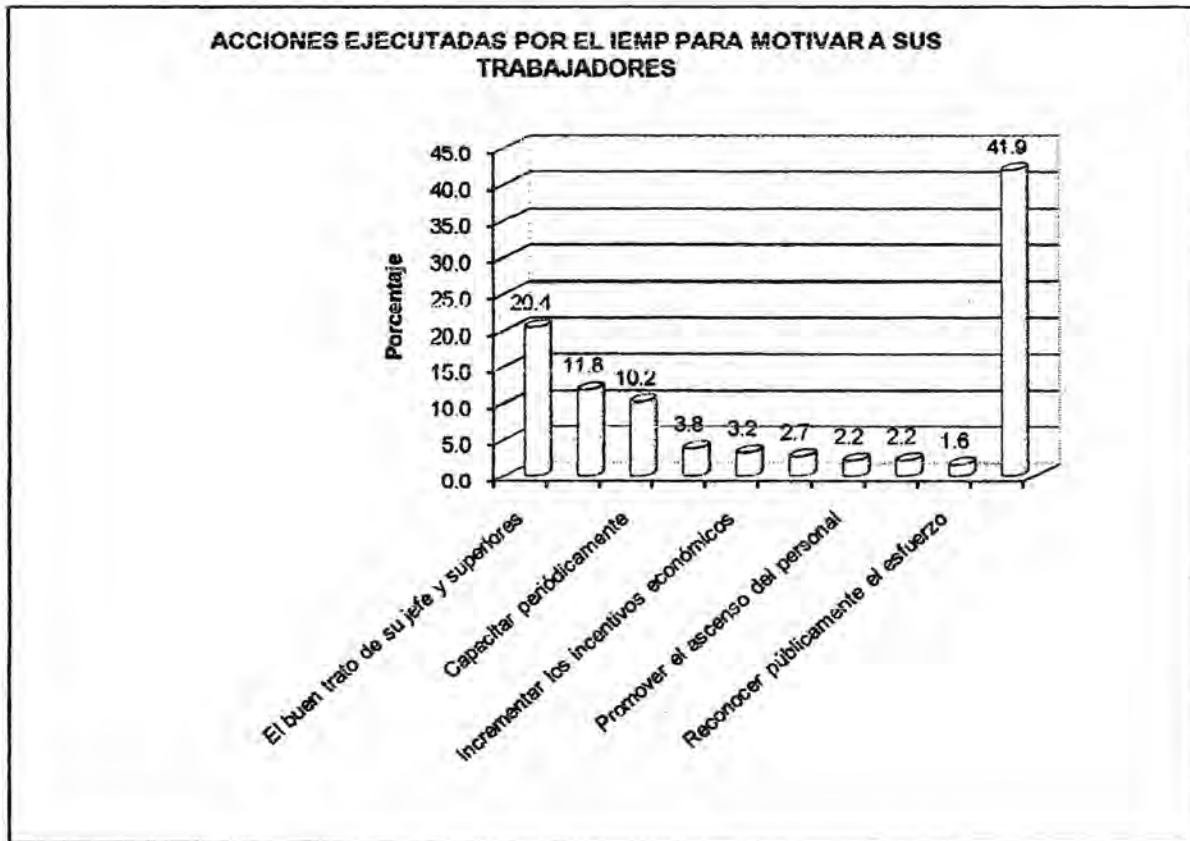
En el caso de su persona ¿Cuáles de tales beneficios ha recibido del IEMP en los últimos 12 meses?

**Cuadro 7**

<b>ACCIONES EJECUTADAS POR EL IEMP PARA MOTIVAR A SUS "COLABORADORES"</b>				
Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El buen trato de su jefe y superiores	38	20.4	20.4	20.4
Facilitar uniforme y equipos de trabajo	22	11.8	11.8	32.3
Capacitar periódicamente	19	10.2	10.2	42.5
Mejorar los bonos por alimentos	7	3.8	3.8	46.2
Incrementar los incentivos económicos	6	3.2	3.2	49.5
Brindar facilidades en los horarios de E/S.	5	2.7	2.7	52.2
Promover el ascenso del personal	4	2.2	2.2	54.3
Organizar reuniones sociales.	4	2.2	2.2	56.5
Reconocer públicamente el esfuerzo	3	1.6	1.6	58.1
Ningún beneficio	78	41.9	41.9	100.0
Total	186	100.0	100.0	



Gráfico 3



### Análisis Interpretativo

Cuando se preguntaron acerca de los beneficios recepcionados directamente por los entrevistados, en los últimos 12 meses, el 20.4% consideran al buen trato que reciben de sus jefes como beneficio, en tanto que el 11.8% se refieren al uniforme y equipos de trabajo que recibieron. Las siguientes acciones identificadas por los entrevistados se relacionan a aspectos sociales y pecuniarios; así el haber sido capacitado ocupa el 3er lugar con un 10.2%, en tanto que la mejora de los bonos por alimentos y el incremento de los incentivos económicos ocupan las subsiguientes posiciones con 3.8% y 3.2%, respectivamente.

Sin embargo, el 41.9% de los entrevistados manifestaron que no reciben ningún beneficio de la institución en los últimos 12 meses. Si correlacionamos con el total de trabajadores de la institución, serían aproximadamente 603 de ellos, cantidad significativa, que de no tomarse alguna medida inmediata, puede conducir a una progresiva desmotivación.

Otro hecho que salta a la vista, contrastando los resultados de esta pregunta con lo obtenidos en la 1ra pregunta, a excepción de la capacitación, es el direccionamiento institucional de beneficiar a sus trabajadores preferentemente con acciones materiales



y pecuniarias. Por lo visto, tales estrategias que viene utilizando el equipo de gestión institucional no son los adecuados para motivar al personal.

A continuación mencionaré los siguientes hechos o situaciones en el IEMP, para que vuestra persona califique según sea el caso, ya sea como: Muy buena...Regular ... Muy mala.

**Cuadro 8**

**Las relaciones con mis compañeros de trabajo son:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy buena	36	19.4	19.4	19.4
Buena	128	68.8	68.8	88.2
Regular	22	11.8	11.8	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 4**



**Análisis Interpretativo**

El cuadro muestra que las relaciones entre compañeros de trabajo, en términos generales son aceptables, por cuanto el 19% considera que son muy buenas y el 69% considera que son buenas. Como contraparte, ninguno opinó que son muy malas, salvo el 12% de ellos que considera las relaciones entre compañeros como regulares.



Tales resultados indican que el clima laboral en ese entonces fue bueno, alterada posteriormente con los casos de pacientes y niños contaminados con sangre VIH.

**El trato que recibo de mi jefe lo puedo catalogar como:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy buena	28	15.1	15.1	15.1
Buena	112	60.2	60.2	75.3
Regular	39	21.0	21.0	96.2
Mala	7	3.8	3.8	100.0
Total	186	100.0	100.0	



### **Análisis Interpretativo**

El cuadro muestra que el trato que recibe de su jefe inmediato superior es excelente, dado que el 15.1% manifiesta que es muy buena, en tanto que el 60.2% de los trabajadores, mencionan que son buenas. Solo el 24.8% muestran su insatisfacción (21% dicen que es regular y 3.8% argumentan que son malas) con el trato que reciben de sus jefes es buena.

## F. RESULTADOS.

### CONCLUSIONES

Después de haber realizado el trabajo de investigación y alcanzado los objetivos planteados, las siguientes son las conclusiones a los cuales he arribado:

1. Los resultados de los cuadros revelan que la capacitación permanente al personal (42.5% en 1<sup>ra</sup> mención y 68.8% en menciones múltiples) viene a ser la estrategia más eficaz que deberían utilizar los centros asistenciales del Ministerio de Salud, para motivar a sus trabajadores. En ese orden de ideas, la promoción y ascensos de personal sobresale como la 2<sup>da</sup> estrategia, con un 21.5% en 1<sup>ra</sup> mención y 32.8% en menciones múltiples. El reconocimiento público que debe realizar la institución al trabajador ocupa un lugar expectante, con un 28% en menciones múltiples, el mismo que es concordante con el buen trato que deberían dar sus jefes, que figura con un 23.7% en menciones múltiples. Así mismo, los otros resultados reveladores se relacionan al interés de los trabajadores de contar con equipos modernos (5.4% en 1<sup>ra</sup> mención, con cuarta ubicación y 34.4% en menciones múltiples, con segunda ubicación) y materiales en calidad y cantidades oportunas (10.8% en 1<sup>ra</sup> mención, con tercera posición y 26.9% en menciones múltiples, con quinta posición) para que realicen bien su trabajo. La siguientes estrategias en orden de preferencias son las económicas, dado que mejorar los bonos por alimentos, en la primera mención, ocupa la 6<sup>ta</sup> posición e incrementar los incentivos por productividad, ocupa la 7<sup>ma</sup> ubicación, con 3.2% y 2.7% respectivamente; en tanto que, en las menciones múltiples tienen el 12.4% (12<sup>va</sup> lugar) y 16.1% (10<sup>ma</sup> posición), del nivel de preferencias. Con tales resultados, podemos concluir que la jerarquía de los estímulos organizacionales en el Sector Salud -vía investigación en el IEMP- muestra una relación inversa a la propuesta por Abraham Maslow, en su famosa teoría de jerarquía de necesidades. Ello implica, que las mejores estrategias de gestión, de los organismos asistenciales del Ministerio de Salud, deben estar dirigidas a satisfacer, en primer lugar necesidades de capacitación, promoción y ascensos, y reconocimiento del trabajador –propios de necesidades de orden social y psicológico-, en segundo lugar, mejora de condiciones laborales, vía equipamiento permanente y materiales adecuados para su trabajo; y en tercer lugar los estímulos económicos.
2. En el siguiente cuadro referida al beneficio proporcionado directamente al trabajador en los últimos 12 meses, revela que el buen trato de sus jefes ocupa el

1<sup>er</sup> lugar con un 20.4%, seguido de los uniformes y equipos facilitados para su trabajo, con un 11.8%. La capacitación laboral, tiene el 10.2%, seguido por los beneficios pecuniarios: mejora de los bonos por alimentos (3.8%) y incremento del incentivo por productividad (3.2%). Sin embargo, un representativo 42% de los entrevistados manifiestan no haberse beneficiado con ninguna acción estimuladora. Tales resultados, revelan que el Instituto Especializado Materno Perinatal, ha priorizado -a excepción del buen trato, que no necesariamente puede ser un estímulo y la capacitación- los aspectos materiales y pecuniarios, como estrategias de gestión organizacional. Contrastando tales resultados con los obtenidos en los cuadros N°.1 y N°.1-A podemos concluir, que el IEMP viene utilizando estrategias que no necesariamente estimulan a su personal para que sean productivos, y por ende mejorar la calidad de los servicios e imagen institucional. Ello independientemente, de la afirmación de casi el 50% de los trabajadores, que manifiestan no haber sido estimulados en los últimos 12 meses.

3. Los resultados revelan que los trabajadores del Sector Salud –vía investigación en el IEMP- requieren tener autonomía para tomar decisiones en actividades inherentes a su función, dentro de las normas institucionales y los objetivos de la organización, para realizar a satisfacción su trabajo. Para ello los directivos y jefes intermedios deben aprender a confiar y delegar las funciones en sus colaboradores.
4. Las estrategias de orden económico que viene utilizando el IEMP, no son percibidas favorablemente por los trabajadores. Así, en relación al bono por alimentos que reciben, solo el 25% de los encuestados consideran que son muy buenas y buenas, en tanto que la mayoría consideran que son regulares, malas y muy malas.
5. El total de los trabajadores, el 85% son nombrados, 3% contratados con recursos provenientes del Tesoro Público y 12% contratados con recursos directamente recaudados, por la modalidad de servicios no personales. Los nombrados, aparte de su seguridad y estabilidad laboral, gozan de todos los beneficios sociales que el Estado y el IEMP les otorga. Los trabajadores contratados por tesoro público, al tener los mismos beneficios que los nombrados, en la práctica son *cuasi-nombrados*. Situación totalmente diferente se presenta con los contratados por

servicios no personales, por la temporalidad de su relación contractual -la norma señala que es para una función específica y por un tiempo específico-, que en la práctica se convierte en permanente.

6. Los resultados de la presente investigación revelan que la calidad de los servicios ofertados por el IEMP, en términos generales son satisfactorios para sus pacientes "clientes".
7. Las investigaciones realizadas a las pacientes insatisfechas por los servicios que reciben de la institución revelan que sus argumentos se relacionan al nivel de insensibilidad y la carencia de competencias de socialización de los trabajadores del IEMP.

## RECOMENDACIONES

En relación a las conclusiones obtenidas se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Las estrategias de motivación al personal, que vienen promoviendo actualmente las instituciones del Sector Salud, se caracterizan por utilizar preferentemente estímulos de corte monetario y pecuniario, los cuales tal como se ha demostrado no necesariamente tiene el efecto motivador en el trabajador.
2. Urge realizar un estudio minucioso para saber quiénes se beneficiaron con algunos de los estímulos otorgados por la institución, fundamentalmente aquellos referidos a satisfacer sus necesidades de capacitación, promoción y ascensos, y reconocimientos. Con tales resultados, el equipo gestor del IEMP, debe elaborar un Plan Integral de Desarrollo de Estímulos (PIDE- Laboral), para ser ejecutados en el mediano plazo.
3. Tomando en consideración el aspecto anterior, se recomienda que el Ministerio de Salud, como órgano rector del sector, debe promover que los directivos de centros asistenciales (preferentemente hospitales generales e institutos) incorporen modelos de gestión, en el que sus trabajadores sientan que sus opiniones son tomados en cuenta y a su vez gocen de cierta autonomía para tomar decisiones en las actividades inherentes a su función. Incorporar este enfoque renunciando a la concepción tradicional, que postula al trabajador como un recurso pasivo y carente de imaginación e iniciativa, es un cambio de paradigmas, que en la práctica será difícil viabilizar, en un futuro mediano. Por

ello, previo a la implantación del modelo, se sugiere que el Ministerio de Salud en convenio con alguna Universidad o un centro superior especializado en áreas de gestión, capacite a los directivos y jefes intermedios en modelos como *Empowerment*, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, entre otros. De la misma forma, pensamos que se puede ir incorporando tal modelo en instituciones del Sector Salud, en forma gradual, en el que el IEMP por los resultados mostrados, sería utilizado como una institución piloto en la aplicación del modelo.

4. Debe quedar claro que si bien la investigación muestra que los estímulos de orden económicos no son relevantes para el trabajador promedio del IEMP, ello tampoco implica que se debe renunciar del todo a este tipo de estímulos. Por eso, pensamos que las estrategias motivacionales que se aplican en adelante deben ser diferenciados y en lo posible a la medida de las expectativas personales de cada trabajador. Por si esta propuesta resulte muy ambicioso para la institución, una forma práctica de aplicar los estímulos pueden ser diferenciando según grupos ocupacionales.





## G. DISCUSION.

La configuración de esta discusión está en base a la estructura de los cuestionarios desarrollados, conformado principalmente por los siguientes puntos:

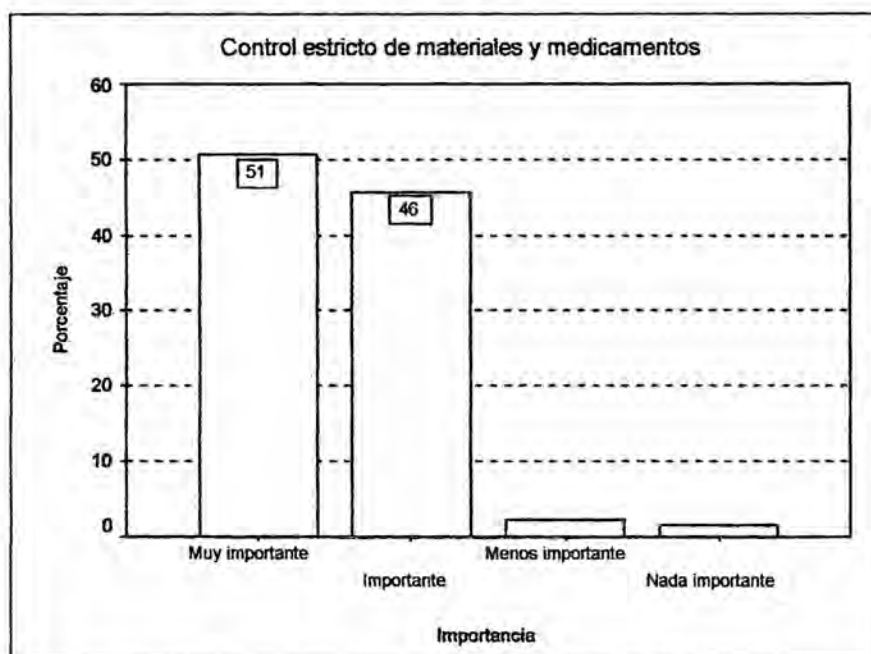
- Para que el IEMP se desarrolle en el tiempo ¿Cuáles de las siguientes situaciones considera que son Muy importantes... Nada importantes, en la gestión o administración de la institución?

**Cuadro 9**

### **Control estricto de materiales y medicamentos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante	94	50.5	50.5	50.5
Importante	85	45.7	45.7	96.2
Menos importante	4	2.2	2.2	98.4
Nada importante	3	1.6	1.6	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 5**



### Análisis Interpretativo

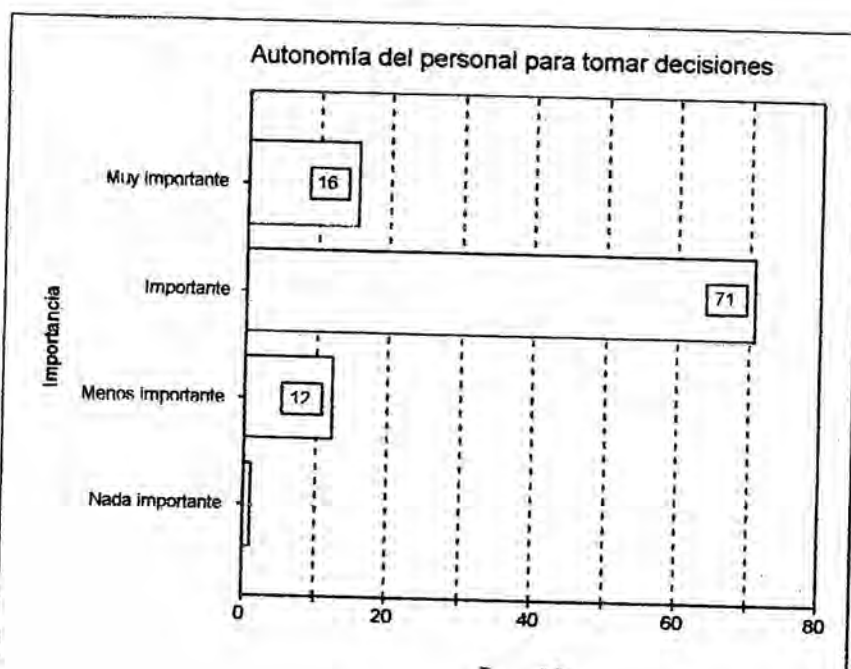
A diferencia del cuadro 3.7, en el presente, cuando al encuestado se le consulta acerca del control estricto de los materiales y medicamentos que se debe tener como una forma de desarrollar a la institución; los pareceres sufren cambios significativos. Así el 50.5% considera que son muy importantes, mientras que el 45.7% dicen que son importantes; mejor dicho, para el 96.2% de los trabajadores el implementar sistemas eficaces de control de materiales y medicamentos son imprescindibles para desarrollar la institución. Las explicaciones a esta cerrada posición pueden ser varias, pero el argumento que resulta consistente, es aquella que postula que en una institución asistencial pública, como no tiene propietarios, la sustracción y pérdida de alimentos, materiales, medicamentos y equipos es el *pan de cada día*; por tanto como los trabajadores son consciente de ello, por eso reclaman mayor control de los mismos.

**Cuadro 10**

#### **Autonomía del personal para tomar decisiones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy importante	29	15.6	15.6	15.6
Importante	132	71.0	71.0	86.6
Menos importante	23	12.4	12.4	98.9
Nada importante	2	1.1	1.1	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 6**



### Análisis Interpretativo

El presente cuadro muestra que una de las formas de desarrollar las instituciones del Sector Salud, es a través de la puesta en práctica de una gestión basada en facultar a su gente para que gocen de autonomía en la toma de decisiones en el ámbito de su competencia. Es lo que en términos profesionales se conoce como *Empowerment* o empoderamiento.

Al respecto, los resultados reflejan que facultar al trabajador para que por iniciativa propia tome decisiones en las actividades inherentes a su función, es muy importante (15.6%) e importante (71%). Como contraparte solo, el 13.5% de los trabajadores creen que es menos importante (12.4%) y nada importante (1.1%). Llevar a la práctica esta aspiración loable de los trabajadores, que en el mundo del *management* es una tendencia en franco crecimiento, debe significar la ruptura del paradigma vigente, que descansa sobre bases de mantenimiento del *status quo*.

**Cuadro 11**

**Delegación de funciones en los colaboradores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy importante	31	16.7	16.7	16.7
Importante	131	70.4	70.4	87.1
Menos importante	22	11.8	11.8	98.9
Nada importante	2	1.1	1.1	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 7**



### Análisis Interpretativo

La delegación de funciones es compatible con gozar de autonomía para tomar decisiones. Tanto el primero como el segundo son sinónimos de confianza, responsabilidad, seriedad y profesionalidad en las funciones encomendadas, pero también lealtad y fidelidad al superior que faculta.

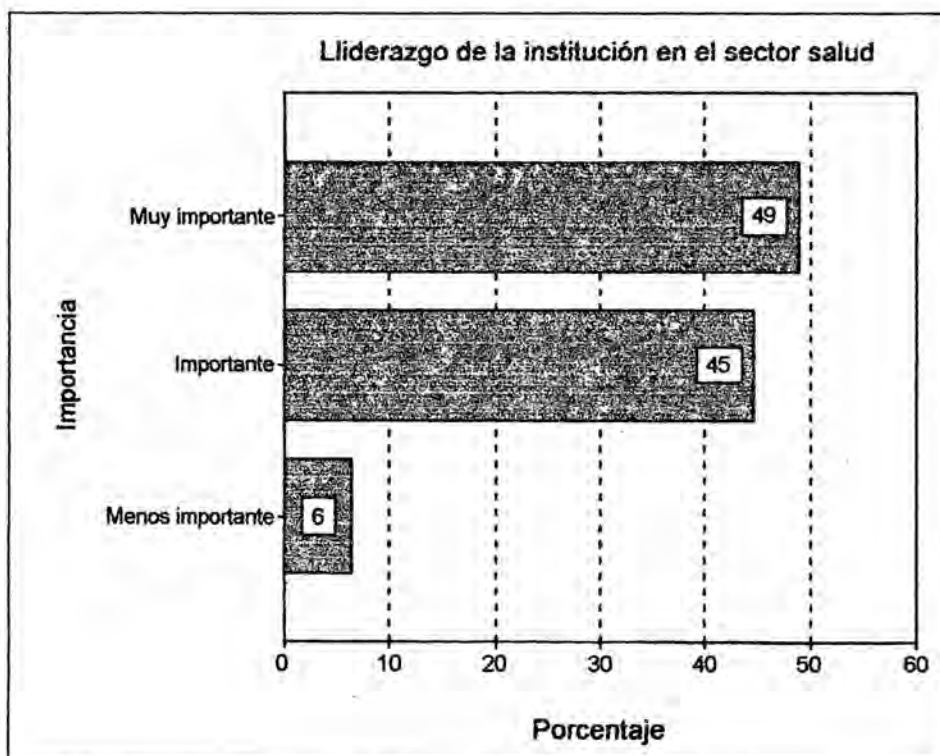
Así para el 87.1% de los encuestados la delegación de funciones en los subordinados son estrategias para una gestión efectiva de los talentos humanos (el 16.7% piensa que son muy importantes y 70.4% creen que son importantes). Solo el 12.9% (11.8% menos importante y 1.1% nada importante) consideran como irrelevantes el delegar las funciones en los colaboradores.

**Cuadro 11**

#### **Liderazgo institucional en el sector salud**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy importante	91	48.9	48.9	48.9
Importante	83	44.6	44.6	93.5
Menos importante	12	6.5	6.5	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 8**



### Análisis Interpretativo

Ser líder en un sector específico, significa ser el mejor en relación a los demás. Pero el liderazgo organizacional, es una consecuencia, entre otros, de tener trabajadores con mejores competencias que las demás organizaciones. Este razonamiento lógico, es percibida por el 93.5% del total de los trabajadores, cuando manifiestan que son muy importantes (48.9%) e importantes (44.6%) para desarrollar la institución, detentar el liderazgo institucional en el Sector Salud.

Independientemente de ello, el Instituto Especializado Materno Perinatal, ha pesar de las limitaciones e influencias del entorno, mantiene su liderazgo en el campo de la Gineco- Obstetricia, siendo un referente nacional e internacional en este tipo de servicios.

**Cuadro 12**

**Alianzas estratégicas con instituciones cooperantes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy importante	98	52.7	52.7	52.7
Importante	78	41.9	41.9	94.6
Menos importante	9	4.8	4.8	99.5
Nada importante	1	.5	.5	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 9**



## Análisis Interpretativo

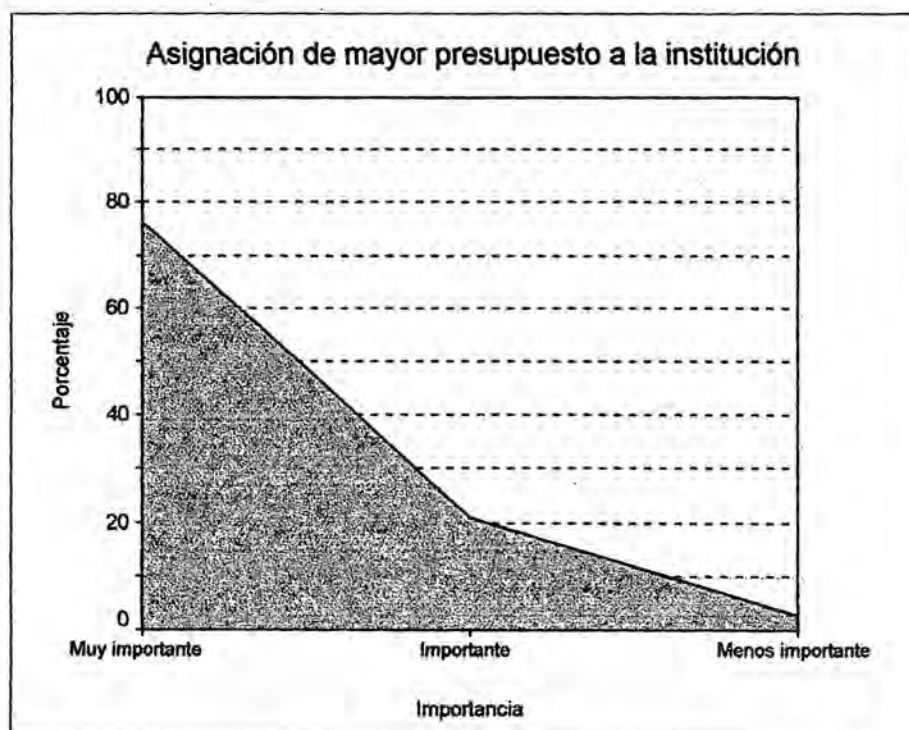
Para el 52.7% de los encuestados, el establecer alianzas estratégicas con instituciones cooperantes son muy importantes, en tanto que, para el 41.7% son importantes. En suma significa, que el 94.4% del total de los entrevistados, consideran que mantener alianzas estratégicas con instituciones cooperantes, son imprescindibles para desarrollar las organizaciones. Esta posición favorable del trabajador, hacia instituciones cooperantes, puede ser la consecuencia del apoyo que obtuvo la institución, en la construcción del Hospital de la Amistad Peruano- Japonesa, con una inversión de US\$ 20millones, con fondos provenientes del Gobierno Japonés a través de JICA.

**Cuadro 13**

### **Asignación de mayor presupuesto a la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante	142	76.3	76.3	76.3
Importante	39	21.0	21.0	97.3
Menos importante	5	2.7	2.7	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 10**



## Análisis Interpretativo

El cuadro N°. 4.6 precisa que el 76.3% de los encuestados sostienen que es muy importante para la institución contar con mayor presupuesto del Tesoro Público, en tanto que el 21% piensan que dicho recurso es importante. Mejor dicho, el 97.3% de los encuestados sostienen que la asignación de mayor presupuesto, permitirá desarrollar a la institución.

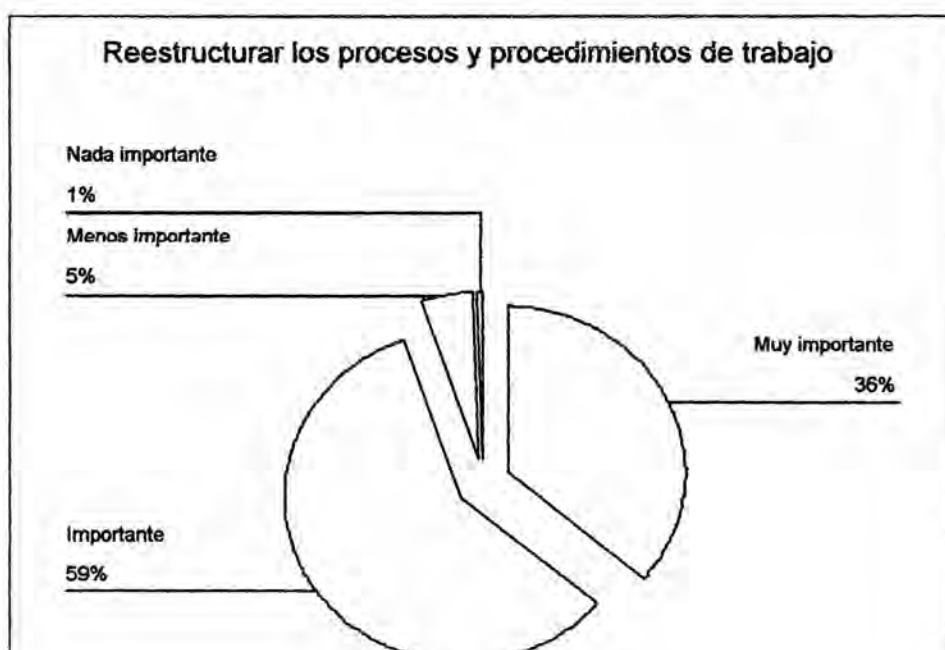
En ese orden de ideas, siendo una institución pública, que atiende a la población de bajos recursos económicos, la asignación de mayor presupuesto equivale a renovar sus equipos, construir nuevas infraestructuras y mantener los existentes, proveer oportunamente de insumos, materiales y medicamentos se convierten en estrategias de desarrollo institucional. Visto así, el sostenimiento de la institución apelando a sus recursos directamente recaudados, no puede ser la línea maestra para desarrollar la organización. Los trabajadores son conscientes de ello, por ello opinan a favor de la asignación de mayor presupuesto.

**Cuadro 14**

### **Reestructurar los procesos y procedimientos de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante	67	36.0	36.0	36.0
Importante	109	58.6	58.6	94.6
Menos importante	9	4.8	4.8	99.5
Nada importante	1	.5	.5	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 11**



### Análisis Interpretativo

El cuadro 4.7 muestra que la reestructuración de procesos y procedimientos de trabajo, son muy importantes e importantes para desarrollar las organizaciones. Así, el 36% de los encuestados sostienen que son muy importantes, mientras que el 58.6% manifiestan que son importantes; siendo en total el 94.6% de los encuestados que consideran estratégicos, modificar los procesos y procedimientos de trabajo.

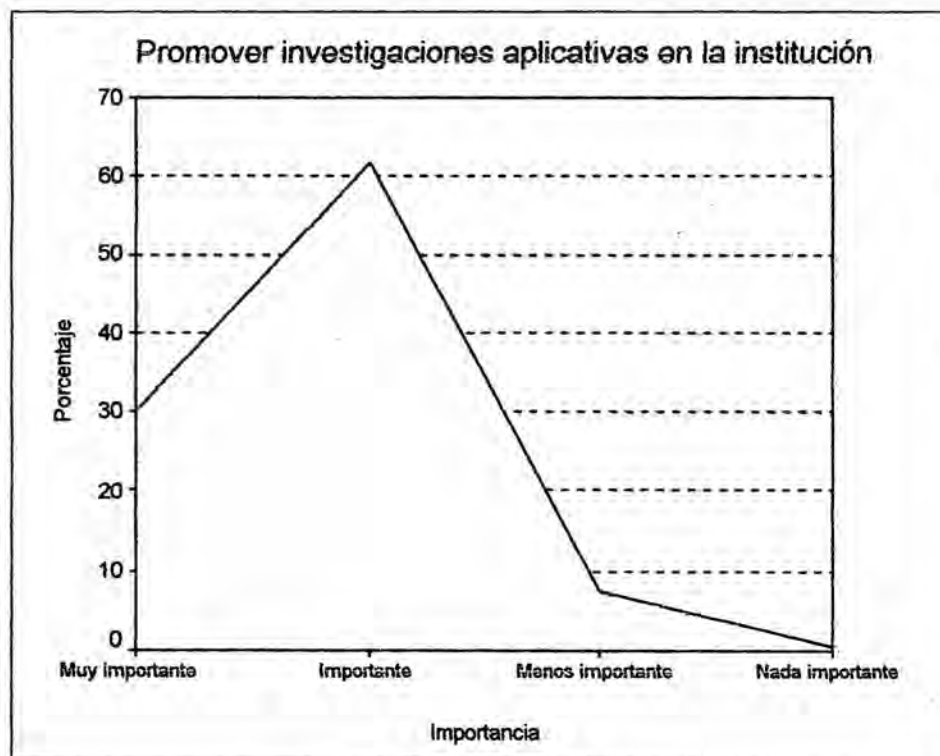
Esta opinión en gran medida es contraria a la posición clásica del trabajador que como bien sabemos la concepción humana va por el lado de conservar el status quo, la tranquilidad y la pasividad; mientras que los cambios y las reestructuraciones generan movilizaciones, temor a lo desconocido, inestabilidad, entre otros. Interesará contrastar si en la práctica efectivamente continúan sosteniendo dicha posición o renuncian a ella.

**Cuadro 15**

#### **Promover investigaciones aplicativas en la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy importante	56	30.1	30.1	30.1
Importante	115	61.8	61.8	91.9
Menos importante	14	7.5	7.5	99.5
Nada importante	1	.5	.5	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 12**





## Análisis Interpretativo

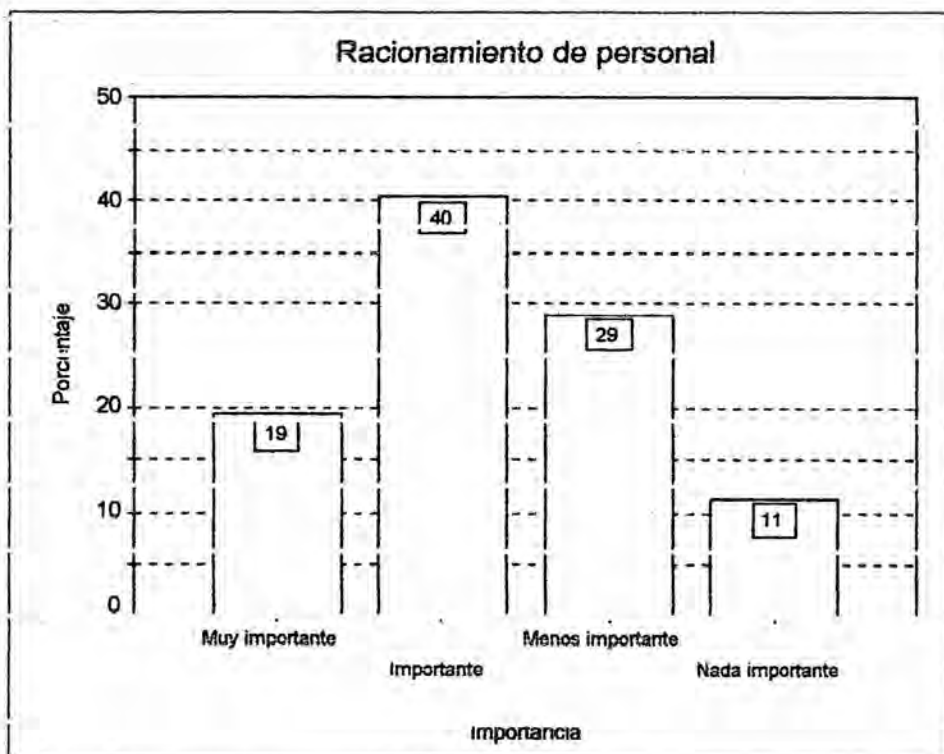
Una de las características de los institutos especializados viene la realización de investigaciones aplicativas, vale decir, estudios e investigaciones en el campo de la Gineco- Obstetricia y Neonatología. Dicho objetivo ha sido debidamente internalizado por los trabajadores, quienes manifiestan que realizar dicha labor es muy importante (30.1%) para desarrollar las organizaciones, en tanto que el 61.8% sostienen que es importante. La posición contraria es sostenida solo por el 8% del total de los entrevistados, quienes manifiestan que es menos importante (7.5%) y nada importante (0.5%).

**Cuadro 16**

**Racionamiento de personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy importante	36	19.4	19.4	19.4
Importante	75	40.3	40.3	59.7
Menos importante	54	29.0	29.0	88.7
Nada importante	21	11.3	11.3	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico 13**



## **Análisis Interpretativo**

Este tema, de acuerdo a los resultados obtenidos, muestra un comportamiento homogéneo en los extremos y elevada en los variables del medio. Dicho de otra manera, el 19.4% piensa que el racionamiento de personal es muy importante para desarrollar las organizaciones, en tanto que, el 40.3% sostienen que es importante. En la posición contraria, tenemos al 29% de los encuestados que opinan que el racionamiento de personal es menos importante y el 11.3% que sostienen que es nada importante. Esta posición ambivalente de los trabajadores, se explica por cuanto el racionamiento de personal, es tomado como sinónimo de reducción de personal, mas no como un proceso de reestructuración de áreas y funciones, para obtienes mejores resultados.

**PREGUNTA:**

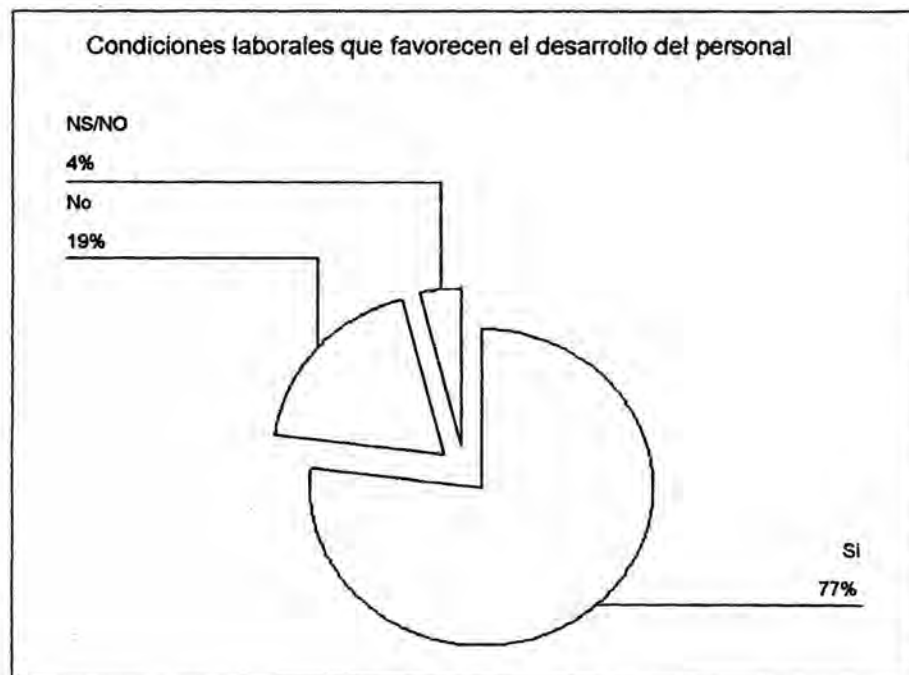
¿Usted Considera que las condiciones laborales del IEMP favorecen su desarrollo personal y profesional?

**Cuadro 17**

**Condiciones laborales que favorecen el desarrollo del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	143	76.9	76.9	76.9
No	36	19.4	19.4	96.2
NS/NO	7	3.8	3.8	100.0
Total	186	100.0	100.0	

**Gráfico  
o N°  
5.1**



## Análisis Interpretativo

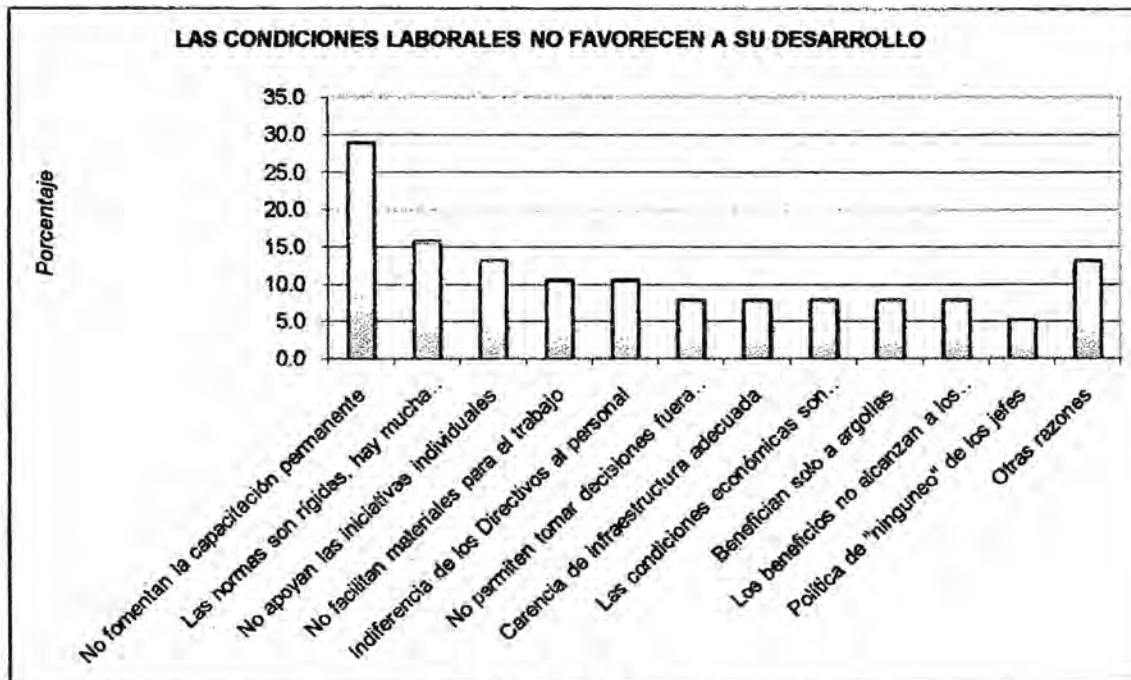
A pesar de los problemas y dificultades por la que suelen pasar las organizaciones, como es el caso del Instituto Especializado Materno Perinatal, el 76.9% de los trabajadores sostienen que las condiciones laborales de dicha institución si favorecen a su desarrollo personal y profesional; en tanto que una minoría que representa 19.4% sostiene lo contrario. Dicha información se complementa con los que manifestaron que no saben/ no opinan, que representan el 3.8%.

Esta percepción favorable de los trabajadores para continuar apostando por el IEMP, se explica por su tradición, el tipo de servicio que brinda, única en su género, la experiencia acumulada, ser considerado referente nacional e internacional, entre otros.

**Cuadro 18**

<b>RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES LABORALES DEL IEMP NO FAVORECEN A SU DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</b>				
<b>Válidos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	
No fomentan la capacitación permanente	29	28.9	28.9	
Las normas son rígidas, hay mucha restricción	16	15.8	15.8	
No apoyan las iniciativas individuales	13	13.2	13.2	
No facilitan materiales para el trabajo	11	10.5	10.5	
Indiferencia de los Directivos al personal	11	10.5	10.5	
No permiten tomar decisiones fuera del esquema	8	7.9	7.9	
Carencia de infraestructura adecuada	8	7.9	7.9	
Las condiciones económicas son inadecuadas	8	7.9	7.9	
Benefician solo a argollas	8	7.9	7.9	
Los beneficios no alcanzan a los contratados SNP	8	7.9	7.9	
Política de "ninguneo" de los jefes	5	5.3	5.3	
Otras razones	13	13.2	13.2	
<b>Total (*)</b>	<b>36</b>	<b>&gt;= 100.0</b>	<b>&gt;= 100.0</b>	

(\*) Se considera todas las opiniones de trabajadores que no se sienten favorecidos con las condiciones laborales del IEMP.



**Gráfico 14**

### Análisis Interpretativo

Como en toda institución existen miembros discrepantes, el IEMP tampoco no es una excepción. Así, los resultados muestran las razones de estos trabajadores que argumentan que las condiciones laborales no son los adecuados para su desarrollo personal y profesional.

El 28.9% de los insatisfechos creen que la institución no capacita a sus trabajadores, mientras que el 15.8% manifiestan que hay mucha restricción en la institución por la rigidez de las normas. Así mismo, el 13.2% de los insatisfechos, arguen que no valoran las iniciativas personales, en tanto que el 10.5% opinan que la institución no facilita materiales para realizar su trabajo.

La indiferencia de los directivos y jefes al personal, y la carencia de facilidades para que los trabajadores tomen decisiones por iniciativa propia, ocupan el 5to y 6to lugar, respectivamente. Este último empatados con carencia de infraestructura adecuada, condiciones económicas inadecuadas, beneficios de la institución solo a argollas, no alcanzando a los contratados SNP y Política de "ninguneo" de los jefes, con 7.9%

En esta parte es importante recordar lo mencionado en el cuadro No. 2.1, donde el 41.9% de los entrevistados argumentaron que no recibieron ningún beneficio en los últimos 12 meses. De modo que este 19.4% de los insatisfechos, posiblemente estén incluidos en el grupo de los que no fueron beneficiados últimamente.

- Con respecto a la visión, misión y objetivos empresariales se cuenta con pocos conocimientos por parte de los usuarios acerca de estos conceptos.

#### Visión de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	133	71.5	71.5	71.5
	No	53	28.5	28.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

#### Misión de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	145	78.0	78.0	78.0
	No	40	21.5	21.5	99.5
	NS/NO	1	.5	.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

#### Objetivos planteados por la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	60	32.3	32.3	32.3
	No	68	36.6	36.6	68.8
	NS/NO	58	31.2	31.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

#### Estrategias implementadas por la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	13.4	13.4	13.4
	No	118	63.4	63.4	76.9
	NS/NO	43	23.1	23.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

## Análisis Interpretativo

A través de esta pregunta se trata de auscultar los estilos de gestión que practican los jefes de unidades y áreas del Instituto Especializado materno Perinatal, para solucionar los problemas de trabajo.

Al respecto, se observa que el 34.4% manifiesta que su jefe los convoca para hacer conocer su decisión y ordenar las funciones a cada uno. Tal situación es un estilo de gestión autoritario e imperativo.

Por otro lado, el 23.7% opinan que su jefe los convoca para analizar en conjunto y tomar decisiones por consenso. De la misma forma, el 17.2% argumenta que su jefe siempre está preocupado y evita que se profundicen los problemas. Situaciones favorables para la institución, porque muestran que para este sector (40.9%) se práctica un estilo de gestión democrático y participativo.

Tales resultados muestran que en la institución coexisten 3 tipos de jefes, el primero que se caracteriza por ser autoritario y dominante (42.5%), el segundo que es indiferente a la realidad de la unidad o área de trabajo (16.7%), y el tercero que escucha a los trabajadores y toma decisiones por consenso (40.9%).

Ahora bien, analizando a profundidad esta tendencia a nivel de los diversos grupos ocupacionales, tal como se muestra en el Cuadro No. 18, vemos que es en las Obstetrices y Trabajadores Administrativos, donde se acentúa el estilo autoritario y dominante; en tanto que a nivel de los Médicos y Enfermeras se acentúa el estilo democrático y participativo.

## **H. REFERENCIALES.**

- ALLES, Martha. *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. 5ª. Ed. Granica Ediciones. Buenos Aires. 2004. p. 26.
- BORRAS, Mateo. *Op.Cit.* p. 480.
- ESPINOZA, Nemesio. *Antología de la Administración*. 5ª. Ed. Editorial San Marcos. Lima. p.20.
- CHIAVENATO, idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 2ª.ed. Mc Graw Hill. Mexico DF. 1982. p.17
- CERTO, Samuel. *Op.Cit.* p.6.
- DRUCKER, Peter. *Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*. Edit. Norma. Bogotá. 1999. p.4.

- HILL, Charles y Gareth JONES. *Administración Estratégica*. 3ª.ed. McGraw Hill. Bogotá. 1996. p. 8.
- KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. *Administración en las Organizaciones*. 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. p.6.
- MORRIS, Daniel y Joel BRANDON. *Reingeniería*. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 1994. p.10.
- ROBBINS, Stephen. *La administración en el mundo de hoy*. Edit Prentice Hall. Mexico DF. 1998. p.13
- STONER, James y Edward FREEMAN. *Administración*. 5ª. ed. Prentice Hall hispanoamericana. México DF. 1994. p.4.
- TAYLOR, Frederick. *Op.Cit.* p. 43.

## I APENDICE.

Cuadro N° 1

### Condiciones laborales que favorecen el desarrollo del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	143	76.9	76.9	76.9
No	36	19.4	19.4	96.2
NS/NO	7	3.8	3.8	100.0
Total	186	100.0	100.0	



**Cuadro N° 2**

<b>RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES LABORALES DEL IEMP NO FAVORECEN A SU DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</b>				
<b>Válidos</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>
	No fomentan la capacitación permanente	29	28.9	28.9
	Las normas son rígidas, hay mucha restricción	16	15.8	15.8
	No apoyan las iniciativas individuales	13	13.2	13.2
	No facilitan materiales para el trabajo	11	10.5	10.5
	Indiferencia de los Directivos al personal	11	10.5	10.5
	No permiten tomar decisiones fuera del esquema	8	7.9	7.9
	Carencia de infraestructura adecuada	8	7.9	7.9
	Las condiciones económicas son inadecuadas	8	7.9	7.9
	Benefician solo a argollas	8	7.9	7.9
	Los beneficios no alcanzan a los contratados SNP	8	7.9	7.9
	Política de "ninguneo" de los jefes	5	5.3	5.3
	Otras razones	13	13.2	13.2
	<b>Total ( *)</b>	<b>36</b>	<b>&gt;= 100.0</b>	<b>&gt;= 100.0</b>

( \*) Se considera todas las opiniones de trabajadores que no se sienten favorecidos con las condiciones laborales del IEMP.

**Cuadro N° 3**

**Procedimientos adoptados por el jefe ante el surgimiento de problemas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Convoca y reprocha en público	15	8.1	8.1	8.1
	Toma la decisión y ordena las funciones	64	34.4	34.4	42.5
	No le interesa	31	16.7	16.7	59.1
	Se preocupa y evita profundizar	32	17.2	17.2	76.3
	Analiza y decide por consenso	44	23.7	23.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

# ANEXOS

## ANEXO 1

**Calificación del trabajador al reconocimiento institucional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0 - 5	12	6.5	6.5	6.5
6 - 10	20	10.8	10.8	17.2
11 - 13	40	21.5	21.5	38.7
14 - 15	63	33.9	33.9	72.6
16 - 17	42	22.6	22.6	95.2
18 - 20	9	4.8	4.8	100.0
Total	186	100.0	100.0	

## ANEXO 2

**Tipo de trabajadores según funciones asignadas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Asistencial	144	77.4	77.4	77.4
Administrativo	42	22.6	22.6	100.0
Total	186	100.0	100.0	