

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POSGRADO**



**“LA MOTIVACIÓN APLICADA EN LA GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
REHABILITACIÓN “DRA. ADRIANA REBAZA  
FLORES” AMISTAD PERÚ – JAPÓN”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR: MG. RICAR SILVA BOCANEGRA**

**Callao, 2018**

**PERÚ**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Silva Bocanegra', is located in the bottom left corner of the page.

## **REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION**

**Dr. Marco Antonio Guerrero Caballero : Presidente**

**Dra. Flor de María Garivay Torres : Secretaria**

**Dr. Luis Alberto Chunga Olivares : Miembro**

**Dr. José Luis Reyes Doria : Miembro**

**Dr. Kennedy Narciso Gómez : Asesor**

**Libro de Actas : N° 001, Acta N° 010**

**Fecha de aprobación : 08 de junio del 2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis padres Felipe y María, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy.

A mi hija Diana Carolina, porque desde su procreación y nacimiento anticipado, se aferró a la vida y fue más fuerte que todo.

A mi hermano Pedro, por haber sido un buen hijo y excelente persona, que Dios lo tenga en su gloria.

A Milagros, y a mis hermanos Leandro, Juan y Hugo, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional del Callao, por darme la oportunidad de estudiar y proseguir mi formación profesional.

A las Docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, quienes con sus conocimientos, experiencia, motivación, recomendaciones y enseñanzas, han contribuido en la estructuración y culminación de la Tesis.

A los Trabajadores Administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, dado que sin su participación no hubiera podido hacerse realidad la culminación de la presente investigación.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE	01
TABLAS DE CONTENIDO	03
FIGURAS DE CONTENIDO	04
ANEXOS	05
RESUMEN	06
ABSTRACT	07

### CAPITULO I

I.	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	1.1 Identificación del problema	08
	1.2 Formulación del problema	12
	1.3 Objetivos de la Investigación	14
	1.4 Justificación	15

### CAPITULO II

II.	MARCO TEÓRICO	
	2.1 Antecedentes del Estudio	19
	2.2 Motivación Laboral	35
	2.3 Gestión de Recursos Humanos	72
	2.4 Desempeño Laboral	75
	2.5 Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistada Perú-Japón.	88
	2.6 Normas Legales	90
	2.7 Marco Filosófico	100
	2.8 Definición de Términos Básicos	105

### CAPITULO III

III.	VARIABLES E HIPÓTESIS	
	3.1 Definición de las variables	108
	3.2 Operacionalización de Variables	108
	3.3 Hipótesis General e Hipótesis Específicas	109

### CAPITULO IV

IV.	METODOLOGIA	
	4.1 Tipo de Investigación	111
	4.2 Diseño de la Investigación	111

4.3	Población y Muestra de la Investigación	112
4.4	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	117
4.5	Procedimientos de recolección de datos	125
4.6	Procesamiento estadístico y análisis de datos	126

## **CAPITULO V**

V.	<b>RESULTADOS</b>	
5.1	Descripción de datos generales de los trabajadores	127
5.2	Análisis de la variable motivación	129
5.3	Análisis de la variable desempeño laboral	133
5.4	Análisis y determinación de influencias	142

## **CAPITULO VI**

VI.	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
6.1	Contrastación de hipótesis con los resultados	147
6.2	Contrastación de resultados con otros estudios	161
	<b>CONCLUSIONES</b>	164
	<b>RECOMENDACIONES</b>	168
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA</b>	174
	<b>ANEXOS</b>	180

## TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.	
Tabla 2.1:	Escala de incentivos económicos por productividad	49
Tabla 2.2:	Facetas de la satisfacción laboral	80
Tabla 4.1:	Trabajadores administrativos según criterios de inclusión y exclusión	112
Tabla 4.2:	Trabajadores administrativos según tamaño de la muestra	116
Tabla 5.1:	Características generales de los trabajadores administrativos	127
Tabla 5.2:	Nivel de motivación de los trabajadores administrativos	129
Tabla 5.3:	Nivel de motivación según la Dimensión Incentivos Laborales de los trabajadores administrativos	130
Tabla 5.4:	Nivel de motivación según las características generales de los trabajadores administrativos	132
Tabla 5.5:	Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos	133
Tabla 5.6:	Nivel de cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos	134
Tabla 5.7:	Nivel de cumplimiento de funciones y obligaciones según las características generales de los trabajadores administrativos	136
Tabla 5.8:	Nivel de cumplimiento según factores evaluados de los trabajadores administrativos	137
Tabla 5.9:	Nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos	138
Tabla 5.10:	Nivel de satisfacción laboral según dimensiones en los trabajadores administrativos	139
Tabla 5.11:	Nivel de Motivación según las características generales de los trabajadores administrativos	141
Tabla 5.12:	Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos	142
Tabla 5.13:	Influencia de la Motivación en el cumplimiento de las Funciones y Obligaciones de los trabajadores administrativos	143
Tabla 5.14:	Influencia de la Motivación en la Satisfacción laboral de los trabajadores administrativos	145

## FIGURAS DE CONTENIDOS

	Pág.
Figura 2.1:	Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow (1943) 57
Figura 2.2:	La satisfacción y la no satisfacción (frustración) de las necesidades humanas 63
Figura 2.3:	Factores satisfactorios y factores no satisfactorios como entidades separadas 63
Figura 2.4:	Las tres dimensiones básicas de la motivación 64
Figura 2.5:	Modelo de expectativa 65
Figura 2.6:	Teoría de expectativa de Edward E. Lawler 67
Figura 5.1:	Edad de los trabajadores administrativos 128
Figura 5.2:	Grupo ocupacional de los trabajadores 128
Figura 5.3:	Nivel de motivación de los trabajadores administrativos 130
Figura 5.4:	Nivel de motivación según la dimensión incentivos laborales de los trabajadores administrativos 131
Figura 5.5:	Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos 134
Figura 5.6:	Nivel de motivación según la dimensión de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos. 135
Figura 5.7:	Nivel de motivación según la dimensión de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos. 139
Figura 5.8:	Nivel de satisfacción laboral según dimensiones de los trabajadores administrativos. 140
Figura 5.9:	Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos. 143
Figura 5.10:	Influencia de la Motivación en el Cumplimiento de Funciones y Obligaciones de los trabajadores administrativos. 144
Figura 5.11:	Influencia de la Motivación en la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos. 146



## ANEXOS

	Pág.
Anexo 1:	Matriz de Consistencia 180
Anexo 2:	Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA 182
Anexo 2.1:	Formato de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Directivos) 184
Anexo 2.2:	Formato de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Profesionales) 185
Anexo 2.3:	Formato de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Técnicos) 186
Anexo 2.4:	Formato de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Auxiliares) 187
Anexo 3:	Escala de Likert 189
Anexo 4:	Formato de Registro de Datos de los Formatos de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral 193
Anexo 5:	Escala de clasificación según procedimiento Escala Aditiva Likert 194
Anexo 6:	Validación de Instrumentos de Investigación (Juicio de Expertos) 195
Anexo 7:	Prueba Binomial dpe Juicio de Expertos 196
Anexo 8:	Tablas estadística 198
Anexo 9:	Propuesta de Directiva Administrativa que regula el procedimiento para otorgar incentivos laborales no monetarios. 223
Anexo 10:	Propuesta de Programa Anual de Motivación Laboral 237
Anexo 11:	Propuesta de Funciones que permita homogenizar la recarga laboral 252

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la influencia de la motivación aplicada en la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los Trabajadores Administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón. El estudio metodológicamente corresponde al tipo investigación aplicada de diseño no experimental transeccional y correlacional-causal. La muestra estuvo compuesta por 68 trabajadores administrativos (30 hombres y 38 mujeres), a quienes se les aplicó una encuesta sobre la Motivación, y del análisis de documentos a través del Formato de Registro de Datos de las Fichas de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral. Se encontró que no existe relación estadísticamente significativa ( $p=0.603$ ) entre motivación y desempeño laboral, lo que evidencia que la motivación no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores".

Además, no se encontró influencia estadísticamente significativa entre motivación y el cumplimiento de funciones y obligaciones, lo que evidencia que los trabajadores cumplen sus funciones a pesar que presentan baja motivación. Sin embargo, si se encontró influencia significativa entre motivación y satisfacción laboral.

Palabras claves: Motivación, Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The present investigation aims to determine the influence of motivation applied in the management of human resources in the job performance of Administrative Workers of the National Institute of Rehabilitation "Dra. Adriana Flores Rebaza "Peru-Japan Friendship. The study methodologically corresponds to applied research type of non-experimental transectional and correlational-causal design. The sample consisted of 68 administrative workers (30 men and 38 women), who was answered a survey about motivation, and document analysis through the Registration data sheets of Performance evaluation and Business Conduct. It was found that there is no statistically significant relationship ( $p = 0.603$ ) between motivation and job performance, which shows that motivation does not affect job performance of administrative workers at the National Institute of Rehabilitation "Dra. Rebaza Adriana Flores ".

In addition, it was no found statistically significant influence between motivation and performance of functions and duties, which shows that workers perform their duties despite having low motivation. However, it was found significant influence between motivation and job satisfaction.

Keywords: Motivation, Job Performance.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. Identificación del problema**

De acuerdo con el trabajo de Peña (2014), la identificación de los factores que repercuten en el desempeño de las personas, juega un rol muy importante en el ámbito laboral. En efecto, existen componentes tanto físicos como sociales que influyen sobre el comportamiento humano; en este caso la motivación se relaciona estrechamente con la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Castillo (2006:85), expone que la motivación “es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares”.

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 las actividades laborales que realiza, además que permitirá el

fortalecimiento de la cultura corporativa, el clima y el alto desempeño productivo laboral.

En este marco conceptual, a nivel del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, se observa que el personal administrativo en múltiples oportunidades muestra una desidia significativa en el desempeño diario de sus funciones; por lo que es de interés del investigador analizar esta situación a fin de identificar las causas que originan las tendencias negativas del bajo desempeño de los trabajadores que influye en el desarrollo económico y social de la Institución.

Una de las grandes preocupaciones que viene afectando durante muchos años a los trabajadores del Instituto de Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, y por ende a los del sector salud, son las bajas Remuneraciones, en todos los niveles y grupos ocupacionales, que comprende a los Directivos-Funcionarios, Médicos, Profesionales de la Salud, Servidores Profesionales y Técnicos Categorizados (asistenciales y administrativos). No se ha otorgado un incremento desde el año 1999 (D.U. 011-99).

Esta situación, ha originado que el personal, deba asistir a laborar a otras instituciones públicas o privadas, para realizar trabajos en

diferentes turnos, relacionadas o no a su especialidad y experiencia, para poder cubrir su déficit económico; lo cual conduce al poco o ningún compromiso para el logro de los objetivos del Instituto Nacional de Rehabilitación, afectando su desempeño laboral en forma general.

Al respecto, los diferentes Gobiernos de turno, no se han preocupado por buscar mecanismos que coadyuven al mejoramiento de las remuneraciones que perciben los trabajadores del Ministerio de Salud, cuyo ingreso mensual no cubre la canasta básica familiar. A esto se une la inadecuada percepción de bonificaciones complementarias por situaciones particulares de cada trabajador, así como una deficiente política de Incentivos Laborales Económicos que se viene dando a través del Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo (CAFAE).

En el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, se está cumpliendo con otorgar al personal administrativo a través de CAFAE incentivos laborales no pensionables, contemplados en la norma vigente para el sector; inicialmente para la percepción de estos beneficios, se tenían que trabajar 22 horas adicionales a la jornada de trabajo, una hora por

cada día laborable, posteriormente se redujo a 12 horas adicionales, situación que se dio hasta el mes de enero del 2012, a partir del mes de febrero se dispuso la anulación gradual de las horas adicionales, actualmente ya no se efectúa pago con horas. Sin embargo el otorgar estos beneficios no ha producido los resultados esperados, es decir una motivación que genere un mejor desempeño laboral del personal.

En relación a la Actitud de los Trabajadores, también se observa que el personal administrativo se muestra apático ante lo que sucede en la institución, están a la expectativa del horario de salida, no se preocupan por la fluidez de los documentos, consideran que su labor es rutinaria o que tienen recarga laboral en comparación al de otros trabajadores, se cambia constantemente la priorización de sus labores y le resulta difícil agenciarse de información para elaborar documentos en forma adecuada; situaciones que afectan directamente la calidad de servicio que se brinda, dado que no realizan un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

Por otro lado, tenemos a la evaluación del desempeño y conducta laboral, que se efectúa aun en base a una normativa emitida y aprobada por el Ministerio de Salud (Resolución Ministerial N°.

626-2008/MINSA, que aprueba la Directiva Administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01 "Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral"), cuya aplicación y cumplimiento es obligatorio en todas las instituciones del Ministerio de Salud, evaluación que se aplica a todo el personal, acorde a los criterios establecidos.

Partiendo de lo expuesto, se pretende orientar, fundamentar y sustentar la presente investigación, tomando en consideración la experiencia y vivencia como trabajador de la Institución, a fin de determinar la influencia de la motivación, en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos; esperando que los resultados, sean tomados en cuenta por las instancias superiores del Sector Salud; quienes son los más interesados en que los trabajadores públicos deben alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de la calidad en la atención brindada. Por esta razón nos permitimos formular el presente problema de investigación.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la motivación aplicada a la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores



administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón, 2013-2014?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo influye la motivación en el cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón, 2013-2014?
  
- b) ¿Cómo influyen la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón, 2013-2014?
  
- c) ¿Cuáles son los tipos de conducta laboral que afectan el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón?
  
- d) ¿Qué políticas de motivación laboral ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón y el Sector Salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la Institución?

### 1.3 Objetivos de la investigación

#### 1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la motivación aplicada en la gestión de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Evaluar el efecto de la motivación en el cumplimiento de las funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.
  
- b) Evaluar el efecto de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014.
  
- c) Identificar los tipos de conducta laboral que afectan el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón
  
- d) Describir las políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza

Flores” Amistad Perú-Japón y el Sector Salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la Institución

#### 1.4. Justificación

La presente investigación se justifica en la medida que esta se fundamenta, en el contexto de los cambios que se han venido generando a nivel mundial, tanto en lo político, económico y social como producto de la apertura económica y política. Lo cual hace que la reforma del Sector Salud sé de cómo un proceso necesario para responder a las demandas, tanto a escala nacional como mundial, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de salud. Buscando generar un cambio en la efectividad de la Organización y que el trabajador se involucre en el prestación del servicio que brinda a la comunidad nacional.

Es en este marco, el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón, por ser una entidad desconcentrada y especializada del Ministerio de Salud, con autonomía técnica y administrativa en los asuntos especializados de su competencia, que tiene como población objetivo a las personas con discapacidad, por lo que la búsqueda de la

revalorización de los individuos se hace mucho más importante; y para poder llevar a cabo la Misión y Visión institucional; debe necesariamente contar con el personal altamente motivado, a fin de que aporten en todos los niveles organizativos y cumplan a cabalidad con sus funciones encomendadas.

#### 1.4.1. Justificación Metodológica

Uno de los principales aportes metodológicos de la presente investigación se relaciona directamente con el análisis de validez y confiabilidad del instrumento de la Escala de Motivación laboral, el cual sirve para evaluar los ítems correspondientes a las dimensiones de incentivos laborales y satisfacción laboral.

#### 1.4.2. Justificación Teórica

La investigación realizada es importante, porque busca con la descripción de conceptos y teorías relacionados a los Factores de Motivación y el Desempeño Laboral, la aplicación de la herramienta pertinente y el análisis de la información existente, encontrar las razones que justifiquen la realidad problemática, así como dar respuesta a nuestros problemas formulados y cumplir con los objetivos previstos; con las conclusiones de la Investigación, los gestores van a tener conocimiento en forma específica, sobre

cuáles son los factores motivacionales deben ser considerados como estratégicos para ser implementados y cuales a ser reforzados, por la máxima autoridad institucional y su equipo de gestión, a fin de mejorar la Gestión del Recurso Humano administrativo y por ende también poder ser aplicado al personal asistencial del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

Servirá de base para investigaciones futuras donde se planten establecer influencia de la motivación en el desempeño laboral

#### 1.4.3. Justificación Social

Tiene efecto principal en los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón y por ende a los trabajadores del sector salud quienes forman parte de la sociedad pública, en relación a su marco contextual e implicancia protagónica en la actualidad, para efectos de consecución de metas y objetivos en beneficio del ciudadano.

#### 1.4.4. Justificación práctica

Los estudios se convierten en una de las herramientas de diagnóstico poderosa en la medida que estas sean completas y su

poder reside en que permita valorar y medir las interrogantes de investigación.

Según los investigadores, una adecuada gestión de recursos humanos permitirá óptimos resultados en la organización; y al ser el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, una entidad pública de salud estos se reflejan en los servicios que se brinda; para ello se deberán efectuar el análisis de las variables y su correspondiente aplicación de instrumentos técnicos de medición, a fin de determinar la situación actual en la Institución.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

De acuerdo con el texto de López (2005), La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas

Según el trabajo de López (2005), La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. De acuerdo con el trabajo de López (2005), en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

De acuerdo con el trabajo de Monserrat, Bautista, Sánchez y Cruz (2006), la motivación laboral surge aproximadamente, en el siglo XVIII, en el contexto de la transformación de los talleres artesanales en fábricas industriales. En estas fábricas, el capital físico era operado por obreros que tenían diferentes intereses y formas de pensar en comparación con los intereses ejecutivos y gerenciales; por lo que esto se traducía en problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Según el trabajo de Monserrat, Bautista, Sánchez y Cruz (2006), una de las entidades que ha puesto en agenda la lucha por el bienestar de la fuerza laboral es la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), tiene como objetivos centrales la búsqueda de la mejora de las condiciones de trabajo, la promoción de empleos productivos y la mejora del nivel de vida de la población mundial.

En síntesis, de acuerdo con el trabajo de Monserrat, Bautista, Sánchez y Cruz (2006), el concepto de motivación laboral es una estrategia alternativa, en relación a los problemas como: La falta de entendimiento de las personas, el desinterés laboral, la baja productividad entre otros problemas. En efecto, estos problemas no



radican exactamente en el tipo de trabajo desempeñado, sino más bien en las relaciones sociales entre los agentes involucrados en una fábrica en particular.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio dentro de las empresas se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

Dentro de una organización, el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En definitiva, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo. En este sentido, la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

#### 2.1.1. Estudios similares

En la consulta realizada a nivel de las Escuelas de Posgrado de las Universidades y accesos a algunas bases de datos, se ha determinado que con relación al tema de investigación, existen pocos estudios similares a nivel doctoral en el país, que relacionen directamente a las variables de motivación y desempeño laboral, y que estén vinculados al Sector Salud. Asimismo, Internacionalmente se han podido ubicar estudios previos que evalúan solo a una de las variables en cuestión.

##### Antecedentes nacionales

- a) Paucar Sánchez, Wilfredo Félix, desarrollo un estudio sobre la Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz"; Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, 2010, quien concluyo en lo siguiente:

“La relación entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión en los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público “Huaraz” es potencialmente directa debido a que hay predisposición para asumir funciones tal como se demuestra en al área de orientación; sin embargo, en las áreas de didáctica y personalidad hay debilidades, las mismas que se reflejan en crisis de identidad, apatía, desconcierto y conflicto como consecuencia se da la falta de productividad y falta de satisfacción de necesidades psicológicas”.

Es necesario influir en las actitudes personales, los conocimientos teóricos y prácticos, y las oportunidades para modificar el comportamiento de una fuerza de trabajo con el fin de que se haga más productiva. Además, se deben tomar en consideración la formación a los docentes para que identifiquen sus limitaciones y resuelvan los problemas; estimular la participación de los profesores a favor de la productividad (círculos de productividad y calidad, comités consultivos, etc.).

- b) Nazario Basilio Revilla Flores, quien desarrollo un estudio sobre la Motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores de las unidades ejecutoras de educación de Moquegua, 2016, Tesis de Doctorado, Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017, concluyo en lo siguiente:

“En base al análisis de las respuestas de 102 trabajadores de las unidades ejecutoras de educación de Moquegua, se concluye que existe una correlación positiva considerable, entre la motivación y satisfacción laboral, siendo el valor de Pearson de 0,845 (Sig = 0,000); la relación es directa y significativa”.

“El nivel de motivación no es bajo; al obtener un valor promedio de 44,32 y una desviación típica de 5,987 que permite concluir que los trabajadores de las unidades ejecutoras de educación de Moquegua; perciben que el nivel de motivación que caracteriza a las entidades es regular”.

“El nivel de satisfacción laboral, no es bajo; al obtener un valor promedio de 43,88 y una desviación típica de 6,240 que permite concluir que los trabajadores de las unidades ejecutoras de educación de Moquegua; perciben que el nivel de satisfacción laboral que caracteriza a las entidades es regular”.

Existe relación entre motivación y condiciones físicas de la satisfacción laboral; siendo el valor de Correlación de Pearson igual a 0,776; resulta una correlación positiva considerable, un p-valor (sig.) igual a 0,000 < 0,05; la relación es directa y significativa.

Existe relación entre motivación y beneficios laborales de la satisfacción laboral; siendo el valor de Correlación de Pearson

igual a 0,757; resulta una correlación positiva media, un p-valor (sig.) igual a 0,000 < 0,05; la relación es directa y significativa.

Existe relación entre motivación y políticas administrativas de la satisfacción laboral; siendo el valor de Correlación de Pearson igual a 0,472; resulta una correlación positiva débil, un p-valor (sig.) igual a 0,000 < 0,05; la relación es directa y significativa.

Existe relación entre motivación y desarrollo personal de la satisfacción laboral; siendo el valor de Correlación de Pearson igual a 0,657; resulta una correlación positiva media, un p-valor (sig.) igual a 0,000 < 0,05; la relación es directa y significativa

- c) Manuela Portales Pairazaman, Relación de la motivación y satisfacción laboral con la calidad del servicio de los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración, Universidad nacional de Trujillo, 2009, concluyo en lo siguiente:

Todos los estratos de trabajadores nombrados de la Universidad San Pedro de Chimbote se ubican en el nivel de "muy motivados", sobresaliendo el estrato de las autoridades y el indicador salario.

Todos los trabajadores nombrados de la Universidad San Pedro de Chimbote se encuentran ubicados en el nivel de "muy

satisfecho laboralmente”, correspondiendo un puntaje ligeramente mayor al estrato de las autoridades.

Todos los trabajadores nombrados de la Universidad San Pedro de Chimbote, en lo que corresponde a la calidad del servicio que brindan, están en el nivel de “regular”, sobresaliendo ligeramente el estrato del personal de servicio.

Existe relación positiva significativa entre las variables “Motivación” y “Calidad del servicio” de los trabajadores nombrados de la Universidad San Pedro de Chimbote. A mayor nivel de motivación, mayor nivel de calidad del servicio y viceversa.

Existe relación positiva moderada entre las variables “Satisfacción laboral” y “Calidad del servicio” de los trabajadores nombrados de la Universidad San Pedro de Chimbote. A mayor nivel de satisfacción laboral, mayor nivel de calidad del servicio y viceversa.

En cuanto a la preparación para el desempeño de sus funciones, los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, en todos sus 105 estratos, se encuentran en un buen nivel: Todas las autoridades tienen el grado de doctor, más de veinte años de experiencia profesional y entre cincuenta y cien horas de capacitación; un alto porcentaje de docentes tienen grado de maestro y/o doctor, más de diez años de experiencia

profesional y más de cien horas de capacitación; la mayoría del personal administrativo tiene título universitario y algunos tienen el grado de magíster; y en lo que concierne al personal de servicio, tienen amplia experiencia, pero, no tienen educación superior.

#### Antecedentes internacionales

- a) José López Montesinos. "Consecuencias psicosociales del trabajo en personal de enfermería como indicadores subjetivos de rendimiento desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos". Tesis doctoral del departamento de Enfermería de la Universidad de Murcia, España 2009, concluyó en lo siguiente:

La mayoría del personal profesional de enfermería de las unidades críticas es de sexo femenino, en promedio tienen entre 35 y 49 años, y el tiempo de permanencia en el centro de labores es mayor en el caso de los hombres respecto a las mujeres.

El 83% del total de la población tiene contrato indefinido, y lo tienen más hombres que mujeres. En este sentido, es mayor el número de mujeres que tienen contrato temporal respecto a los hombres.

En relación a la variable de satisfacción laboral, un 53% del personal encuestado manifestaron sentirse satisfechos.

Un 67% del total de los profesionales encuestados se encontraron satisfechos con la supervisión. La variable de satisfacción laboral está compuesta de tres elementos que son los siguientes: La satisfacción con la supervisión, con el ambiente y con las prestaciones percibidas.

La máxima satisfacción se relaciona directamente con las relaciones personales con los superiores. En contraste, la menor satisfacción hace referencia al trato de igualdad y justicia que recibe un trabajador en la institución donde labora.

La satisfacción en el ambiente se explica en base al logro de objetivos y metas de producción, mientras que la insatisfacción (32%) hace referencia a que los trabajadores consideran que no tienen un entorno físico adecuado y espacio necesario en su lugar de trabajo.

La mayor satisfacción con las prestaciones percibidas se explica debido al cumplimiento de convenios y leyes, mientras que la menor satisfacción hace referencia al tipo de negociaciones de la empresa para beneficiar los aspectos laborales.

Los encuestados necesitan un reconocimiento de su rol, así como hacia su trabajo y resultados; además tener el apoyo de



sus superiores y mantener buenas relaciones interpersonales con ellos.

De igual forma, los trabajadores valoran el medio y ambiente físico de su trabajo, necesitan desarrollar relaciones de reciprocidad entre sus compañeros de trabajo. Por su parte, los mayores causantes de insatisfacción son el exceso de carga de trabajo, el poco reconocimiento a su actividad y la dificultad que tienen para el acceso a la información continuada.

- b) María del Mar Pablos Gonzáles. "Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres". Tesis doctoral del departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Extremadura, España 2016, concluyó en lo siguiente:

Del total de la muestra, un 86% son mujeres, en promedio tienen entre 46 y 55 años, y el tiempo promedio de permanencia en el centro de labores es de más de 10 años (73%).

El 80,18% de los encuestados posee una condición laboral fija, frente al 19,82% que es eventual. El porcentaje de mayor y menor respuesta corresponde a los hospitales de la ciudad de Cáceres, en donde se encuentran el Hospital San Pedro de Alcántara con el 33,33%, y el Hospital Virgen de la Montaña con el 6,93%.

El 58% del total de encuestados considera que el trabajo en su unidad está bien estructurado y organizado. Un 60% del total manifestaron estar de acuerdo con la clara definición de sus funciones y obligaciones.

De igual forma, un 64% del total de los encuestados consideraron estar de acuerdo con la proposición de que en su puesto de trabajo pueden desarrollar sus competencias.

El 60% del total de la población consideraron que la relación con los compañeros de trabajo es buena, un 53% del total de encuestados manifestaron sentirse parte de un equipo de trabajo.

En este sentido, solo un 30% de la población encuestada se manifestaron estar en desacuerdo con la proposición de que el ambiente de trabajo producía estrés. Un 26% consideraron estar de acuerdo con dicha proposición.

Un 50% de la población consideraron estar de acuerdo con la proposición de que la comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente. Un 59% manifestaron estar de acuerdo con la recepción de información necesaria para el desarrollo correcto de las funciones del trabajador.

Por su parte, un 42% del total de encuestados consideraron estar de acuerdo con la seguridad de las condiciones de trabajo

de su unidad, debido a que no representan un riesgo para su salud.

Un 31% del total de encuestados manifestaron estar de acuerdo con la proposición de que las instalaciones de la unidad facilitan su trabajo y los servicios prestados a los usuarios.

En base a los resultados, un mayor tiempo de trabajo en un mismo lugar se corresponde con un mayor nivel de estrés en los trabajadores encuestados.

Un mayor nivel de organización en el puesto de trabajo, se corresponde con un mayor nivel de satisfacción de la muestra encuestada.

La falta de orden en el trabajo puede dar lugar a un mal ambiente laboral, por ello es importante construir un clima de trabajo cordial donde exista comunicación y empatía entre los trabajadores y sus jefes superiores.

La Unidad Quirúrgica no presenta un nivel de estrés significativamente superior al resto de Unidades

El nivel de satisfacción es similar en todos los hospitales en los que se ha llevado a cabo el estudio. La satisfacción laboral se relaciona estrechamente con la comprobación de la calidad de la organización y de los servicios internos.

En base a los resultados obtenidos se puede confirmar que el grado de satisfacción laboral que presenta el grupo de enfermeras incluidas en este estudio es medio alto.

- c) Jaén Díaz, Marian. "Predicción del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de motivación, personalidad y percepción de Factores Psicosociales", Tesis Doctoral, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2010, concluyó en lo siguiente:

La investigación tuvo como objetivo central conocer la capacidad de las variables de personalidad, motivación, y la percepción de los factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos del ámbito de la seguridad privada. Se trata de un estudio descriptivo-correlacional.

El grupo de participantes estuvo constituido por 368 trabajadores, a quienes se les aplicó el Cuestionario: Motivación laboral: MPS-escala de Motivaciones Psicosociales. Para medir la variable "Rendimiento laboral", se emplearon las evaluaciones del rendimiento proporcionadas por el supervisor directo de cada vigilante participante en el estudio.

Con respecto a las medidas de motivación, se observó que en el nivel Activación, los factores motivacionales que muestran

medias más altas son desarrollo y aceptación social, seguidos de autoestima, reconocimiento, poder y finalmente, seguridad.

Para el nivel de Expectativas, la media más elevada es para autodesarrollo que se corresponde también con el percentil más alto, seguido de las medias en aceptación, autoestima, seguridad, reconocimiento y poder en el último lugar.

El Incentivo con mayor puntuación media es el autodesarrollo y el reconocimiento; muy cerca, la autoestima, la seguridad y la aceptación, siendo el poder el incentivo con menor puntuación.

En cuanto al nivel de Satisfacción que les producen estos incentivos, el mayor nivel de satisfacción se da con respecto al autodesarrollo, la autoestima, el reconocimiento, la aceptación y finalmente, la seguridad y el poder.

Se encontró una correlación significativa y en sentido positivo entre rendimiento y el nivel de Ejecución de 3 de los motivos evaluados: Reconocimiento Social, Autoestima y Autodesarrollo, aunque los valores de dichas relaciones sean muy bajos (0.14 en el mejor de los casos).

- d) Mireya Barrios Raquel, "Motivación, Satisfacción y Desempeño Laboral en Profesionales de Enfermería" Caso: Hospitales Tipo IV de la Región Centroccidental de Venezuela, Tesis Doctoral,

San Sebastián, Universidad de Deusto, 2009, concluyo en lo siguiente:

Como conclusión final a nuestra investigación consideramos que los hospitales estudiados deben reorientar sus políticas hacia el cliente interno, sus trabajadores (las personas), como por ejemplo:

Mejorar las condiciones físicas y ambientales en las instituciones hospitalarias.

Formular un sistema interno de evaluación de la gestión del Talento Humano, para evidenciar las competencias del personal de enfermería, que permita calificar correctamente al personal de acuerdo al cargo que desempeñan, en busca de una mayor calidad de los servicios sanitarios.

Establecer una política de desarrollo y capacitación para el personal de enfermería, cuyas estrategias estén dirigidas a fortalecer los valores motivacionales de logro de este personal.

Diseñar y desarrollar un modelo de incentivos laborales como política institucional, que considere los factores investigados, que permita la motivación y la calidad del desempeño laboral en el personal de enfermería.

Definir políticas que permitan:

Mejorar las condiciones económicas y los beneficios extra salariales (seguro médico, ayudas escolares, entre otras);

Reconocer la labor desempeñada por las personas en la institución (trabajadores asistenciales); Existencia oportuna de materiales para cumplir eficientemente la tarea asignada; Programas de capacitación y desarrollo profesional; La atención oportuna y solución a las solicitudes que hacen los trabajadores (enfermeras) en la institución; Establecer reuniones con los niveles directivos del Ministerio para solventar los problemas de los ascensos y reclasificaciones, así como las jubilaciones pendientes de los trabajadores (enfermeras).

Todo lo antes expuesto es con el propósito de incrementar la motivación, la satisfacción laboral, y de esta manera, lograr un mejor desempeño laboral, en beneficio para el cliente interno (las personas) y de los usuarios o pacientes de los hospitales, incrementando de esta manera la calidad de los servicios hospitalarios.

## 2.2. Motivación laboral

La motivación ha sido un concepto especialmente estudiado por los diferentes científicos sociales, quienes han brindado al tema un aporte de incalculable valor, haciendo que en las últimas décadas se hayan aceptado cada vez más ideas fundamentales de motivación, pues el estudio de esta es una búsqueda de inquietantes respuestas a la naturaleza humana.

La conducta del ser humano responde a una serie de actividades orientadas hacia metas, permitiendo a las personas realizar actos que los llevan a lograr algo. Por lo tanto esta se convierte en una dinámica compleja, en la cual no solo difiere de un individuo a otro, sino que evoluciona y cambia con los años, así como con las condiciones de trabajo, el medio ambiente, el trato que reciben de sus superiores, respeto, reconocimiento por el trabajo realizado y la calidad de vida en el trabajo entre otros, lo que motiva para lograr que una persona pueda dar lo mejor de sí misma en su actividad para la consecución de los objetivos.

Para lograr que el recurso humano en la institución, consiga efectivamente el logro de sus objetivos, el Director General y su Equipo de Gestión, deben tener adecuados conocimientos sobre el tema de la motivación humana, para lograr que los empleados trabajen hacia el logro de las metas de la organización, cumpliendo a la vez con sus expectativas personales.

De acuerdo con el texto de Monserrat, Bautista, Sánchez y Cruz (2006), se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado. De acuerdo con estos autores, la motivación puede ser conceptualizada como todos aquellos factores que originan conductas; entre estos factores se



encuentran: Los factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias Heredia, 2004).

Según el texto de Chiavenato (2002), existen tres premisas principales que explican el comportamiento humano. Por un lado, el comportamiento de las personas tiene una causa específica, específicamente tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas.

Por otro lado, el comportamiento humano está motivado ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, los cuales son expresiones relacionadas estrechamente con las motivaciones que tienen las personas. Por último, el comportamiento está orientado hacia objetivos o metas que se buscan alcanzar; el comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia alguna finalidad u objetivo específico.

Asimismo, se precisa en (Amorós Eduardo, 2007): Los tres elementos claves que se pueden extraer de esta definición son:

- I. Esfuerzo, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El

esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.

- II. Necesidad, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfarán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.
- III. Metas organizacionales, es decir los objetivos que la organización busca.

Todos los administradores enfrentan un reto: Motivar a los empleados para que produzcan los resultados con eficiencia, calidad e innovación. (Gordon, 1996, p. 114).

En lo que concierne a la motivación, los trabajadores son diferentes y las necesidades varían dependiendo de cada individuo, produciendo diversos modelos de comportamiento. Asimismo, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. Sin embargo esas diferencias, el proceso que activa el comportamiento, es más o menos semejante en todos los trabajadores. En otras palabras, aunque varíen los patrones de

comportamiento, en esencia el proceso que los motiva es el mismo para todos los trabajadores.

La única dimensión que se considera en la variable de motivación laboral es la dimensión de los incentivos laborales.

#### a. Incentivos laborales

En la Investigación, el incentivo laboral está comprendida por: las remuneraciones, los incentivos por productividad y las capacitaciones.

##### a.1. Remuneraciones

De acuerdo con el trabajo de Chiavenato y Otros (2002), generalmente, las personas laboran en las empresas en función de ciertas expectativas y resultados. Las personas estarán dispuestas a trabajar con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. Según el texto de Chiavenato y Otros (2002), la dedicación de los trabajadores depende del grado de reciprocidad que ellos perciban.

En consecuencia, las organizaciones o empresas se interesan cada vez más en invertir en compensación para las personas, con la finalidad de aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes principales:

- Remuneración Básica, está representada por el salario ya sea mensual o por horas.
- Incentivos Salariales, Programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño.
- Beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguros de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.).

Se suele considerar al dinero como un reforzador extrínseco de la conducta. Esto es cierto en muchos casos, pero no en todos.

El dinero puede ser un poderoso reforzados de la conducta si es que se lo emplea adecuadamente. En concreto para que el dinero cumpla su cometido su administración debe corresponder al esfuerzo aplicado por las personas o a los resultados conseguidos por estas. Si el trabajador logra establecer el nexo mental entre lo que hace y lo que obtiene, entonces la persona aprende la conducta deseada (García Rada, 2003).

La Retribución de acuerdo al rendimiento es una aplicación del reforzamiento positivo. Según este plan de compensación, se mide el rendimiento del trabajador y cuanto más alto sea el nivel de rendimiento alcanzado tanto más alto será el nivel de retribución que le corresponde. Existen muchas modalidades de retribución según rendimiento.

En los planes de retribución según el rendimiento, hay que medir claramente y seguir de cerca el rendimiento para comprobar que sea congruente con los objetivos fundamentales de la compañía; de no ser así, es probable que el rendimiento se oriente hacia una dirección equivocada.

Los expertos en la calidad recomiendan entusiastamente una modalidad de retribución según el rendimiento: la participación en los beneficios. (Chiavenato y Otros, 2002)

**Bonificaciones en Sector Público – Ministerio de Salud:**

En el Sector Público, de acuerdo a las disposiciones normativas se dan las siguientes bonificaciones:

La compensación por tiempo de servicio.- Es el beneficio que perciben los trabajadores nombrados, al momento del cese, por cada año de servicios prestados para el Estado, cuya base de cálculo es la Remuneración Principal. (D. Leg. N° 276 y D.S. N° 005-90-PCM). Caso: (Tec. Adm. TA = S/. 24.18 por cada año)

Beneficio por fallecimiento y sepelio.- Se otorga a los trabajadores, por el fallecimiento de familiar directo: Padres, Esposa e Hijos, que consistente en dos Remuneraciones Totales; si bien actualmente ha mejorado de acuerdo a una adecuada interpretación legal,

consideramos aun inapropiado que se dé en relación al cargo y nivel del trabajador. (D. Leg. N° 276 y D.S. N° 005-90-PCM).

Caso: (Tec. Adm. TA = S/. 133.98 x 2 = S/. 267.96)

Bonificación personal.- Es el beneficio que se otorga a los trabajadores a razón del 5 % del haber básico establecido por el Decreto Supremo N° 028-89-PCM, por cada 5 años (quinquenio) de servicios prestados al Estado. D. Leg. N° 276, D. Ley N° 22404 y D.S.N° 051-91-PCM).

Caso: (Téc. Adm. TA = Rem. Bas. = 0.04 x 5 % = 0.00025 = S/. 0.01 por cinco años de servicios).

Las asignación (gratificación) por 25 ó 30 años de servicios.- Es el beneficio adicional que perciben los trabajadores en reconocimiento por haber cumplido 25 y 30 años de servicios prestados para el Estado, correspondiéndole 2 (dos) Remuneraciones Totales por 25 años y 3 (tres) Remuneraciones Totales por 30 años, (D. Leg. N° 276, D. Ley N° 22404).

Caso: (Téc. Adm. TA = S/. 133.98 x 2 = S/. 267.96) x 25 años.

Caso: (Téc. Adm. TA = S/. 133.98 x 3 = S/. 401.94) x 30 años.

Bonificación familiar.- Es el beneficio que se otorga a los trabajadores por estado civil casado o por tener hijos menores de edad o hijos discapacitados, cuyo monto fijo actualmente es de

Tres Nuevos Soles (S/. 3.00) (D. Leg. N° 276, D. Ley N° 22404 y D.S. N° 051-91-PCM).

Bonificaciones por escolaridad y aguinaldos.- Son beneficios que se perciben durante los meses de Febrero, Julio y Diciembre, que son establecidos actualmente mediante la Ley de Presupuesto y aprobados mediante Decreto Supremo en el Mes que correspondan. Estos beneficios han sido durante los últimos años montos Fijos, la Bonificación por Escolaridad es de 400.00 y los Aguinaldos de 300.00.

Bonificación diferencial.- Mediante Decreto de Urgencia N° 118-94, se otorgó un incremento en el año 1994, de Cuarenta Nuevos Soles (S/ 40.00) como Bonificación Diferencial solo al "Personal Asistencial" del Ministerio de Salud, otra diferencia que erróneamente realizó el Gobierno del año 1994; y que conlleva a una razón más para aumentar el desconformismo por la realidad remunerativa, dado que todos los trabajadores en general tenemos necesidades y por lo tanto no debería existir diferencias entre asistenciales y administrativos.

Horas Complementarias.- Mediante el Decreto Legislativo N° 1153 se regula la política de compensaciones económicas del personal

de la salud al servicio del Estado, el mismo que solo es de alcance para el personal de la salud, el cual está compuesto por los profesionales de la salud, personal técnico y auxiliar asistencia de la salud. Normativa que aprueba una nueva estructura en los conceptos remunerativos y reconoce nuevas modificaciones como son: Bonificación por puesto de responsabilidad Jefatural de Departamento o Servicio; Bonificación por puesto de responsabilidad Jefatural en establecimientos de Salud I-3,I4, Micro redes o Redes, Bonificación por Puesto Especializado o de dedicación exclusiva en servicios de salud pública, Bonificación por Puesto Especifico; Priorizada por situaciones excepcionales (zona alejada o de frontera, zona de emergencia, atención primaria de salud, atención especializada, atención de servicios críticos) ; vacaciones; servicio de guardia; servicio complementario en salud y Asignación por cumplimiento de las metas institucionales, indicadores de desempeño y compromisos de mejora de los servicios. Este último que se viene pagando solo al personal asistencial, como entrega económica anual, cuya escala máxima es de: médicos S/.4, 568, otros profesionales de la salud S/. 2,239, técnicos especializados S/. 1,949, servidores profesionales S/. 1951, servidores técnicos S/. 1,724 y Servidores auxiliares S/. 1,699, precisado en el D.S. N° 116-2014-EF.



## a.2. Incentivos por productividad

La motivación es una de las tareas administrativas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzca recompensa, por lo tanto motivar a alguien debe ser fácil; simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa o incentivo (Dessler, 1991).

Asimismo, continuando con la lectura de Dessler, (1991): Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en los instrumentos de trabajo, y otras condiciones externas que hacen menos pesado la labor, porque provoca estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. A diferencia de los incentivos, las motivaciones laborales tienen una raíz subjetiva porque nacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes, aspiraciones y anhelos; esperanzas y ambiciones, así como de la actitud ante la vida y sus semejantes.

Los incentivos son claves externas que activan la motivación. Por tanto si el individuo es sometido a los incentivos apropiados, su

motivación puede ser activada o desactivada hacia algo en particular. (Lahey, 1999), es decir, el incentivo es el grado condicional de un elemento objetivo o subjetivo generalmente externo, percibidos como capaces de satisfacer un motivo surgido, que tienden a producir la acción para lograr el elemento esperado.

Los incentivos pueden ser intangibles o tangibles. Los intangibles se pueden considerar como el logro, la aprobación y el sentido de la realización, mientras que los tangibles se ubican en la remuneración, los beneficios y un medio ambiente adecuado.

Con lo expuesto en el párrafo anterior se puede decir que si un individuo tiene necesidad de reconocimiento, el elogio es un incentivo que le ayuda a satisfacer esta necesidad y por lo tanto será un incentivo eficaz para lograr que continúe trabajando bien.

Según Maslow el ser humano es motivado por la fuerza de los motivos que lo impulsa a actuar, en donde una necesidad insatisfecha ocupa un lugar preponderante para el individuo, relegando a un segundo plano todas las demás por lo tanto la necesidad inferior debe ser satisfecha antes de que una superior a ella adquiera la fuerza motivadora.

La organización ofrece a sus miembros (participantes) diversas clases de estímulos (incentivos) para mantener su cooperación.

Para que las personas decidan mantener la cooperación adecuada, los incentivos deben cumplir tres condiciones básicas:

- a. Debe percibirse que son suficientemente grandes para justificar el esfuerzo adicional necesario por conseguirlos
- b. Debe percibirse que tiene relación directa con el desempeño requerido y concederse inmediatamente después de realizada la actividad
- c. La mayoría de los miembros del sistema, muchos de los cuales no los recibirán, debe percibirlos como equitativos.

Esta situación indica por que los incentivos individuales que funcionan bien en ciertas situaciones, no pueden aplicarse en otra. (Chiavenato, 1999).

Una manera efectiva de aumentar la motivación con el fin de lograr más productividad es asignando responsabilidades en cada puesto de trabajo de manera que pueda planificar, ejecutar y evaluar su propio trabajo dando un poco de libertad e independencia y aumenta la responsabilidad (González, 2000).

González (2000), precisa: Una persona motivada es una persona muy productiva, ya que al trabajar bien está haciendo mejor las cosas y produciendo más y mejor productos. Para atacar con los malos hábitos la empresa debe reconocer que el personal necesita de un estímulo externo.

La motivación es “El proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida”, para la realización de un objetivo, es lo que nos impulsa a hacer mejor las cosas y nos hace productivos.

Los “Hábitos adquiridos por impulsos internos y estímulos externos” nos limitan hasta cierto punto en el camino de la productividad, porque puede haber circunstancias que no permitan que el personal aplique los mejores métodos de trabajo y los métodos más eficientes que podrían aplicar.

#### a.2.1. Programa de incentivos

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar las metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En general, la remuneración fija funciona como factor de higiénico que no consigue motivar a las personas para superar las metas y objetivos o mejorar continuamente sus actividades.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneraciones flexibles y viables, capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. (Chiavenato y Otros, 2002)

b.2. Escala de incentivos en el Instituto Nacional de Rehabilitación

“Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón

La última Escala de Incentivos económicos para los Funcionarios y Sevidores de las Unidades Orgánicas del Ministerio de Salud, fue aprobada mediante la Resolución Ministerial N° 153-2011/MINSA, la cual consistía en:

Tabla 2.1

Escala de incentivos económicos por productividad

CONCEPTO	IMPORTE
Responsabilidad Directiva	Entre 3,000 y 8,200
Productividad Diferenciada	Hasta 2500
Productividad (Administrativos)	660
AETA (Asistenciales)	660
Asistencia Nutricional	300
Alimentación	158
Movilidad	105

Lo que equivale, a decir que los trabajadores de la institución (nombrados) en promedio, perciben como incentivos económicos mensuales el importe de: S/. 1223.00, y estímulos adicionales actualmente mensuales por el importe de S/. 358.55.

Si bien estas normas dictadas por el gobierno de entonces (2001) han buscado un manejo transparente de los recursos del Estado, estableciendo reglas claras que permitan ordenar dichas subvenciones para facilitar su fiscalización y lograr transparencia en el gasto público; la Dirección General de Gestión de Recursos

Humanos del Ministerio de Salud (MINSa), dispuso también normas complementarias con el fin de regular y evaluar el otorgamiento de estos Incentivos Laborales, buscando una mayor productividad en el desempeño de sus funciones; estableciendo parámetros para poder percibir dichos beneficios (Directiva N° 003-MINSA/OG-RR.HH.-V.01 aprobada con la Resolución Ministerial N° 223-2003-SA-DM), la cual ha tenido varias modificaciones desde su vigencia.

La Ley N° 29951 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013, dispuso en la centésima cuarta disposiciones complementarias finales que a partir de la vigencia de la presente Ley, el personal comprendido en el numeral 2.1 del artículo 2° de la Ley N° 29874 (personal bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, que ocupa una plaza destinada a funciones administrativas en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) de cada unidad ejecutora) percibirá a través del Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo, únicamente el incentivo económico denominado "Incentivo Único". El Incentivo Único consolida en un único concepto toda asignación de contenido económico, racionamiento y/o movilidad o de similar denominación previstos en el artículo 3° a que se refiere la Ley N°

29874, así como aquellos conceptos señalados en el 4° de la misma Ley. Pero igual se sigue pagando en una planilla adicional. Por lo cual, actualmente los trabajadores de la Institución vienen percibiendo mensualmente la suma de S/. 1581.33

Sin embargo para el caso del personal asistencial este Incentivo ha pasado a formar parte de su percepción remunerativa mensual, dado la implementación del Decreto Legislativo N° 1153 Decreto Legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del Personal de la Salud al Servicio del Estado, percepción que en la planilla se detallan en dos conceptos definidos como: Valorización Principal que equivale al 65 %, y es de naturaleza pensionable y la Asignación Transitoria que equivale al 35 % restante) que garantiza que no existirá reducción en los ingresos mensuales del personal de la salud comprendido en la presente norma como consecuencia de su implementación.

La asignación transitoria es el monto correspondiente al exceso del total del ingreso mensual que percibe el personal de la salud comparado con la compensación económica que se paga mensualmente resultante de la aplicación de la presente norma.

### a.3. Capacitaciones

La capacitación de los empleados es una función importante en la Gestión de Recursos Humanos. Conforme los empleados exigen

cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. Los Gerentes tienen la capacidad de decir que tipo de capacitación necesitan los empleados, cuando la requieren y como debe ser esta capacitación.

Los principales tipos de capacitación que brindan las organizaciones son: destrezas interpersonales, técnicas, empresarial, Obligatoria Gestión del desempeño, solución de problemas y toma de decisiones y personal. (Robbins y Coulter, 2005)

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros. Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y de los de desarrollo, pero es probable que la mezcla de las experiencias varíe. Es mucho más probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requieren para trabajos futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas. (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996)



### c.1. Capacitación y el enfoque gerencial integral

Considera la capacitación como instrumento de la gerencia y este enfoque romperá con la concepción "cursista" y "tallerista", para integrar la capacitación al trabajo en un enfoque de procesos, Esto no significa otra cosa que la posibilidad de la capacitación como acompañamiento institucional y como una forma de intervención organizacional. Lograr esto permitirá no seguir separando la capacitación del fortalecimiento y desarrollo institucional, sino muy al contrario la capacitación así entendida, favorecería de manera directa y con mayor garantía de que su impacto pueda ser seguido y evaluado, el logro de la misión y los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de las capacidades de los equipos institucionales. (Casiano Collazos José, 2004).

Si bien el Decreto Supremo N° 009-2010-PCM (vigente en dicho periodo) Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, preciso:

Art.8°, que las entidades públicas deberán planificar su capacitación a partir de la identificación de la demanda en aquellos temas y áreas que contribuyan efectivamente a la mejora continua de la gestión en los servicios primordiales que ofrecen a los usuarios y a la ciudadanía en general. Para ello, deberán tomar en cuenta los criterios de eficiencia, eficacia, mérito, sostenibilidad y

equidad en el acceso, entre otros. Y en su Art.9º, que la capacitación está dirigida al fortalecimiento de las capacidades de las personas al servicio del Estado que prestan servicios bajo cualquier modalidad de contratación, bajo relación de dependencia o prestación de servicios de carácter no autónomo. Esta normatividad presenta algunos aspectos que son observables:

Aun no se establecen los criterios para la adecuada difusión de los programas y curso certificados de capacitación a través del portal institucional.

Las entidades podrán otorgar a los beneficiarios de las becas otorgadas licencia a tiempo completa o a tiempo parcial dependiendo del horario de los programas de maestría y formación profesional y con goce de haber mientras dure su capacitación y de acuerdo a lo que establezca la normatividad de las fuentes de financiamiento de las becas.

En caso las personas al servicio del Estado hubieren sido beneficiarias de una beca no financiada con dinero del Tesoro Público, la entidad tendrá la facultad de decidir el otorgamiento de las licencias y las condiciones respectivas en concordancia con las prioridades establecidos previamente por la entidad.

No haber sido sancionado con una suspensión mayor a 10 días en el último año de evaluación.

Contar con la aprobación correspondiente de la autoridad superior.

El Comité que elabora el plan de desarrollo de las personas al servicio del estado de la institución tiene dificultades debido a la limitante disponibilidad presupuestal asignado y por otro lado la falta de identificación e interés de las unidades orgánicas que conforman la institución.

Siempre han existido diferenciaciones que se efectúa entre los Cursos que reciben el Personal Médico, el Personal Profesional de la Salud y el Personal Asistencial y Administrativo Categorizados.

#### c.2. La importancia de la capacitación

La capacitación y el desarrollo hacen óptimos los recursos humanos disponibles en la empresa. A corto plazo la ayudan a alcanzar resultados, y a largo plazo le facilitan su adaptación a las cambiantes exigencias del medio ambiente. Vista la capacitación en estos términos, se convierte en una estrategia empresarial muy importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleve adelante. (García Rada, 2003).

La verdadera capacitación, no es ni puede ser una actividad aislada. Necesariamente tiene que conectarse con las diferentes políticas, objetivos, procedimientos, métodos, planes, programas y, en general, con todo el sistema de metas y valores de la organización. Por eso se requiere la propia participación de la alta administración, de las áreas especializadas, de los propios entrenados y obviamente, del personal responsable de su

conducción. Una capacitación aislada de la operación de la empresa no merece ese nombre. La capacitación afecta de manera indirecta el nivel de integración de la empresa y el nivel de motivación de sus integrantes. (García Rada, 2003)

#### b. Teorías sobre Motivación

Existen muchas teorías que tratan sobre la motivación, cada una de ellas explica, en cierta medida, que, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su derredor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados. De igual modo existe una gran bibliografía que nos permiten tener mayor amplitud respecto a los diversos conceptos relacionados a la motivación y al desempeño laboral; entre las más importantes tenemos:

##### d.1 Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow, Abraham (1943)

De acuerdo con el trabajo de Chiavenato (2007), la teoría de Abraham Maslow se refiere al orden jerárquico de importancia e influencia de las necesidades humanas. Para efectos de esta teoría, la figura de una pirámide es la mejor representación del orden jerárquico de las necesidades. Tal como se observa en la figura 21, en la parte inferior de la pirámide se encuentran las necesidades primarias, mientras que en la parte superior de la

pirámide se pueden visualizar a las necesidades más elevadas, como las necesidades de autorrealización.

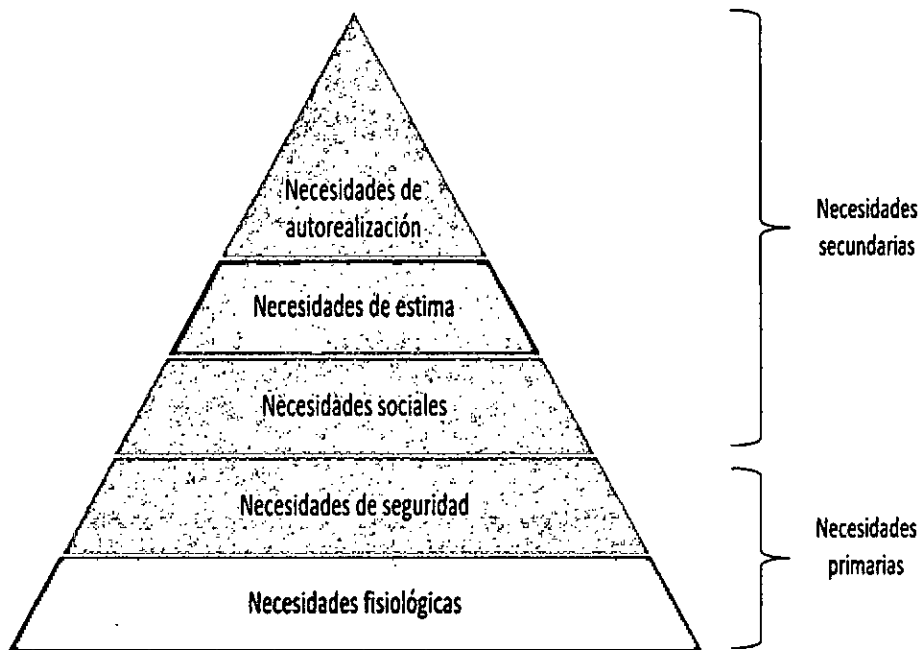


Figura 2.1. Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow (1943) Tomado de Introducción a la Teoría General de la Administración por I. Chiavenato, 2007.

Según el texto de Chiavenato (2007), las necesidades fisiológicas se encuentran en la parte más baja de la pirámide dado que constituyen el grupo de las necesidades humanas más básicas, en comparación con las necesidades secundarias. Dentro del grupo de necesidades fisiológicas se encuentran las necesidades de alimentación, sueño, reposo, abrigo, deseo sexual entre otras necesidades. De acuerdo con el texto de Chiavenato (2007), este tipo de necesidades se

relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo y con la preservación de las especies.

Según el texto de Chiavenato (2007), en relación con las necesidades de seguridad, este tipo de necesidades forman parte del grupo de segundo nivel de las necesidades humanas. Dentro del grupo de necesidades de seguridad, se encuentran las necesidades de estabilidad. Búsqueda de protección contra amenazas entre otras. De acuerdo con el trabajo de Chiavenato (2007), este tipo de necesidades surgen después de que las necesidades fisiológicas hayan sido satisfechas. Este tipo de necesidades está relacionado directamente con la búsqueda de seguridad por parte del individuo, no solo una seguridad en el ámbito laboral o de empleo y recursos, familiar, salud entre otros ámbitos importantes.

Según el texto de Chiavenato (2007), las necesidades sociales surgen después de que tanto las necesidades fisiológicas como de seguridad hayan sido satisfechas. Dentro del grupo de las necesidades sociales se encuentran las necesidades de asociación, participación, pertenencia o afiliación a un cierto grupo social, amistad, afecto y amor. De acuerdo con el trabajo de Chiavenato (2007), si este tipo de necesidades no ha sido satisfecho, pueden

ocasionar sentimientos de resistencia, antagonismo y hostilidad de una persona sobre el resto.

De acuerdo con el trabajo de Chiavenato (2007), las necesidades de estima se relacionan estrechamente con las necesidades de autoapreciación, autoconfianza, aprobación social, status, prestigio y consideración, independencia, autonomía entre otras necesidades. Según el texto de Chiavenato (2007), se pueden encontrar dos subgrupos dentro de las necesidades de estima; un grupo inferior que son las necesidades de reconocimiento, respeto y consideración por parte de las demás personas, mientras que el grupo superior hace referencia al respeto que la persona tiene de sí mismo. Cuando estas necesidades no han sido satisfechas, las personas tienen sentimientos de inferioridad, dependencia, desamparo entre otros sentimientos.

De acuerdo con el texto de Chiavenato (2007), las necesidades de autorrealización son las necesidades humanas más elevadas, y por ende se encuentran en la parte superior de la pirámide. Este tipo de necesidades se relacionan estrechamente con las necesidades de realización del propio potencial y la superación continua. Dentro de este grupo de necesidades se encuentran principalmente las necesidades internas como la moral, el desarrollo espiritual, entre

otros. Según Chiavenato (2007), estas necesidades pueden ser explicadas mediante la tendencia que tienen las personas para crecer y/o poder superarse.

#### d.2 Teoría de los dos factores de Herzberg, Frederick (1966) (motivación-higiene)

De acuerdo con el texto de Chiavenato (2007), la teoría de Frederick Herzberg de los dos factores tiene como objetivo la explicación de la conducta de las personas que laboran en un determinado centro de trabajo. En esta teoría, son dos los factores que explican la conducta humana que son las siguientes: Los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.

Según el trabajo de Chiavenato (2007), los factores higiénicos son aquellos que se encuentran en el ambiente de trabajo en donde las personas laboran. Dado que este tipo de factores son administrados por la empresa en cuestión, estos factores son externos a la persona, ya que no están bajo su control. De acuerdo con Chiavenato (2007), dentro del grupo de los factores higiénicos se encuentran los salarios, los beneficios sociales, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, las relaciones sociales entre los empleados y empleadores, los reglamentos de la empresa entre otros.



De acuerdo con el texto de Chiavenato (2007), solamente los factores higiénicos son utilizados al momento de incentivar a los empleados ya que el trabajo es considerado por ellos como una actividad desagradable. Es por ese motivo que los incentivos salariales, las políticas empresariales abiertas entre otras se constituyen en medios que buscan hacer que las personas tengan mayores incentivos para trabajar.

Según el texto de Chiavenato (2007), las investigaciones realizadas por Frederick Herzberg concluyeron que los factores higiénicos solo podían evitar el sentimiento de insatisfacción laboral por un periodo corto de tiempo. En el caso en que los factores higiénicos sean precarios, estos pueden generar sentimientos de insatisfacción en los empleados. Debido a la relación estrecha entre estos factores y la satisfacción laboral, estos factores higiénicos tienen características preventivas ya que solo pueden evitar la insatisfacción laboral. De acuerdo con el trabajo de Chiavenato (2007), estos factores higiénicos se asemejan a las medicinas, ya que evitan o combaten ciertos síntomas, mas no logran una mejora en la salud de una persona en particular.

De acuerdo con el trabajo de Chiavenato (2007), el segundo factor que influye en la conducta humana son los factores motivacionales o

factores intrínsecos. Este tipo de factores se relacionan estrechamente con el cargo y la naturaleza de las tareas que un trabajador realiza. A diferencia de los factores higiénicos, este tipo de factores sí están bajo el control de los empleados, dado que se relacionan directamente con las labores que realizan estos trabajadores.

De acuerdo con el trabajo de Chiavenato (2007), generalmente estos factores ayudan a mejorar el nivel de satisfacción de las personas, ya que estos factores involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y la autorrealización. En efecto, cuando los factores motivacionales son óptimos, generan sentimientos de satisfacción sobre las personas, en contraste cuando este tipo de factores es precario evitan la satisfacción. Además, los dos factores de la teoría de Frederick Herzberg son independientes, ya que no existe ninguna relación entre ellos.

No satisfacción		Satisfacción
Frustraciones pueden ser derivadas de: - Sin éxito en la profesión - Disgusto en el trabajo		Satisfacción puede ser derivada de: - Éxito en la profesión - Placer en el trabajo
- Bajo status - Bajo salario - Sensación de inequidad	Auto-realización	- Interrelación facilitada por el arreglo físico - Prestigio en la profesión
- Baja interacción y relacionamiento con colegas, jefatura y subordinados	Estima (ego)	- Elevada interacción y relacionamiento con colegas, jefatura y subordinados
- Tipo de trabajo y ambiente de trabajo mal estructurado - Política de empresa imprevisible	Sociales (amor)	- Tipo y ambiente de trabajo bien estructurados - Políticas estables y previsible
- Confinamiento del lugar de trabajo - Remuneración Inadecuada	Seguridad	- Remuneración adecuada para la satisfacción de las necesidades básicas
	Fisiológicas	

Figura 2.2. La satisfacción y la no satisfacción (frustración) de las necesidades humanas. Tomado de Introducción a la Teoría General de la Administración por I. Chiavenato, 2007.

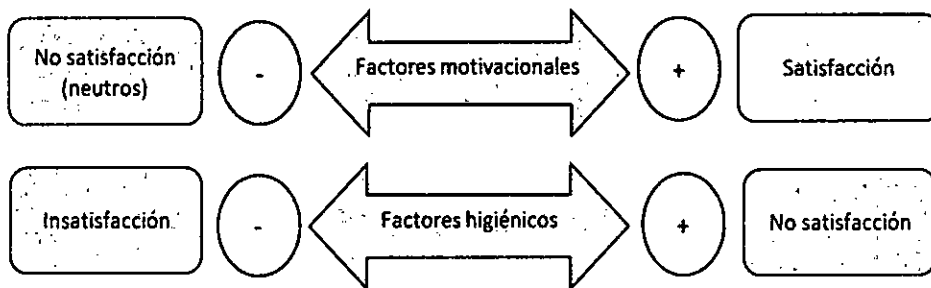


Figura 2.3. Factores satisfactorios y factores no satisfactorios como entidades separadas. Tomado de Introducción a la Teoría General de la Administración por I. Chiavenato, 2007.

### d.3 Modelo contingencial de Motivación - Modelo de Víctor H. Vroom (1964)

El modelo contingencial propuesto por Víctor H. Vroom, presenta que el nivel de productividad depende de tres fuerzas básicas en cada individuo, que son (véase la figura 2.4)

1. Expectativas. Son los objetivos individuales, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y una infinidad de combinaciones de objetivos
2. Recompensas, es la relación observada entre productividad y alcance de los objetivos individuales.
3. Relaciones entre expectativas y recompensas. Es la capacidad observada de aumentar la productiva para satisfacer sus expectativas con las recompensas. (Chiavenato, 2007).

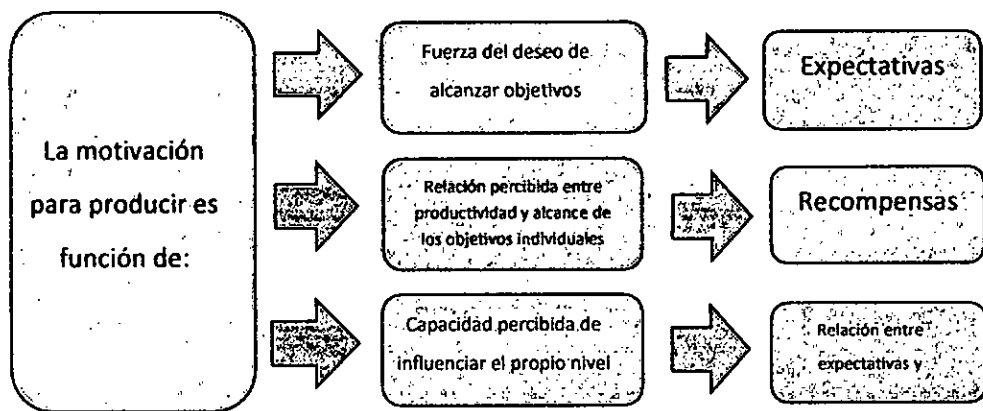


Figura 2.4. Las tres dimensiones básicas de la motivación. Tomado de Introducción a la Teoría General de la Administración por I. Chiavenato, 2007.

En el mismo tratado, continúa planteado (Chiavenato, 2007): Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia en que se encuentre. El modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de conducta (resultados intermedios) para alcanzar un determinado

resultado final. Los resultados intermedios componen una cadena de relaciones entre medios y fines.

El modelo contingencial de Vroom se basa en objetivos graduales y en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre conductas. El individuo observa las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados que se derivan de su conducta, Esos constituyen una cadena entre medios y fines. Cuando el individuo busca un resultado intermedio (como productividad elevada, por ejemplo), el busca medios para alcanzar un resultado final (como dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo) (véase la figura 2.5)

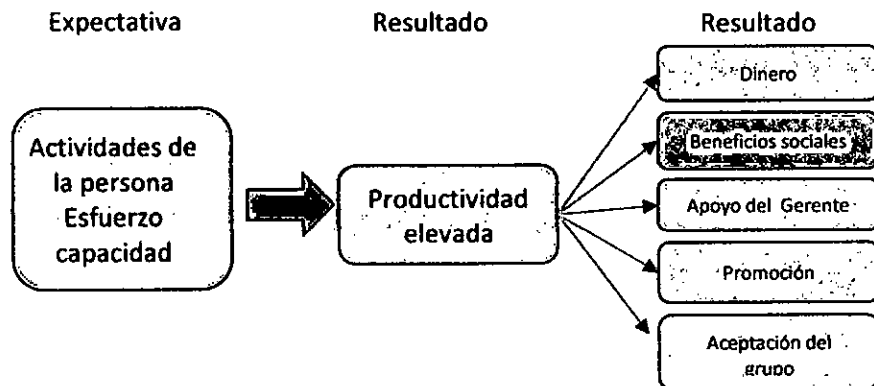


Figura 2.5. Modelo de expectativa. Tomado de Introducción a la Teoría General de la Administración por I. Chiavenato, 2007.

#### d.4 Teoría de las expectativas de Edward E. Lawler (1971)

Edward E. Lawler ha encontrado mucha evidencia que muestra la importancia de la paga y del sistema de recompensas en los resultados organizacionales y, en gran medida, debido a ello se ha especializado en poner foco a los sistemas de remuneración que se presentan en las organizaciones las cuales, según su punto de vista, son influenciadas fuertemente por lo que sucede en la sociedad. (Theodinstitute.org, 2016)

Continuando con el relato de: (Theodinstitute.org, 2016), para Edward Lawler cualquier medida que tomemos dentro de la empresa debe estar relacionada con el sistema de compensación. Y para ello se refiere a la evidencia surgida como resultado de un trabajo de campo donde se ha seleccionado cuatro distintos métodos para mejorar la productividad:

1. a través de sistemas de incentivos
2. estableciendo objetivos
3. enriqueciendo el trabajo
4. aumentando la participación

Lawler ha seleccionado distintas maneras para aumentar la eficiencia y efectividad organizacional que se relacionan fuertemente con las best theories y best practices (las mejores teorías y las mejores prácticas).

Lawler sabe que “la paga” relativa a través de su comparación con la de otros tiene una fuerte incidencia sobre la productividad y

también sobre otros factores importantes como lo son: la orientación hacia logros, la motivación, el nivel de involucramiento, la tasa de ausentismo, la rotación del personal, entre otros. Por lo tanto, levantar la paga dentro de una organización no significa una solución por su factor de relatividad, pues la misma empresa tiene a su vez que tener en cuenta su propia estructura de costos y el impacto del mismo sobre la institución. De allí que Edward Lawler sugiere ver a la paga como un elemento dentro de todas las formas de compensación posible y a su vez identifica algunos aspectos vitales que deben tenerse en cuenta. Entre ellos el clima organizacional (Theodinstitute.org, 2016).

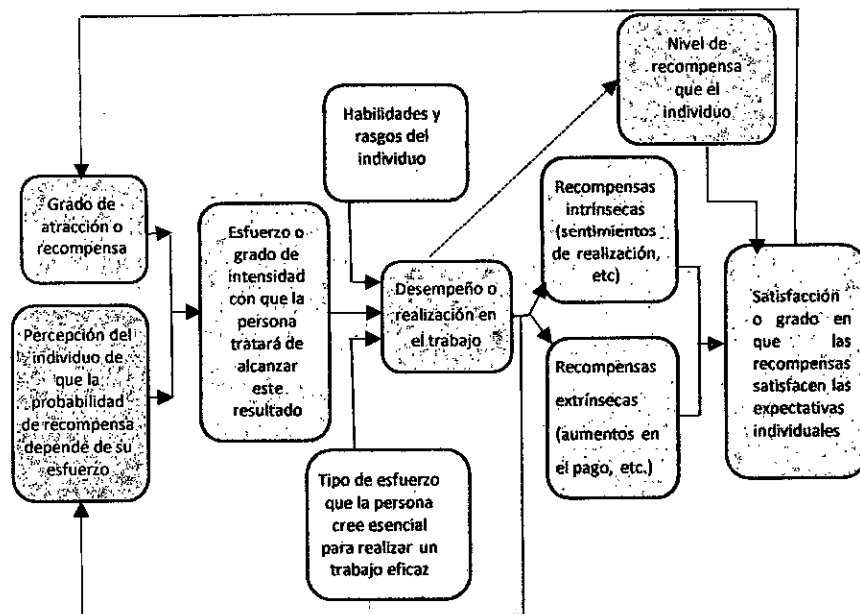


Figura 2.6. Teoría de expectativa de Edward E. Lawler. Tomado de Motivación, desempeño y satisfacción por Administración II, Ingeniería en transporte, 2016 (Artículo Web).

Existen otras teorías sobre la motivación, que se pasa a tratar en forma sucinta

d.5 Teoría de las Existencias, Relaciones y Crecimiento de Alderfer, Clayton (1969)

La Teoría ERC, con similitudes a la de la Jerarquía de Necesidades, pero consideraba que las necesidades (fuerzas internas) se podían agrupar en tres categorías: las necesidades existenciales (las necesidades fundamentales de Maslow), las necesidades de relación (necesidades de relaciones interpersonales) y las necesidades de crecimiento (necesidades de creatividad personal). Además, da un énfasis particular a un aspecto que lo diferencia de la teoría de Maslow; en el sentido de que una persona puede estar motivada por necesidades de distintos niveles a un mismo tiempo y el grado de motivación dependerá de la intensidad de la necesidad. (Koontz y Wehrich, 1999).

d.6 Teoría de las tres necesidades de W. Atkinson John (1958)

Propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos (Atkinson, John, W, 1958): la necesidad del Logro, la necesidad del Poder y la necesidad de Afiliación:

En su investigación encontró, que los individuos con grandes logros se diferencian de otros, por su deseo de hacer las cosas mejor.



#### d.7 Teoría de la equidad de Stacy Adams John (1963)

Esta teoría de satisfacción en el trabajo enfatiza prioritariamente en proceso de comparación social efectuado por los trabajadores como fuente principal de su satisfacción o insatisfacción. Se basa en las relaciones de intercambio y de justicia o equidad que conllevan dichas relaciones. (Books google, 2016).

#### d.8 Teoría del reforzamiento de Skinner B. F. (modificación de la conducta) (1971)

Skinner, Burrhus Frederic., dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

#### d.9 Teoría de Mc Clelland, David C.-Teoría de las necesidades secundarias (1989)

Conocida también como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación, necesidades de logro y necesidades de poder (nPod).

d.10 Teoría del hombre complejo de Shein (citado por Brunet 1991)

Esta Teoría se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. (Shein, 1991).

d.11 Teoría de la evaluación cognoscitiva - E. Deci, R. Ryan. R. de Charm (1975)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial.

#### d.12 Teoría de la motivación intrínseca - Kenneth Thomas (1952)

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien. (El Prisma, 2016a).

#### d.13 Teoría de las metas de Locke Edwin (1969)

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. (El Prisma, 2016b).

#### d.14 Teoría "X" y Teoría "Y" - McGregor Douglas (1966)

Los planteamientos de McGregor compara dos estilos opuestos y antagónico de administrar; de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (a la cual denomino Teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones

modernas en relación con la conducta humana (a la cual le dio el nombre de Teoría Y). (Chiavenato, 2007).

#### d.15 Teoría del Flujo - Csikszentmihalyi, Mihaly (1975)

La Teoría del flujo es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que la persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo.

### 2.3. Gestión de Recursos Humanos

De acuerdo a Chiavenato (2000), la Administración de Recursos Humanos es una área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la Administración de recursos humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos u diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes,

disciplina u actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadística y registros. Transporte para el personal, responsabilidad de la supervisión, auditoria y un número de temas bastante diversificados.

Carácter Contingencial de la Administración de Recursos Humanos:

La Administración de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza, y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.

De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la Administración de Recursos Humanos, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptadas, y sujetas a un desarrollo dinámico. Un modelo de Administración de Recursos Humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizás no lo tenga en otra organización, o en la misma organización en otro época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la Administración de

Recursos Humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. Además la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales.

Continuando con lo señalado por Chiavenato (2000), La Administración de Recursos Humanos como Proceso:

Administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorizarlas y controlarlas, en otras palabras administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, y seguimiento y control. Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo

con la situación y dependen de los factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes varían en extremo y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollan o cambiarán en esa dirección o medida.

#### 2.4. Desempeño laboral

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación. (Apsique, 2016)

Por desempeño laboral, de acuerdo a Loreto Marchant (2006): se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

##### a. Cumplimiento de funciones y obligaciones

En la presente investigación se está considerando como dimensión del Desempeño Laboral: el Cumplimiento de funciones y obligaciones. Y sus indicadores son: Buen uso y manejo de equipos, calidad de trabajo, colaboración, confiabilidad y discreción, cumplimiento de metas, cumplimiento de normas, dirección y organización, iniciativa, oportunidad, planificación, relaciones interpersonales, responsabilidad, supervisión y control y toma de decisiones; los cuales están establecidos en la Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA (11.09.08), norma que aprueba la Directiva N° 142-MINSA-OGGRH-V.01, a través de la Ficha de "Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral", siendo los criterios de calificación:

Buen uso y manejo de equipos: Califica el cuidado y el uso adecuado de las máquinas y herramientas que le son confiados al servidor o funcionario para la realización de su trabajo.

Calidad de Trabajo: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.

Colaboración: Califica la disposición de apoyar con esfuerzo adicional, incluso con tareas y acciones ajenas al campo de su competencia.



Confiability y discreción: Califica el uso adecuado de la información, que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.

Cumplimiento de metas: Califica el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan operativo institucional para el área a su cargo.

Cumplimiento de Normas: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (reglamento interno de trabajo, procedimientos, instructivos, entre otros).

Dirección y organización: Califica la eficiencia para la distribución del trabajo, así como la capacidad y habilidad del directivo para motivar, conducir y promover el desarrollo del personal a su cargo, acorde a las funciones de su Unidad Orgánica.

Iniciativa: Califica el grado de actuación laboral espontánea, sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante problemas de trabajo con originalidad.

Oportunidad: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.

Planificación: Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.

Relaciones interpersonales: Califica la interrelación personal y adaptación al trabajo en equipo.

Responsabilidad: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.

Supervisión y control: Califica la habilidad para asignar tareas con instrucciones claras y precisas evaluando continuamente los avances y logros.

Toma de decisiones: Califica la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas derivados del trabajo.

Asistencia: El puntaje en relación a la asistencia dependerá del número de faltas injustificadas y permisos por asuntos particulares que tenga el trabajador en el período evaluado.

El proceso de consolidación es efectuado por la Oficina de Recursos Humanos en base a la información proporcionada por cada dependencia, con excepción de la sede central cuya información será proporcionada por la Oficina de Administración de Recursos Humanos.

Puntualidad: El puntaje en relación a este concepto, dependerá del número de tardanzas en que incurra el trabajador semestralmente.

El proceso de consolidación es efectuado por la Oficina de Recursos Humanos en base a la información proporcionada por cada dependencia.

Capacitación realizada: El puntaje en relación a la capacitación depende del número de horas de estudios universitarios y/o técnicos, de actualización, especialización, perfeccionamiento laboral y otros, que haya seguido el trabajador en materias vinculadas a su especialidad o labor institucional, durante el semestre de evaluación.

#### b. Satisfacción laboral

La otra dimensión del desempeño laboral es la Satisfacción Laboral que comprende: Reconocimientos, desarrollo personal, desarrollo profesional, satisfacción laboral, relaciones laborales, actitud de los directivos y actitud laboral.

La satisfacción laboral, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. (Amoros, Eduardo, 2007).

A continuación se presenta una breve reseña de las facetas, que ha tenido la satisfacción laboral desde su inicio hasta los estudios más recientes, para ver quiénes son sus principales autores, y los valiosos hallazgos que estas personas realizaron en este tema que está despertando gran importancia y controversia en los últimos años (ver tabla 2.2).

Tabla 2.2  
Facetas de la satisfacción laboral

BEER (1964)	LOCKE (1976)	GRAFFIN Y BATEMAN (1986)	JHONS (1988)	PALMA (1999)
Compañía	Eventos o condiciones de trabajo	Trabajo	Reconocimiento	Condiciones físicas
Trabajo mismo	Salario	Paga	Beneficios	Remuneración
Compañeros	Promoción	Supervisión	Condiciones de trabajo	Políticas administrativas
Objeto del contexto de trabajo	Reconocimiento	Beneficios	Supervisión	Relaciones sociales
	Beneficios	Oportunidades de promoción	Compañeros de trabajo	Desarrollo personal
		Condiciones de trabajo	Políticas de empresa	Desempeño de tareas
	Agentes de satisfacción	Compañeros prácticas de la organización		Relación con la autoridad
	Supervisión Compañeros Compañía Dirección			

Fuente: Robbins, Stephen (2004).

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- a) Reto del trabajo
- b) Sistema de recompensas justas
- c) Condiciones favorables de trabajo
- d) Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente hay una serie de factores que igual influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades que ofrezcan una variedad de tareas, retos y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. (Robbins, 1998),

#### Factores de satisfacción en el trabajo

De acuerdo con el trabajo de Eumed (2016) los factores de satisfacción en el trabajo son los siguientes: Logro, Reconocimiento, el Trabajo en sí, la Responsabilidad, el Progreso, Factores de Descontento en el Trabajo, Políticas Institucionales, Supervisión, Salario, Relaciones Interpersonales y Condiciones del Trabajo.

## Reconocimientos

Los Programas de Reconocimiento del Empleado, pueden tomar diversas formas, las mejores empresas emplean diferentes estilos y reconocen los logros del individuo así como los del grupo. (Amoros, 2007)

Según lo señalado en (Amoros, 2007): Programas de reconocimiento vs. Teoría del reforzamiento.

En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación en privado o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros), con mucha probabilidad, generará que este se repita.

Estos programas se hacen atractivos por el hecho que si se comparan con otros motivadores de desempeño, estos resultan casi nada costosos. Este aspecto es esencial sobre todo para las organizaciones actuales que se encuentran sometidas a presiones de gastos.

Un método de reconocimiento muy empleado lo constituye el sistema de sugerencias, mediante el cual los empleados, brindan sugerencias en busca de mejoras de los procesos o de reducción de costos, las mismas que son recompensadas con un premio.

## Desarrollo personal

Las personas dentro de una institución, forman parte de ella y esto les da sentido de pertenencia ya que se identifican con cada una de las actividades que realizan. Se debe de hacer saber a los trabajadores de una empresa lo importante que es el trabajo que dentro de esta realizan. (González, 1990).

En dicho relato, el autor (González, 1990), prosigue señalando: Los trabajadores forman parte de una estructura institucional, por lo que no deciden qué rol adoptar dentro de esta, sin embargo sí puede contribuir a mejorar con el trabajo que realiza. La autorrealización es el proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimiento y destrezas individuales. Los trabajadores ahora buscan más el sentido de su vida y la realización personal, por lo que las condiciones que en el trabajo le permita alcanzar son fundamentales. Ya no se trata simplemente de “sacarle el jugo” en las actividades que realiza; esto solo contribuye a que la persona vea su trabajo como algo momentáneo, como un escalón para llegar a donde él quiere, porque la institución no le ofrece la oportunidad dentro de la misma.

Es por eso que mientras más motivado esté el trabajador más se acercará a su autorrealización y un trabajador autorrealizado será más productivo y competitivo en su puesto de trabajo. La institución

debe brindar las herramientas necesarias que ayuden al colaborador a su autorrealización.

#### Desarrollo profesional

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos.

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la institución donde labora.

#### Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo. (Robbins y Coulter, 2005)



La satisfacción laboral es importante por tres razones, ya que:

- a) Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- b) Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- c) La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador. (Robbins, 2004).

#### Relaciones laborales

La relación laboral son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

#### Actitud de los directivos

Se basa fundamentalmente en el comportamiento de los Directivos o Funcionarios, hacia los trabajadores que están a su cargo.

Los comportamientos de los empleados en el lugar de trabajo tienen en muchas ocasiones una relación directa con las formas de

dirigir de los jefes. No reconocer los méritos de los trabajadores, tener un carácter conflictivo, la falta de comunicación y otros aspectos, son hábitos de los directivos que más desmotivan a los empleados. Algo que, a la larga, repercute en la productividad de la empresa.

Los Directivos deben saber cómo se sienten los trabajadores, qué piensan que no funciona, cómo se llevan entre los compañeros, cómo funcionan las vías de comunicación, etc., e implantar un nuevo modelo de gestión, eliminando actitudes que generen enfrentamientos entre compañeros, controlando la actitud de esos mandos intermedios que, abusando de su autoridad, presionan para generar con ello un ambiente de competitividad insano.

#### Actitud laboral

La actitud laboral es actitud o la forma negativa o positiva del empleado frente a las tareas asignadas. Están son algunas actitudes dentro del trabajo que afectan negativamente su desempeño y el de los demás, haciendo que el ambiente laboral se convierta en una tortura y que no consigamos cumplir con nuestros objetivos, ni disfrutar la realización del mismo.

La sorprendente verdad sobre que nos motiva

La metodología de trabajo, propuesta por Daniel Pink en su libro: la sorprende verdad sobre que nos motiva, precisa que el mismo consiste en optimizar lo siguiente:

La Autonomía: libertad a los trabajadores en cuanto a tiempos y modos de trabajo, dirigirse ellos mismos. Implica el hecho de elegir por uno mismo, lo cual a su vez significa que podemos ser autónomos y felizmente interdependientes con otros al mismo tiempo. La gente necesita ser autónoma sobre su trabajo (lo que hacen), el tiempo (cuando lo hacen), su equipo (con quien lo hacen) y su técnica (como lo hacen).

En resumen la dirección no es la solución, sino el problema. Nuestra época no requiere una dirección mejor, sino el renacimiento de la autogestión.

El Dominio: o la urgencia de mejorar más y más en algo importante, dominar la disciplina por la que tenemos vocación; igualmente importante el compromiso como camino hacia el dominio es una fuerza muy potente en nuestras vidas personales. Mientras que obedecer puede resultar una estrategia eficaz para la supervivencia física, resulta pésima para la realización personal; el dominio es una perspectiva mental: requiere la capacidad de ver sus destrezas no como finitas, sino como infinitamente improbables; y

La Finalidad: o el anhelo de hacer lo que hacemos al servicio de algo más allá de nosotros mismos (objetivo superior de la institución). La finalidad aporta contexto a la autonomía y el dominio, la persona autónoma que trabaja para alcanzar el dominio rinde a niveles muy altos, pero los que lo hacen al servicio de un objetivo superior puede lograr todavía más. La gente más profundamente motivada por no mencionar aquellos que son más productivos y están más satisfechos asociación sus deseos a una causa más importante que ellos mismos. La finalidad aporta una energía activadora para vivir. En las organizaciones este motivo-finalidad se expresa de tres maneras distintas: en metas que utiliza el beneficio para alcanzar la finalidad; en palabras que enfatizan algo más que el interés personal, y en políticas que permiten a la gente perseguir la finalidad en sus propios términos. (Daniel Pink 2012).

2.5. Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores”  
Amistad Perú – Japón.

El Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” AMISTAD PERU-JAPON, es un Órgano Desconcentrado dependiente del Ministerio de Salud, encargado de la Investigación, Normas, Docencia y Atención Especializada en el campo de la Rehabilitación a nivel nacional.

Como la única Entidad a nivel nacional en la especialidad de Medicina de Rehabilitación de Alta Complejidad, perteneciente al Ministerio de Salud, es responsable de fomentar y fortalecer la atención en mejores condiciones de oportunidad, accesibilidad y calidad, de las Personas con Discapacidad, favoreciendo su inclusión social, mejorando su calidad de vida al promover la mayor funcionalidad en sus actividades y reduciendo al mínimo las restricciones en la participación, en su entorno social, familiar, escolar y laboral.

El Instituto Nacional de Rehabilitación "INR" fue inaugurado el 14 de Julio de 1962 por el Presidente de la República Dr. Manuel Prado Ugarteche y su fundadora Dra. Adriana Rebaza Flores. Inicialmente funcionaba en una Casona del distrito de San Miguel donde transcurrió su primera década.

En 1971 se trasladó al local en el Jr. Andrés Santiago Vigil N° 535 Bellavista Callao, antiguo Hospital Naval remodelado por la Asociación Instituto Peruano de Rehabilitación. Con Resolución Ministerial N° 043-2002-SA/DM de fecha 09 de enero del 2002, el Instituto Nacional de Rehabilitación es denominado Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" en reconocimiento a su fundadora.

Con Resolución Ministerial N°356-2012/MINSA, del 07 de mayo de 2012, se resuelve incorporar “Amistad Perú- Japón” en la denominación del INR.

A partir del año 2013 funciona completamente en la nueva sede Av. Defensores del Morro (Ex Av. Prolongación Huaylas) N° 213 - 215 Chorrillos donde continúa siendo el centro de investigación, normas, docencia y atención para las personas con discapacidad, alma mater de miles de profesionales y técnicos de la salud.

## 2.6. Normas legales

Habiéndose analizado las diferentes normas, se ha podido clasificar la base legal en Normas Externas (Sector Público) y Normas Internas (Institucionales) cuya información está relacionada al tema de la presente investigación, cuyos aspectos más resaltantes son:

### 2.5.1 Normas externas (sector público)

a) Constitución Política del Perú: En el Capítulo II – De los Derechos Sociales y Económicos (Art. 23º-24º), precisa que el trabajo es un deber y un derecho, es base del bienestar social y un medio de realización de la persona. El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo. El trabajador tiene derecho a una

remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual.

- b) Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público, (publicado el 28.01.04), Título Preliminar (Art. II) dispone que entre sus Objetivos son: Consolidar el pleno desarrollo de los organismos públicos y del personal que en ellos trabajan y crear las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad. Normativa que también precisa los derechos, obligaciones, bienestar social e incentivos a favor de los trabajadores.
- c) Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; (publicado el 08.12.04), en su Tercera Disposición Transitoria, señala, que en la Administración Pública, en materia de gestión de personal, se tomara en cuenta lo siguiente: inc. b) Queda prohibida la recategorización y/o modificación de plazas, que orienten al incremento de remuneraciones.
- d) Decreto Ley N° 22404 – Ley General de Remuneraciones, (publicado el 26.12.78); dispone (Art.8°, 9°, 18° y 24°) lo siguiente:

La remuneración personal es aquella que se otorga por cada quinquenio de tiempo de servicios; la remuneración familiar es que se otorga por estado civil casado y/o por hijos menores o incapaces a su cargo; la remuneración compensatoria por tiempo de servicios es aquella que se otorga al cesar en sus funciones y las gratificaciones se otorgan por cumplir veinticinco (25) y treinta (30) años de servicios en la Administración Pública.

e) Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (publicado el 25.03.84), dispone que son derechos de los servidores públicos de carrera (Art.24°): entre otros: hacer carrera pública en base al mérito; percibir la remuneración que corresponde a su nivel; recibir menciones, distinciones y condecoraciones de acuerdo a los méritos personales.

Asimismo alude en el Título II al Sistema Único de Remuneraciones.

En los Art. 51° y 52°, que la bonificación personal se otorga a razón de 5% del haber básico por cada quinquenio, sin exceder de ocho quinquenios; y la bonificación familiar es fijada anualmente por Decreto Supremo.

Sobre los Beneficios, en el Capítulo IV (Art. 54°-55°) precisa: Asignación por cumplir 25 ó 30 años de servicios (dos y tres remuneraciones mensuales totales respectivamente). La



Compensación por Tiempo de Servicios, Se otorga al momento del cese de una remuneración principal si tiene más de 20 años, por cada año completo o fracción mayor de 6 meses y hasta por un máximo de 30 años de servicios.

f) Decreto Legislativo N°1161, (publicado 10.12.13), Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, en el Título II, Capítulo II, Art.7° Otras Funciones Específicas, establece en el literal e) Promover y participar en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias de los recursos humanos.

g) Decreto Supremo N° 005-90-PCM, (publicado el 19.01.90), Aprueba el Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público dispone lo siguiente:

Capítulo V - De la Progresión, señala sobre los méritos individuales, el Desempeño Laboral; la Evaluación del Desempeño Laboral. Y en Capítulo I (Art. 67°) sobre la Capacitación para la Carrera en relación a su importancia, obligación e implementación del programa de capacitación.

Asimismo en el Capítulo IX(Art. 99°) efectúa precisiones que el trabajador público tiene derecho a desarrollarse en la Carrera Administrativa en base a su calificación laboral, no debiendo ser objeto de discriminación alguna...

Respecto al Bienestar e Incentivos en el Capítulo XI (Art. 140°, 142°, 146° y 147 °, puntualiza que 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. Dicho programas deben estar dirigidos a contribuir al desarrollo humano del servidor de carrera, y de su familia en lo que corresponda (alimentación, movilidad, salud, vivienda, promoción y conducción de cunas y centros educativos, acceso a vestuario apropiado, promoción artístico-cultural, deportiva y turística, concesión de préstamos administrativos, subsidios por fallecimiento del servidor y sus familiares directos, así como por gastos de sepelio o servicio funerario completo).

Asimismo se precisa que 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 que atenderán los siguientes aspectos: reconocimiento, otorgamiento de becas y préstamos, programas de turismo, promoción y publicación, compensación horaria de descanso por trabajo realizado en exceso, entre otros.

- h) Decreto Supremo N° 007-2016-SA, (Publicado el 12.02.16)  
Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, dispone entre sus Funciones específica de competencias compartidas: Título I, Art. 3º), numeral 3.2. literal h) Promover la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en salud.  
numeral 3.3 Funciones Generales, literal e) Promover participar en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias de los recursos humanos
- i) Resolución Ministerial N° 132-92-SA-P, (Publicado el 30.09.92), Aprueba el Reglamento de Control de Asistencia y Permanencia para el Personal del Ministerio de Salud), Artículos N°s. 60 °,61 °,62 °,63 °,64 °,65 ° y 66 °-Capítulo VI De Las Horas Extras y los Artículos N°s. 81 °,82 ° y 83 ° -Capítulo III, De los Premios y Estímulos
- j) Decreto de Urgencia N° 088-2001, (Publicado el 22.07.01), Establecen Disposiciones Aplicables a los Comités de Administración de los Fondos de Asistencia y Estimulo de las Entidades Públicas - Artículos N° 2 ° y 3 °, y Primera, Segunda y Tercera Disposición Transitoria.
- k) Decreto de Urgencia N° 032-2002, (Publicado el 22.06.02), aprueban la asignación por productividad que se otorga al personal que desarrolla labor asistencial en el sector salud,

denominada "Asignación Extraordinaria por Trabajo Asistencial".

Artículos N° 1º, 3º y 4º.

- l) Decreto de Urgencia N° 046-2002, (Publicado el 10.09.02), exceptúan al Ministerio de Salud de los alcances de la Cuarta Disposición Transitoria de la Ley del Presupuesto del Sector público para el año 2002. Artículos N°s. 1º y 3º
- m) Resolución Ministerial N° 223-2003-SA/DM, (publicado el 02.03.03), Aprueba Directiva N° 003-MINSA/OG-RRHH-V.01 – Normas para la Asignación de Incentivos Laborales y Asignación Extraordinaria de Trabajo Asistencial en el Pliego 011 - Ministerio de Salud y sus modificatorias. Mediante el cual se estableció los requisitos y condiciones que deben cumplir diariamente los trabajadores para poder percibir los incentivos laborales.
- n) Resolución Ministerial N° 1236-2003-SA-SG-DM, (publicado el 13.12.03), Modifica Numeral 6.1 de la Directiva N° 003-MINSA/OG-RRHH-V.01, aprobada por la Resolución Ministerial N°223-2003-SA/DM, Referente a las Normas para la Asignación de Incentivos Laborales y Asignación Extraordinaria de Trabajo Asistencial en el Pliego 011 - Ministerio de Salud (Solo para el Personal Médico).
- o) Resolución Ministerial N° 717-2004-MINSA, (publicado el 16.07.04), aprobó la Escala de Incentivos Laborales para los Funcionarios y Servidores de las unidades Ejecutoras del Pliego

011-Ministerio de Salud. Escala por Grupos ocupacionales, así como se efectuaron precisiones respecto a la percepción de productividad diferenciada.

- p) Resolución Ministerial N° 827-2004-MINSA, (publicado el 20.08.04), amplía los alcances de la Resolución Ministerial N° 1236-2003-SA-SG-DM, comprendiendo al Personal Profesional de la Salud No Médico y Personal Categorizado Asistencial y Administrativo.
- q) Circular N° 0268-2004-OGGRH/MINSA, que aprueban los Indicadores para el Pago de Incentivos Laborales basado en la puntualidad, Asistencia, Permanencia y Capacitación. El que establece que para la percepción de este beneficio el trabajador debe cumplir con cuatro indicadores: Puntualidad, Asistencia, Permanencia y Capacitación.
- r) Resolución Ministerial N° 153-2011/MINSA, (publicado el 28.02.11), se aprobó la nueva escala de Incentivos laborales para los Funcionarios y Servidores de las Unidades Ejecutoras del Pliego 011 – Ministerio de Salud, por cada institución, monto que actualmente vienen percibiendo los trabajadores.
- s) Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, (publicada el 03.11.06), aprueba las Normas de Control Interno para el Sector Público, precisa: 1. Norma General para Componente el Ambiente de Control, precisa en el numeral 1.5. Administración

de los recursos humanos: Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

- t) Decreto Legislativo N° 1025, (publicada el 17.01.10), que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público y su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 09-2010-PCM, vigentes en dicho periodo, precisa:

Las acciones de capacitación buscan el desarrollo profesional y técnico de las personas al servicio del Estado y contribuir a la mejora de la calidad de los servicios y actividades del Estado (Art.7°)

Los procesos de evaluación del desempeño (Art. 32°). Existen dos tipos El primero, de medición de competencias, que tiene como objetivo identificar la brecha entre competencias óptimas para el puesto y las actuales con el fin de identificar las necesidades de capacitación de las personas al servicio del Estado.

El segundo tipo de evaluación, de medición del logro de metas, tiene como objetivo medir el cumplimiento de metas con la finalidad de identificar la contribución del personal a alcanzar las

metas institucionales y conocer las áreas donde se requieren ajustes para mejorar el desempeño. Actualmente se rige por la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil y su Reglamento aprobado con el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.

- u) Ley N° 27658, (publicada el 30.01.02), Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Artículo 4.- Finalidad del proceso de modernización de la gestión del Estado: El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.
- v) Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, (publicada el 30.05.02) que aprueba el Reglamento Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- w) Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA (publicado el 11.09.11), que aprueba la Directiva Administrativa N° 142-MINSA/OGGRH-V.01 "Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral", cuya finalidad es identificar el desempeño y conducta laboral del personal del Ministerio de Salud, a efectos de adoptar las acciones que correspondan acorde con la política institucional.

### 2.5.2 Normas internas (Institucional)

- a) Resolución Ministerial N° 715-2006/MINSA (publicado el 26.07.06), Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-R.O.F. del Instituto Nacional de Rehabilitación (I.N.R)
- b) Resolución Directoral N° 287-2003-SA-DG-INR, que aprueba la Directiva Administrativa N° 008-DEA-INR-2003 "Normas y Procedimientos para la Asignación de Incentivos Laborales y la asignación Extraordinaria del Trabajo Asistencial en el Instituto Nacional de Rehabilitación.
- c) Resolución Directoral N° 254-2010-SA-DG-INR,, que aprueba la Directiva Administrativa N° 010-2010-OEA-INR Procedimiento Administrativo para Acceder a las exoneraciones establecidas en el Programa de Bienestar Social del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"
- d) Resolución Directoral N° 136-2011-SA-DG-INR, se aprobó el Reglamento Interno para el Personal del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores", actualmente modificada con la Resolución Directoral N°226-2016-SA-DG-INR.

### 2.7. Marco filosófico

No existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al



personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos que estos abordan.

La base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo. Asimismo, se debe comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

La connotación activa del término motivar (mover a otro para que ejerza una determinada conducta) es, según parece, completamente contemporánea. Este sentido moderno de la motivación no se refiere al acto de explicar o a la fundamentación moral de los propios actos; tampoco significa justificar una conducta, como dice Sartre Jean Paul. No se refiere a la explicación, fundamentación o justificación, sino al "origen", al acto de causar determinado comportamiento. Se trata de una acción transitiva: motivar, hoy, es "heteromotivar". Es una acción transitiva

o causal que García Hoz considera en su Diccionario Pedagógico como una motivación de la voluntad de otro para que quiera algo. La motivación, según se entiende en la actualidad, connota fuertemente la instancia de "heteromotivación", sea en su sentido activo (mover la voluntad de otro) o en su sentido pasivo (que mi voluntad sea movida por otro). Para entender el mecanismo de las motivaciones humanas, Tomás de Aquino distingue entre mover como causa aliciente u objetiva (proponer un objeto) y mover como causa eficiente (empujar, inclinar, es decir, lo que entendemos propiamente como mover).

El método metafísico de la sociología ha servido desde un inicio para construir "conceptos", "categorías" y "modelos" que permitan explicar, y muy accesoriamente predecir el comportamiento de los grupos humanos en las organizaciones, aplicando el siguiente proceso: Explorar, Describir y Teorizar.

Al respecto entre otras muchas teorías que habitan dentro de la llamada "escuela del comportamiento humano" o "comportamentista" de la administración se tiene Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, quien llega a la conclusión que ningún aspecto material afecta tanto la producción de los trabajadores como el trato humano hacia ellos.

En toda organización los trabajadores tienen dos tipos de comportamiento: formal e informal. El comportamiento formal es el que hace que el trabajador cumpla las reglas del contrato de trabajo, realice sus tareas y gane su salario, es el que hace que funcione la organización expresada en el organigrama y que hace que se cumplan los planes. El comportamiento informal es innato a la naturaleza humana, es el desfogue del ser humano como individuo.

Si la empresa es capaz de comprender esta faceta del trabajador, entonces es probable que la empresa se beneficie con una mayor productividad, mayores iniciativas, con mayor vocación de servicio.

Por su parte, la Teoría de Maslow sostiene que cada individuo, de acuerdo a su nivel económico, a su nivel cultural y a su nivel social experimenta una particular y única combinación de necesidades; lo que quiere decir que una persona en el trabajo estará satisfecha en la medida que el ambiente le ayude a satisfacer su escala de necesidades. Esta teoría constituye la piedra fundamental de la motivación laboral en las organizaciones.

Los Gestores deben velar que los trabajadores se sientan identificados con la organización, factor determinante que permitirá la consecución de los objetivos previstos, se debe tener en cuenta

que es muy difícil que un trabajador se sienta identificado con su organización si percibe que no es valorado correctamente, que no se le reconoce, o que su labor no tiene trascendencia alguna, esta situación negativa conllevará a que el mismo trabajador sienta un rechazo y por ende una actitud negativa, no siendo un elemento favorable, dado que no brindara aportes para mejorar.

Se debe hacer uso de todos los mecanismos necesarios en forma favorable para conseguir resultados; los trabajadores se van a sentir bien si uno los enrumba y comunica directamente, precisándoles sus funciones y responsabilidades, ubicándolos acorde a su formación y capacidades a fin que sepan exactamente lo que la organización quiere lograr, esta actitud hacia los trabajadores permitirá la reciprocidad. Esto los animará a ser mejores, aumentará su confianza y habilidades; y, como resultado, estarán motivados a lograr más y mejores cosas.

Independientemente a las limitaciones normativas sobre las remuneraciones establecidas, se debe buscar y otorgar mecanismos alternos (incentivos) que permita paliar en algo la situación económica, indicador que el trabajador siempre espera con expectativa. En este aspecto no se debe buscar coyunturas anuales sino más bien establecer precedentes normativos institucionales, pero que tengan un aspecto sustancial. El beneficio económico es primordial pero no debe dejarse de lado los aspectos

complementarios que también permiten motivar a los trabajadores como que se tomen en cuenta sus opiniones o se los felicite por su labor diferenciada y buen desempeño.

Si por un lado los Gestores queremos resultados óptimos en la organización, pues en contraparte debemos cubrir con responsabilidad todas las necesidades a favor de los trabajadores que les permita su desarrollo personal, laboral y social; evaluar y determinar los aspectos negativos que pueden ocasionar conflictos internos y enmendarlos.

## 2.8. Definición de términos básicos

**Actitud:** Es la predisposición para reaccionar de forma positiva o negativa frente a personas, objetos o situaciones

**Calificación:** Capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

**Competitividad:** Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

**Comportamiento organizacional:** Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

**Desempeño laboral:** El desempeño laboral considera el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada servidor y es valorado para cada nivel.

**Dirección:** Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

**Eficacia:** Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

**Eficiencia:** Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos-proceso-resultado.

**Evaluación del desempeño laboral:** La evaluación del desempeño laboral es de responsabilidad del jefe inmediato del servidor, tiene carácter permanente y se califica periódicamente de acuerdo a los criterios y puntajes que se establezcan.

**Gestión de recursos humanos:** Acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal, la planificación y su organización, hasta el desarrollo y mantenimiento del personal que la empresa necesita.

Habilidades humanas: Capacidad de trabajar con otras personas, ya sea de manera individual o en grupo.

Habilidad técnica: Capacidad para aplicar conocimientos o experiencias.

Liderazgo: Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

Motivación: Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

“Es la influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo”

Normas de comportamiento: Reglas referidas al comportamiento que se espera de los individuos; contienen elementos evaluativos. Los parámetros les indican a las personas el comportamiento que deben observar y lo que deben evitar.

Productividad de los empleados: Medida de rendimiento (desempeño) tanto de la eficiencia como de la eficacia.

Satisfacción en el trabajo: La actitud general de un empleado hacia su trabajo

## CAPÍTULO III

### VARIABLES E HIPOTESIS

#### 3.1 Definición de las variables

3.1.1. Variable independiente: "X": Motivación

3.1.2. Variable dependiente: "Y": Desempeño Laboral

#### 3.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Motivación	Incentivos laborales	1) Remuneraciones	7
		2) Incentivos por productividad	3
		3) Capacitaciones	6
Desempeño laboral	Cumplimiento de funciones y obligaciones	1) Desempeño Laboral: - Buen uso y manejo de Equipos - Calidad de Trabajo - Colaboración - Confiabilidad y discreción - Cumplimiento de metas - Cumplimiento de Normas - Dirección y organización - Iniciativa - Oportunidad - Planificación - Relaciones interpersonales - Responsabilidad - Supervisión y control - Toma de decisiones 2) Asistencia 3) Puntualidad 4) Capacitación realizada	
	Satisfacción laboral	1) Reconocimientos 2) Desarrollo Personal 3) Desarrollo Profesional 4) Satisfacción Laboral 5) Relaciones Laborales 6) Actitud de los Directivos 7) Actitud laboral	5 3 5 11 6 4 7
variables de control	Grado de instrucción		
	Grupo ocupacional		
	Edad		
	Sexo		
	Año de servicio		



### 3.3 Hipótesis General e Hipótesis Específicas

#### 3.3.1. Hipótesis general

H<sub>1</sub>: La motivación aplicada en la gestión de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los Trabajadores Administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

#### 3.3.2. Hipótesis específicas

H<sub>2</sub>: La motivación influye en el cumplimiento de funciones y obligaciones de los Trabajadores Administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

H<sub>3</sub>: La motivación influye en la satisfacción laboral de los Trabajadores Administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

H<sub>4</sub>: Existen tipos de conducta laboral que afectan el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

H<sub>5</sub>: Existen políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón y el Sector Salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la Institución

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1 Tipo de investigación**

De acuerdo al propósito de la Investigación, naturaleza del problema planteado y objetivos formulados el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una Investigación Aplicada por ser una investigación cuyo propósito fundamental es resolver problemas. (Hernández, Fernández y Baptista; 2010).

#### **4.2 Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental, de tipo transeccional y correlacional-causal, dado que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Es decir se trata de una investigación donde no se hizo variar en forma intencional la variable independiente. Lo que se hizo es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Asimismo, porque se han recolectado datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un

momento dado; se trata también de descripciones de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. (Hernández, Fernández y Baptista; 2007 y 2010).

#### 4.3 Población y muestra

##### 4.3.1 Población

El total de trabajadores del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón es de 113, entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares administrativos.

Luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión la población se redujo de 113, a 82 trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón, tal como se observa en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1  
Trabajadores administrativos según criterios de inclusión y exclusión

TRABAJADORES SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL	TOTAL DE TRABAJADORES
FUNCIONARIOS (Designados y de Carrera)	8
PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS	17
TECNICOS ADMINISTRATIVOS	52
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	5
TOTAL DE TRABAJADORES	82

Dado que el estudio ha estado dirigido al análisis de los Trabajadores Administrativos de la Institución que se encuentran laborando en la actualidad, teniendo como referencia el rol que cumplen según las funciones asignadas o por nivel de formación que ostentan, quedaron distribuidos por grupo ocupacional según se muestra en la Tabla 4.1.

El investigador consideró necesario aplicar los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión:

Serán incluidos todos los Funcionarios con cargo de carrera que no ejercen Jefatura y Funcionarios hasta el nivel F-3 con plaza bloqueada.

Se incluirá al Personal Administrativo Contratado a Plazo Fijo

También serán incluidos el Personal destacado de otras instituciones y que actualmente laboran en la institución.

Criterios de exclusión:

Trabajadores Funcionarios designados en los cargo de Directores Ejecutivos y Directores que dependen directamente del Director General.

Al personal nombrado y destacado desde el ejercicio 2015.

#### 4.3.2 Delimitación de la investigación

##### a) Delimitación espacial

El presente estudio se llevó a cabo en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón, ubicado en la Av. Defensores del Morro S/Nº, Distrito de Chorrillos, Lima.

##### b) Delimitación temporal

La investigación realizada comprende el período comprendido entre el año 2013-2014.

##### c) Delimitación social

Esta investigación abarcara a los Trabajadores Administrativos: Funcionarios, Profesional Administrativo, Técnicos Administrativos y Auxiliares Administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón.

##### d) Delimitación conceptual

###### Motivación

La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se

constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización

#### Desempeño Laboral

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación

Asimismo, se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

#### 4.3.3 Tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizará la fórmula para población finita, considerando una prevalencia del 50%, nivel de confiabilidad del 95% y error de precisión 5%. Resultando un tamaño de muestra de 68 casos para el periodo de estudio del trabajo de investigación.

Para el cálculo de la muestra con población finita o conocida se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Tamaño de población: N=82

Nivel de Confianza (95%):  $Z_{\alpha}=1.96$

Proporción a favor: P=0.5

Proporción en contra: Q=0.5

Error de precisión: D=0.05

Reemplazando: n = 68

Se decidió utilizar un nivel de confianza 95% para acceder a una muestra más grande, dado que las técnicas estadísticas empleadas para el análisis exigen muestras de tamaño regular. Y como la población está dividida en segmentos (grupos ocupacionales) se aplicó la muestra probabilística estratificada para cada grupo (Ver Tabla 4.2).

Tabla 4.2  
Trabajadores administrativos según tamaño de la muestra

GRUPOS OCUPACIONALES	PROBLACION	MUESTRA $n=Nh/fh$
Funcionarios	8	7
Profesionales	17	14
Administrativos	52	43
Técnicos Administrativos	5	4
Auxiliares Administrativos	82	68
	N	N
Total	fh=0,8293	



#### 4.4 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

##### 4.4.1 Técnicas

En la presente investigación se usaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- a. Escala de Actitudes: Se aplicó una escala que permitió medir el nivel de dirección e intensidad de la actitud de los Trabajadores Administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón. Esta escala está compuesta por dos partes, una primera parte contiene a las preguntas relacionadas a la dimensión de incentivos laborales de la variable motivación. La segunda parte de la encuesta está compuesta por las preguntas relacionadas con la dimensión de la satisfacción laboral de la variable de desempeño laboral.
- b. Análisis de Documentos: Para acceder a los datos de la Variable de Desempeño Laboral, información proporcionada por la Oficina de Personal de la Institución, se utilizó los resultados de las evaluaciones efectuadas por los Jefes inmediatos a través de la Ficha de “Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral”, que ha sido aprobada mediante la Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA (11.09.08), norma que aprueba la Directiva N° 142-MINSA-

OGGRH-V.01, la cual es de aplicación para todos los trabajadores del Ministerio de Salud (**Anexo 2**).

Dado el nivel de responsabilidad en el cumplimiento de Funciones y Obligaciones por cada Grupo Ocupacional (Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares) se han establecido en 8 Factores evaluativos, como lo establece cada formato de evaluación. (Anexos 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4).

#### 4.4.2 Instrumentos

Los principales instrumentos de recolección de datos de la investigación han sido:

a. Escala de Likert:

Se aplicó una Escala de Likert, que tuvo como objetivo determinar el nivel de dirección e intensidad de la actitud de los de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón, el cual está dividido en dos partes: (Anexo 4).

I Parte: Datos Generales: Género, edad, instrucción, grado ocupacional, años de servicio.

II Parte: Variable Motivación y Variable Desempeño Laboral

Esta parte estaba estructura por dos dimensiones:

La dimensión de incentivos laborales, perteneciente a la variable de motivación, tiene los siguientes ítems por cada indicador:

- Incentivos laborales:

Remuneraciones	7 ítems.
Incentivos por productividad	3 ítems.
Capacitaciones	6 ítems.

La dimensión satisfacción laboral, está relacionada a la variable de desempeño laboral, sus indicadores y sus correspondientes ítems son los siguientes:

- Satisfacción laboral:

Reconocimientos	5 ítems.
Desarrollo personal	3 ítems.
Desarrollo profesional	5 ítems.
Satisfacción laboral	11 ítems.
Relaciones laborales	6 ítems.
Actitud de los directivos	4 ítems.
Actitud laboral	7 ítems.

#### Criterios de Clasificación

Para medir la dimensión de incentivos laborales, como ya se comentó, se utilizara la Escala de Likert, donde el puntaje

máximo de cada ítem es de 5 puntos y el mínimo es de 1 punto. El puntaje final se obtiene del promedio de los puntajes de cada ítem. Luego, el puntaje final se clasificará como: Baja, media y alta, a través del uso de rango de puntajes promedios, el criterio de clasificación será el siguiente (Anexo 6):

- Baja (Puntaje total entre 1 y 2.5)
- Media (Puntaje total entre 2.6 y 3.5)
- Alta (Puntaje total entre 3.6 y 5)

b. Formato de Registro de Datos de las Fichas de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral: vinculada a consolidar los resultados de la evaluación del Desempeño Laboral (Anexo 5), acorde a la dimensión: Cumplimiento de Funciones y Obligaciones, que comprende los siguientes indicadores:

Es importante resaltar que no todos los indicadores del cumplimiento de funciones y obligaciones se aplican para todos los trabajadores, dado que hay indicadores que se aplican a ciertos trabajadores según su grupo ocupacional. En contraste, lo relacionado a la asistencia, puntualidad y capacitación realizada sí se aplican a todos los trabajadores. En el caso de los funcionarios, los indicadores de la dimensión del cumplimiento de funciones y obligaciones son las siguientes:

Confiabilidad y discreción

Cumplimiento de metas.

Cumplimiento normas.

Dirección y organización

Planificación

Relaciones interpersonales.

Supervisión y control

Toma de decisiones.

De igual forma, en el caso de los profesionales administrativos, los indicadores de la dimensión del cumplimiento de funciones y obligaciones son las siguientes:

Calidad de trabajo.

Confiabilidad y discreción

Cumplimiento de las normas.

Iniciativa

Oportunidad

Planificación

Relaciones interpersonales.

Responsabilidad

En el caso de los técnicos administrativos, los indicadores de la dimensión del cumplimiento de funciones y obligaciones son las siguientes:

Calidad de trabajo.

Colaboración  
Confiabilidad y discreción  
Cumplimiento de las normas.  
Iniciativa  
Oportunidad  
Relaciones interpersonales.  
Responsabilidad

En el caso de los auxiliares administrativos, los indicadores de la dimensión del cumplimiento de funciones y obligaciones son las siguientes:

Buen uso y manejo de equipos.  
Calidad de trabajo.  
Confiabilidad y discreción  
Cumplimiento de las normas.  
Iniciativa  
Oportunidad  
Relaciones interpersonales.  
Responsabilidad

#### Criterios de Clasificación

Para la dimensión de cumplimiento de funciones y obligaciones

Para medir la dimensión del cumplimiento de funciones y obligaciones, como ya se comentó, se utilizara el formato de desempeño y conducta laboral. En este formato se mide el indicador de desempeño laboral que tiene un puntaje máximo de 70 puntos. Por su parte, el puntaje máximo de los indicadores de asistencia, puntualidad y capacitación es de 10 puntos para cada caso. El puntaje final se obtiene de la suma de los puntajes de cada indicador, por lo que el puntaje máximo será de 100 puntos. Luego, el puntaje final se clasificará como: Inferior, inferior al promedio, promedio, superior al promedio y superior a través del uso de rangos de puntaje, el criterio de clasificación será el siguiente:

Inferior (Puntaje total < 30)

Inferior al promedio (Puntaje total < 60)

Promedio ( $60 \leq$  Puntaje total < 71)

Superior al promedio ( $71 \leq$  Puntaje total < 90)

Superior (Puntaje total > 90)

Para la dimensión de satisfacción laboral

Para medir la dimensión de satisfacción laboral, como ya se comentó, se utilizara la Escala de Likert, donde el puntaje máximo de cada ítem es de 5 puntos y el mínimo es de 1 punto. El puntaje final se obtiene del promedio de los puntajes

de cada ítem. Luego, el puntaje final se clasificará como: Baja, media y alta a través del uso de rango de puntajes promedios, el criterio de clasificación será el siguiente (Anexo 6):

Baja (Puntaje total entre 1 y 2.5)

Media (Puntaje total entre 2.6 y 3.5)

Alta (Puntaje total entre 3.6 y 5)

Para la variable de desempeño laboral

Para medir la variable de desempeño laboral, se sumaran los puntajes de las dimensiones del cumplimiento de funciones y obligaciones y la satisfacción laboral, en donde el puntaje máximo será de 105 puntos. Luego, el puntaje final se clasificará como: Inferior, inferior al promedio, promedio, superior al promedio y superior a través del uso de rangos de puntaje, el criterio de clasificación será el siguiente:

Inferior (Puntaje total < 30)

Inferior al promedio (Puntaje total < 60)

Promedio ( $60 \leq$  Puntaje total < 71)

Superior al promedio ( $71 \leq$  Puntaje total < 90)

Superior (Puntaje total > 90)

Validación y confiabilidad del instrumento

Para evaluar la validez de contenido, se recurrió a la



evaluación de la Escala Likert, mediante el juicio de cinco expertos a través de un instrumento de validación que fue llenado por cada uno de ellos calificando once criterios (Anexo 7), cuyas respuestas presentaron concordancia entre dichos expertos.

Para evaluar la confiabilidad de la Escala de Likert, se someterá a una prueba piloto para determinar su confiabilidad. La aplicación de la prueba piloto será en relación al 10% de la muestra. Para hallar el coeficiente de confiabilidad se usará la prueba estadística de Alfa de Cronbach. Al sustituir los valores numéricos obtenidos en la fórmula se obtendrá un coeficiente de confiabilidad, el cual para ser considerado confiable deberá ser mayor a 0.7, luego de ello podrá ser aplicado a la población de estudio disminuyendo así el margen de error.

#### 4.5 Procedimientos de recolección de datos

El trabajo de recolección de datos consistió en:

Se oficializo mediante documento dirigido al Jefe de la Oficina de Personal, la realización de un trabajo de investigación (posgrado), en mérito del cual, el suscrito aplicara la Escala de Likert al personal administrativo que labora en la institución, que tiene como objetivo determinar el nivel de motivación (periodo 2013-2014).

Asimismo, se le requirió la Información sobre Desempeño Laboral efectuada a dichos trabajadores en el mismo periodo.

La entrega del instrumento (Escala de Likert) al personal administrativo, se realizó en cada Oficina, efectuando en cada una de ellas la explicación pertinente y finalmente se requirió su entrega en tiempo prudencial.

#### 4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Las respuestas estaban estructuradas, según la Escala de Likert.

Los datos fueron codificados e ingresados en una base de datos creada en el programa estadístico SPSS 18.0 para su análisis.

Se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado, se trabajó a un nivel de significancia estadística de 0.05.

Se realizó también un análisis descriptivo de las características de la población mediante tablas de distribución de frecuencias.

Los resultados son presentados en tablas, cuadros y gráficos.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Descripción de datos generales de los trabajadores

Tabla 5.1

*Características generales de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón*

Características generales	N	%
Sexo		
Masculino	30	44.1
Femenino	38	55.9
Grupo de edad		
31 a 40 años	15	22.1
41 a 50 años	22	32.4
51 a 60 años	23	33.8
61 a 70 años	8	11.8
Grado de instrucción		
Primaria	2	2.9
Secundaria	13	19.1
Superior Técnico	20	29.4
Superior Universitaria	33	48.5
Grupo ocupacional		
Auxiliar	4	5.9
Técnico	43	63.2
Profesional	14	20.6
Funcionario	7	10.3
Años de servicio		
< 10 años	11	16.2
10 a 20 años	11	16.2
> 20 años	46	67.6
Total	68	100.0

De acuerdo a la Tabla 5.1, el sexo que predomina en los trabajadores administrativos, es el femenino (55.9%), donde la mayoría de trabajadores tiene entre 41 a 60 años (66.2%). En cuanto al grado de instrucción, casi la mitad de trabajadores tenían como grado instrucción superior universitaria (48.5%), seguido de superior técnico (29.4%). El grupo ocupacional más común fueron

los técnicos (63.2%), seguido del profesional (20.6%). Además, el 67,6% de los trabajadores tenía más de 20 años de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón (Ver Figuras 5.1 y 5.2)

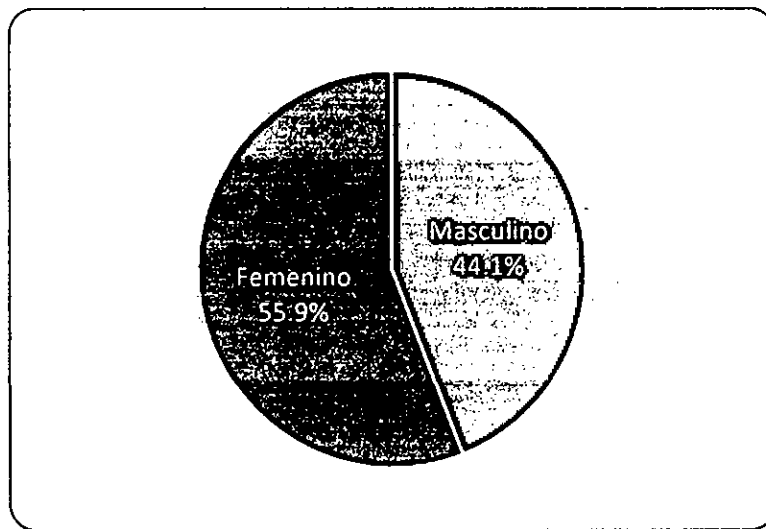


Figura 5.1. Sexo de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

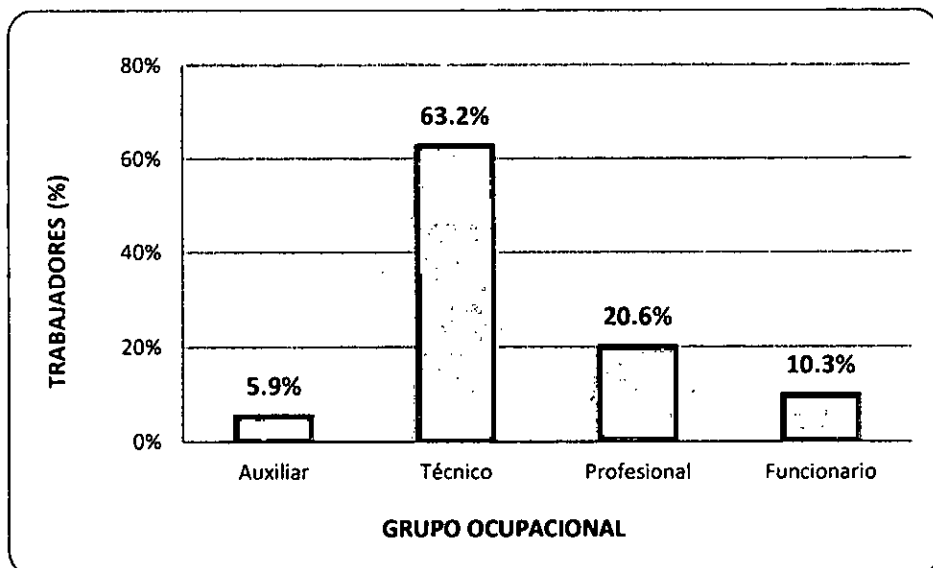


Figura 5.2. Grupo ocupacional de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

## 5.2. Análisis de la variable motivación

Tabla 5.2

Nivel de motivación de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Motivación	N	%
Baja	49	72.1
Media	18	26.5
Alta	1	1.5
Total	68	100.0

Según la Tabla 5.2, se evidencia que la motivación de la mayoría de trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación es baja (72.1%). Esto puede deberse a que un alto porcentaje de trabajadores estaban en desacuerdo con la remuneración que percibían, que no gana lo suficiente para atender sus necesidades que dependen de él, que la remuneración que percibe no está acorde a su profesión, que no está de acuerdo con los subsidios por fallecimiento y sepelio de familiares, así como la bonificaciones que percibe por quinquenios, compensación por tiempo de servicio. Además, no está de acuerdo con los incentivos laborales económicos que percibe para compensar la remuneración y el costo de vida (Ver Figura 5.3 y Anexo 8).

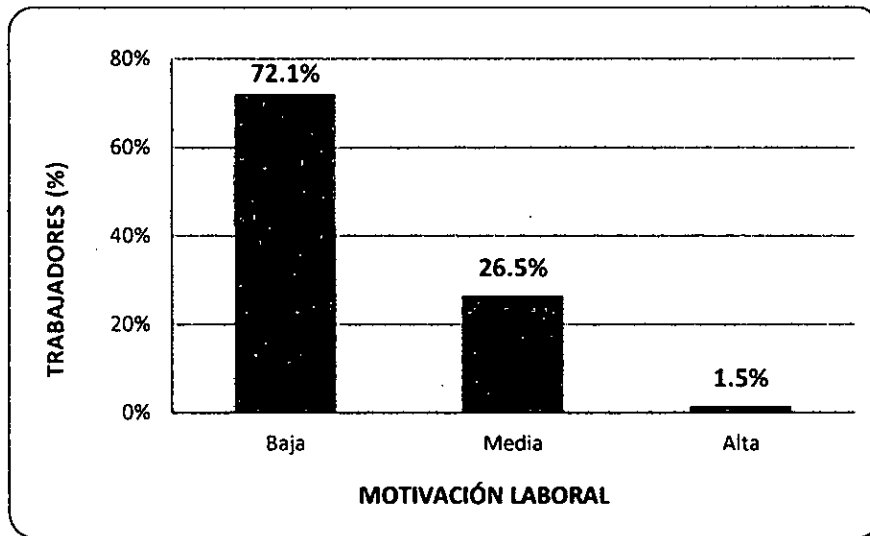


Figura 5.3. Nivel de Motivación de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Tabla 5.3

Nivel de Motivación según la Dimensión Incentivos Laborales de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Dimensión Incentivo Laboral	Baja		Media		Alta		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Remuneraciones	63	92,6%	4	5,9%	1	1,5%	68	100,0%
Incentivos productividad	38	55,9%	26	38,2%	4	5,9%	68	100,0%
Capacitaciones	33	48,5%	30	44,1%	5	7,4%	68	100,0%

En cuanto al nivel de motivación en la dimensión incentivo laboral, se representó a través de 3 indicadores. En el aspecto de remuneraciones, 9 de cada 10 trabajadores manifestó un nivel bajo. En el aspecto de incentivos por productividad el 55,9% de los encuestados tenía un nivel bajo y 38,2% un nivel medio.

Entretanto, en el aspecto de las capacitaciones el 48,5% expreso un nivel bajo y 44,1% un nivel medio, y solamente un 7,4% representó un nivel alto (Ver Tabla 5.3 y Figura 5.4).

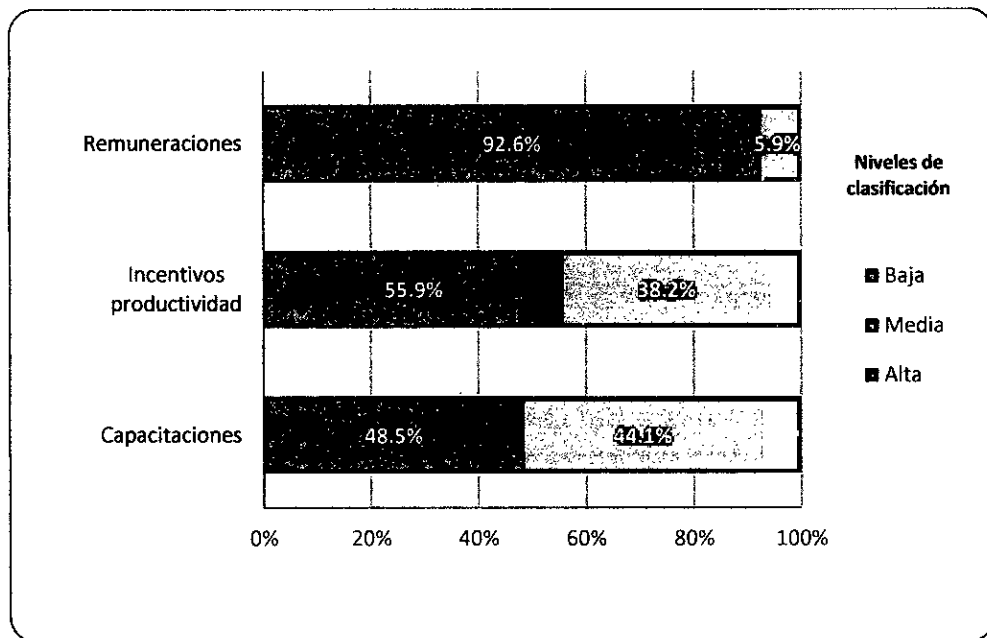


Figura 5.4. Nivel de Motivación según la Dimensión Incentivos Laborales de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Tabla 5.4

Nivel de Motivación según las características generales de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Características generales	Nivel de Motivación							
	Baja		Media		Alta		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Sexo</b>								
Masculino	23	76.7	7	23.3	0	0.0	30	100.0
Femenino	26	68.4	11	28.9	1	2.6	38	100.0
<b>Grupo de edad</b>								
31 a 40 años	9	60.0	6	40.0	0	0.0	15	100.0
41 a 50 años	16	72.7	5	22.7	1	4.5	22	100.0
51 a 60 años	19	82.6	4	17.4	0	0.0	23	100.0
61 a 70 años	5	62.5	3	37.5	0	0.0	8	100.0
<b>Grado de instrucción</b>								
Primaria	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
Secundaria	9	69.2	4	30.8	0	0.0	13	100.0
Superior Técnico	12	60.0	7	35.0	1	5.0	20	100.0
Superior Universitario	27	81.8	6	18.2	0	0.0	33	100.0
<b>Grupo ocupacional</b>								
Auxiliar	1	25.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0
Técnico	29	67.4	13	30.2	1	2.3	43	100.0
Profesional	12	85.7	2	14.3	0	0.0	14	100.0
Funcionario	7	100.0	0	0.0	0	0.0	7	100.0
<b>Año de servicio</b>								
< 10 años	5	45.5	5	45.5	1	9.1	11	100.0
10 a 20 años	8	72.7	3	27.3	0	0.0	11	100.0
> 20 años	36	78.3	10	21.7	0	0.0	46	100.0

Según se observa en la Tabla 5.4, la mayor parte de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación de sexo masculino como femenino tienen una motivación laboral baja.

Este comportamiento es similar cuando relacionamos la edad con la motivación, el grado de instrucción con la motivación, el grupo



ocupacional con la motivación y los años de servicio con la motivación, predominando el nivel bajo en todas estas características estudiadas.

### 5.3. Análisis de la variable desempeño laboral

Tabla 5.5  
Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Desempeño laboral	N	%
Inferior al promedio	3	4.4
Promedio	15	22.1
Superior al promedio	45	66.2
Superior	5	7.4
Total	68	100.0

Según la Tabla 5.5, se evidencia que el nivel de desempeño laboral en la mayoría de trabajadores es superior y superior al promedio (73.6%).

Esto puede deberse a que la mayoría de trabajadores obtuvieron un nivel de cumplimiento de funciones y obligaciones superior al promedio y una satisfacción laboral de nivel medio. Presentándose pocos casos con calificaciones bajas o inferiores en ambos componentes del desempeño laboral (Ver Figura 5.5 y Anexo 8).

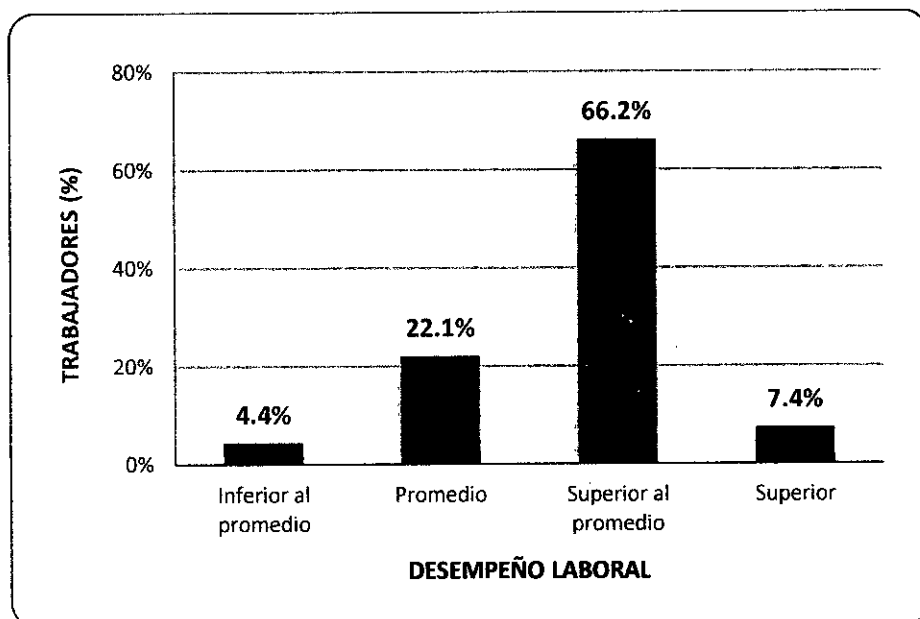


Figura 5.5. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

### 5.3.1. Análisis de la dimensión cumplimiento de funciones y obligaciones

Tabla 5.6  
Nivel de cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Cumplimiento de funciones y obligaciones	N	%
Inferior al promedio	5	7.4
Promedio	17	25.0
Superior al promedio	42	61.8
Superior	4	5.9
Total	68	100.0

Según la Tabla 5.6, se evidencia que el nivel de cumplimiento de funciones y obligaciones en la mayoría de trabajadores es superior y superior al promedio (67.7%).

Esto puede deberse a que la mayoría de trabajadores obtuvieron una calificación superior al promedio respecto a las tres características en común evaluadas como: Confiabilidad y Discreción, Cumplimiento de Normas y Relaciones Interpersonales. Asimismo, otros aspectos que influenciaron en esta calificación fueron la iniciativa, la oportunidad y la responsabilidad evaluadas en el personal profesional, técnico y auxiliar. (Ver Figura 5.5 y Anexo 8).

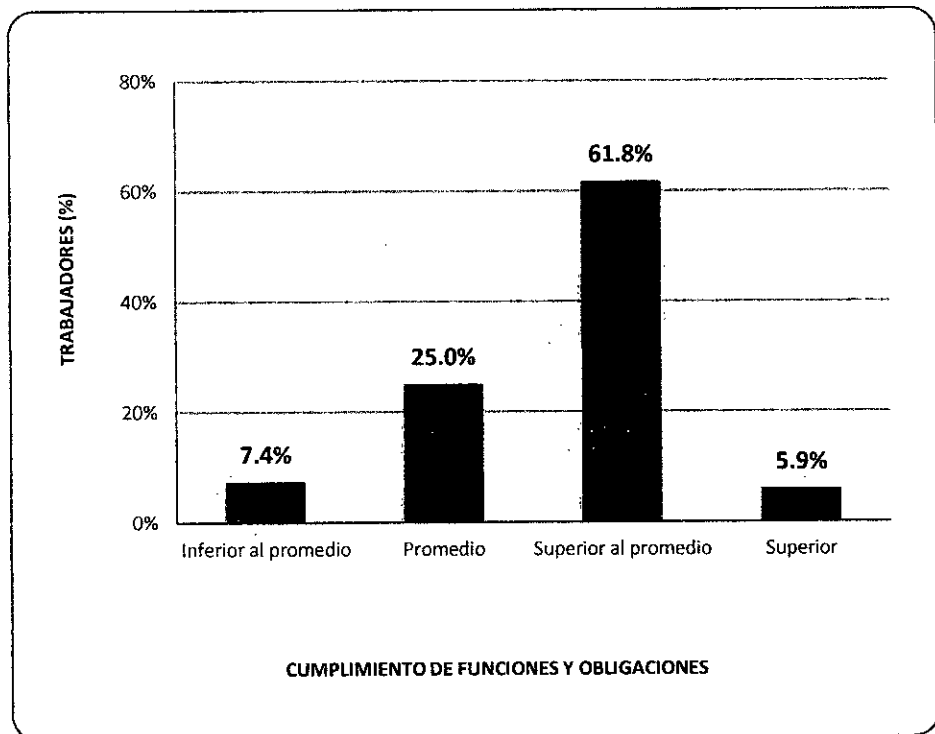


Figura 5.6. Nivel de Motivación según la Dimensión de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Tabla 5.7

*Nivel de Cumplimiento de funciones y obligaciones según las características generales de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón*

Características generales	Cumplimiento de funciones y obligaciones									
	Inferior al promedio		Promedio		Superior al promedio		Superior		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Sexo</b>										
Masculino	1	3.3	8	26.7	18	60.0	3	10.0	30	100.0
Femenino	4	10.5	9	23.7	24	63.2	1	2.6	38	100.0
<b>Grupo de edad</b>										
31 a 40 años	1	6.7	8	53.3	6	40.0	0	0.0	15	100.0
41 a 50 años	2	9.1	3	13.6	16	72.7	1	4.5	22	100.0
51 a 60 años	2	8.7	3	13.0	15	65.2	3	13.0	23	100.0
61 a 70 años	0	0.0	3	37.5	5	62.5	0	0.0	8	100.0
<b>Grado de instrucción</b>										
Primaria	0	0.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0	2	100.0
Secundaria	0	0.0	5	38.5	6	46.2	2	15.4	13	100.0
Superior Técnico	2	10.0	5	25.0	12	60.0	1	5.0	20	100.0
Superior Universitario	3	9.1	7	21.2	22	66.7	1	3.0	33	100.0
<b>Grupo ocupacional</b>										
Auxiliar	0	0.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0
Técnico	3	7.0	10	23.3	26	60.5	4	9.3	43	100.0
Profesional	1	7.1	3	21.4	10	71.4	0	0.0	14	100.0
Funcionario	1	14.3	2	28.6	4	57.1	0	0.0	7	100.0
<b>Año de servicio</b>										
< 10 años	1	9.1	4	36.4	6	54.5	0	0.0	11	100.0
10 a 20 años	0	0.0	4	36.4	6	54.5	1	9.1	11	100.0
> 20 años	4	8.7	9	19.6	30	65.2	3	6.5	46	100.0

Según se observa en la Tabla 5.7, la mayor parte de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación de sexo masculino como femenino tienen un nivel de cumplimiento superior al promedio. Este comportamiento es similar cuando relacionamos la edad con el nivel de cumplimiento, sin embargo en el grupo etario 31 a 40 años el cumplimiento está en un nivel

promedio. Y respecto al grado de instrucción, el grupo ocupacional y los años de servicio, en todas las categorías predominó un nivel de cumplimiento superior al promedio. Cabe señalar que la mitad de los auxiliares obtuvieron un nivel de cumplimiento igual al promedio y la otra mitad superior al promedio.

Tabla 5.8  
Nivel de cumplimiento según factores evaluados de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Factores evaluados*	Inferior		Inferior al promedio		Promedio		Superior al promedio		Superior		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Confiabilidad y discreción (f/p/t/a)	0	0.0	6	8.8	17	25.0	29	42.6	16	23.5	68	100.0
Cumplimiento de normas (f/p/t/a)	0	0.0	4	5.9	19	27.9	44	64.7	1	1.5	68	100.0
Relaciones interpersonales (f/p/t/a)	0	0.0	1	1.5	15	22.1	41	60.3	11	16.2	68	100.0
Calidad de trabajo (p/t/a)	0	0.0	4	6.6	32	52.5	14	23.0	11	18.0	61	100.0
Iniciativa (p/t/a)	0	0.0	0	0.0	22	36.1	33	54.1	6	9.8	61	100.0
Oportunidad (p/t/a)	0	0.0	1	1.6	8	13.1	37	60.7	15	24.6	61	100.0
Responsabilidad (p/t/a)	0	0.0	2	3.3	8	13.1	23	37.7	28	45.9	61	100.0
Planificación (f/p)	1	4.8	0	0.0	10	47.6	7	33.3	3	14.3	21	100.0
Buen uso y manejo de equipos (a)	0	0.0	0	0.0	4	100.0	0	0.0	0	0.0	4	100.0
Colaboración (t)	3	7.0	7	16.3	7	16.3	17	39.5	9	20.9	43	100.0
Cumplimiento de metas (f)	1	14.3	0	0.0	4	57.1	2	28.6	0	0.0	7	100.0
Dirección y organización (f)	0	0.0	0	0.0	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7	100.0
Supervisión y control (f)	0	0.0	0	0.0	2	28.6	4	57.1	1	14.3	7	100.0
Toma de decisiones (f)	0	0.0	0	0.0	4	57.1	2	28.6	1	14.3	7	100.0

(\*) Donde f: funcionario, p: profesional, t: técnico, a: auxiliar.

En la Tabla 5.8, se observa que los factores evaluados con un nivel de cumplimiento superior y superior al promedio en más de la mitad de trabajadores fueron la oportunidad (85,2%), responsabilidad (83,6%), relaciones interpersonales (76,5%), supervisión y control (71,4%), confiabilidad y discreción (66,2%) y cumplimiento de

normas (66,2%). Y los factores con un nivel de cumplimiento promedio fueron cumplimiento de metas (57,1%), toma de decisiones (57,1%) y calidad de trabajo (52,5%).

### 5.3.2. Análisis de la dimensión satisfacción laboral

Tabla 5.9  
Nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Satisfacción laboral	N	%
Baja	9	13.2
Media	53	77.9
Alta	6	8.8
Total	68	100.0

Según la Tabla 5.9, se evidencia que el nivel de satisfacción laboral en la mayoría de trabajadores es media (77.9%). Esto puede explicarse a que una gran parte de trabajadores calificaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo respecto a el reconocimiento social que le brindaron por la función que desempeña, al trabajo que realiza como una meta que tiene en su vida, al jefe inmediato que demuestra una actitud adecuada respecto a la preparación o formación profesional, al considerar que estar siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeña, al trabajo que está acorde con sus expectativas, a la demasiada recarga de trabajo en comparación con otros trabajadores administrativos, a la valoración de las ideas aportadas por los trabajadores, a la satisfacción de los

compañeros de trabajo por el aporte laboral, a llevarse bien con los trabajadores, a los documentos de gestión emitidos por la oficina que le permiten cumplir las metas y objetivos institucionales (Ver Figura 5.7 y Anexo 8).

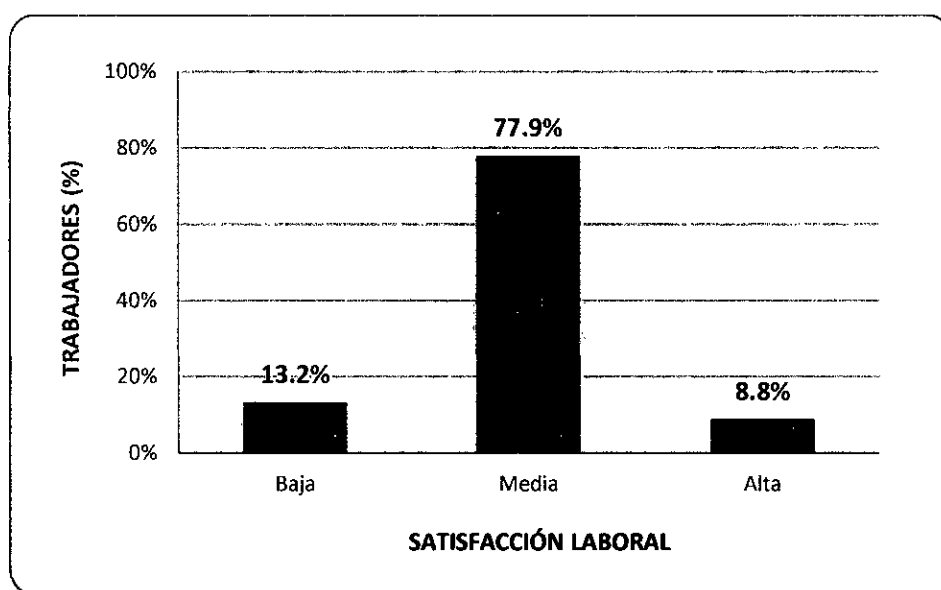


Figura 5.7. Nivel de Motivación según la Dimensión Satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Tabla 5.10

Nivel de Satisfacción laboral según sus Indicadores en los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Dimensión Satisfacción laboral / Indicadores	Baja		Media		Alta		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Reconocimientos	49	72.1	13	19.1	6	8.8	68	100.0
Desarrollo personal	33	48.5	26	38.2	9	13.2	68	100.0
Desarrollo profesional	47	69.1	20	29.4	1	1.5	68	100.0
Satisfacción laboral	6	8.8	50	73.5	12	17.6	68	100.0
Relaciones laborales	38	55.9	25	36.8	5	7.4	68	100.0
Actitud de los directivos	6	8.8	36	52.9	26	38.2	68	100.0
Actitud laboral	2	2.9	45	66.2	21	30.9	68	100.0

En cuanto al nivel de satisfacción laboral según sus indicadores, se representó a través de 7 indicadores. En el aspecto de reconocimiento, 7 de cada 10 trabajadores refirió un nivel bajo. En el aspecto desarrollo personal el 48.5% de los encuestados tenía un nivel bajo y 38.2% un nivel medio. En cuanto a la dimensión desarrollo profesional se representó con un nivel bajo en el 69.1% de los trabajadores. El 73.5% de los encuestados expresaron una satisfacción media. Este comportamiento fue similar en la actitud de los directivos y la actitud laboral (52.9% y 66.2% en cada caso). Finalmente, las relaciones laborales tuvo una calificación de nivel bajo por la mayor parte de colaboradores (55.9%) (Ver Tabla 5.10 y Figura 5.8).

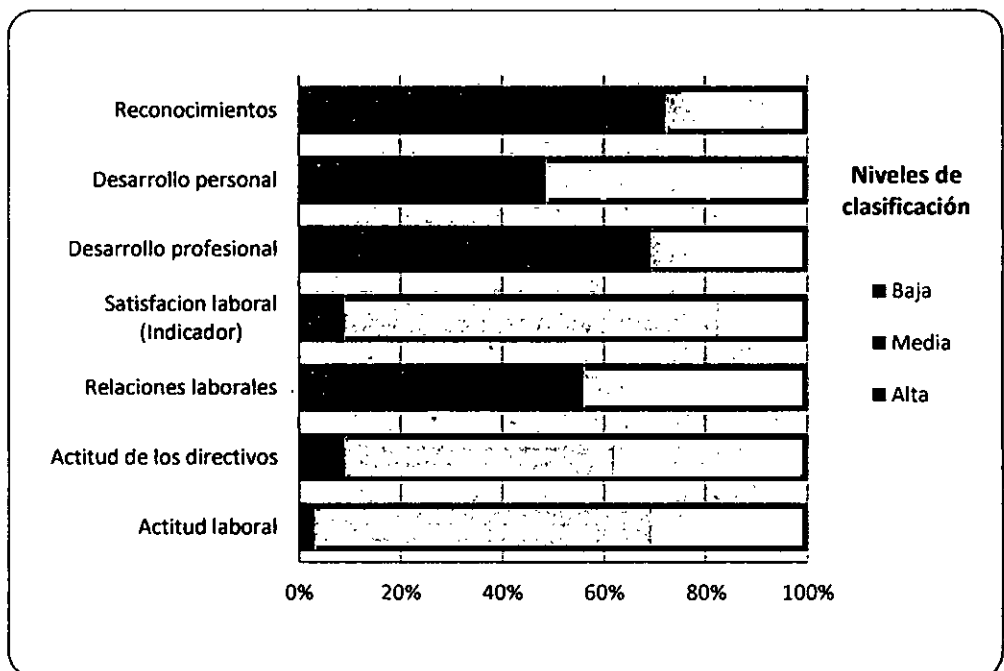


Figura 5.8. Nivel de Satisfacción laboral según Dimensiones en los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón



Tabla 5.11

Nivel de Satisfacción laboral según las características generales de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Características generales	Satisfacción laboral							
	Baja		Media		Alta		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo								
Masculino	4	13.3	24	80.0	2	6.7	30	100.0
Femenino	5	13.2	29	76.3	4	10.5	38	100.0
Grupo de edad								
31 a 40 años	2	13,3	12	80,0	1	6,7	15	100,0
41 a 50 años	3	13,6	17	77,3	2	9,1	22	100,0
51 a 60 años	4	17,4	17	73,9	2	8,7	23	100,0
61 a 70 años	0	0,0	7	87,5	1	12,5	8	100,0
Grado de instrucción								
Primaria	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Secundaria	1	7,7	10	76,9	2	15,4	13	100,0
Superior Técnico	4	20,0	14	70,0	2	10,0	20	100,0
Superior Universitario	4	12,1	27	81,8	2	6,1	33	100,0
Grupo ocupacional								
Auxiliar	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Técnico	5	11,6	32	74,4	6	14,0	43	100,0
Profesional	2	14,3	12	85,7	0	0,0	14	100,0
Funcionario	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7	100,0
Año de servicio								
< 10 años	1	9,1	9	81,8	1	9,1	11	100,0
10 a 20 años	1	9,1	9	81,8	1	9,1	11	100,0
> 20 años	7	15,2	35	76,1	4	8,7	46	100,0

Según se observa en la Tabla 5.11, la mayor parte de los trabajadores de sexo masculino como femenino tienen un nivel de satisfacción laboral media. Este comportamiento es similar cuando relacionamos la edad, el grado de instrucción, el grupo ocupacional y los años de servicio con la satisfacción laboral, predominando el nivel medio en todas estas características estudiadas.

#### 5.4. Análisis y determinación de influencia

##### 5.4.1. Influencia de la motivación aplicada en la gestión de recursos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú - Japón (Periodo 2013-2014)

Tabla 5.12

Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Motivación	Desempeño laboral								Coeficiente Chi Cuadrado	p*
	Inferior al promedio		Promedio		Superior al promedio		Superior			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Baja	3	100.0	11	73.3	33	73.3	2	40.0	4,55	0,603
Media	0	0.0	4	26.7	11	24.4	3	60.0		
Alta	0	0.0	0	0.0	1	2.2	0	0.0		

(\*) Prueba Chi Cuadrado

Según se observa en la Tabla 5.12, el nivel de motivación no está asociado significativamente con el desempeño laboral ( $p=0.603$ ). Es decir, existe un comportamiento homogéneo o similar de cada categoría de la variable motivación respecto a las categorías de la variable de desempeño laboral. Como se evidencia en la categoría baja (variable motivación) que presenta proporciones similares de trabajadores con desempeño laboral promedio y superior al promedio (73.3% en cada caso). Asimismo, en la categoría media de la variable motivación, las proporciones de trabajadores con desempeño promedio y superior al promedio presentan una diferencia pequeña (26.7% vs. 24.4%) (Ver Figura 5.9).

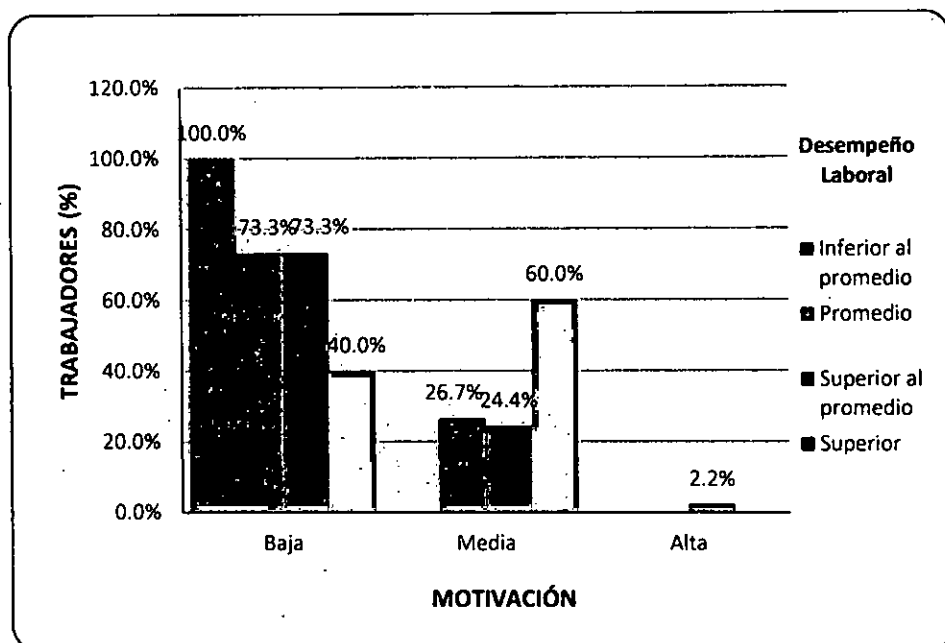


Figura 5.9. Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

5.4.2. Influencia de la motivación en el cumplimiento de las funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Tabla 5.13

Influencia de la Motivación en el Cumplimiento de las Funciones y Obligaciones de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Motivación	Cumplimiento de funciones y obligaciones								Coeficiente Chi Cuadrado	p*
	Inferior al promedio		Promedio		Superior al promedio		Superior			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Baja	5	100.0	11	64.7	31	73.8	2	50.0	4,349	0,630
Media	0	0.0	6	35.3	10	23.8	2	50.0		
Alta	0	0.0	0	0.0	1	2.4	0	0.0		
Total	5	100.0	17	100.0	42	100.0	4	100.0		

(\*) Prueba Chi Cuadrado

Según se observa en la Tabla 5.13, el nivel de motivación no está asociado significativamente con el cumplimiento de las funciones y obligaciones ( $p=0.630$ ). Es decir, existe un comportamiento homogéneo o similar de cada categoría de la variable motivación respecto a las categorías de la dimensión cumplimiento de funciones y obligaciones. Como se evidencia en la categoría baja (variable motivación) que presenta proporciones similares de trabajadores con cumplimiento de funciones y obligaciones promedio y superior al promedio (64.7% vs. 73.8%). Asimismo, en la categoría media de la variable motivación, las proporciones de trabajadores con cumplimiento de funciones y obligaciones promedio y superior al promedio presentan una diferencia no muy grande (35.3% vs. 23.8%) (Ver Figura 5.10).

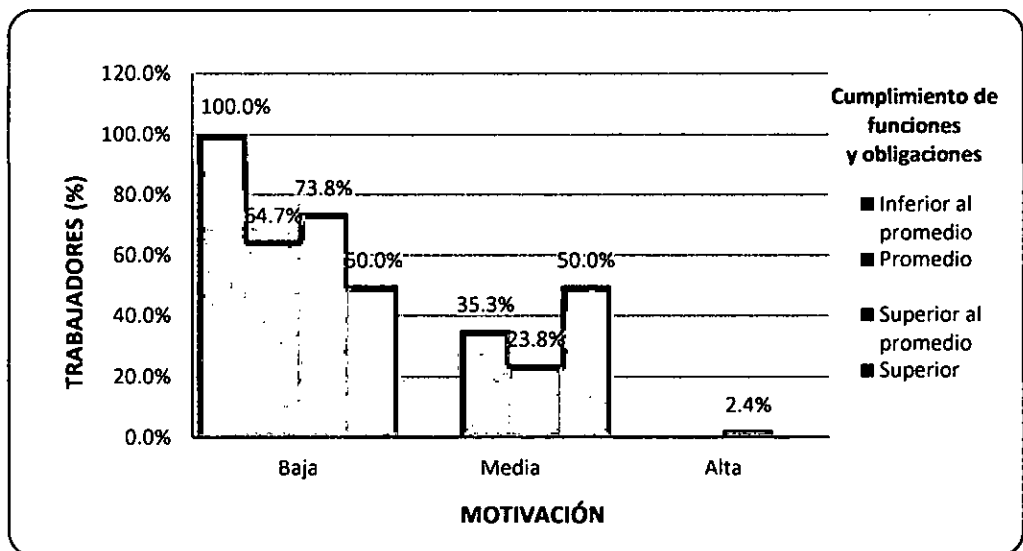


Figura 5.10 Influencia de la Motivación en el Cumplimiento de Funciones y Obligaciones de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

5.4.3. Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Tabla 5.14

Influencia de la Motivación en la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Motivación	Satisfacción laboral						Coeficiente Chi Cuadrado	p*
	Baja		Media		Alta			
	N	%	N	%	N	%		
Baja	9	100,0%	39	73,6%	1	16,7%	13,617	0,009
Media	0	0,0%	13	24,5%	5	83,3%		
Alta	0	0,0%	1	1,9%	0	0,0%		
Total	9	100,0%	53	100,0%	6	100,0%		

(\*) Prueba Chi Cuadrado

Según se observa en la Tabla 5.14, el nivel de motivación está asociado significativamente con la satisfacción laboral ( $p=0.009$ ). Es decir, existe un comportamiento no homogéneo o diferente de cada categoría de la variable motivación respecto a las categorías de la dimensión satisfacción laboral. Como se evidencia en la categoría baja (variable motivación) que presenta proporciones diferentes de trabajadores con niveles de satisfacción laboral baja, media y alta (100%, 73.6% vs. 16.7%). Asimismo, en la categoría media de la variable motivación, las proporciones de trabajadores

con niveles de satisfacción laboral media y alta presentan una diferencia grande (24.5% vs. 83.3%) (Ver Figura 5.11).

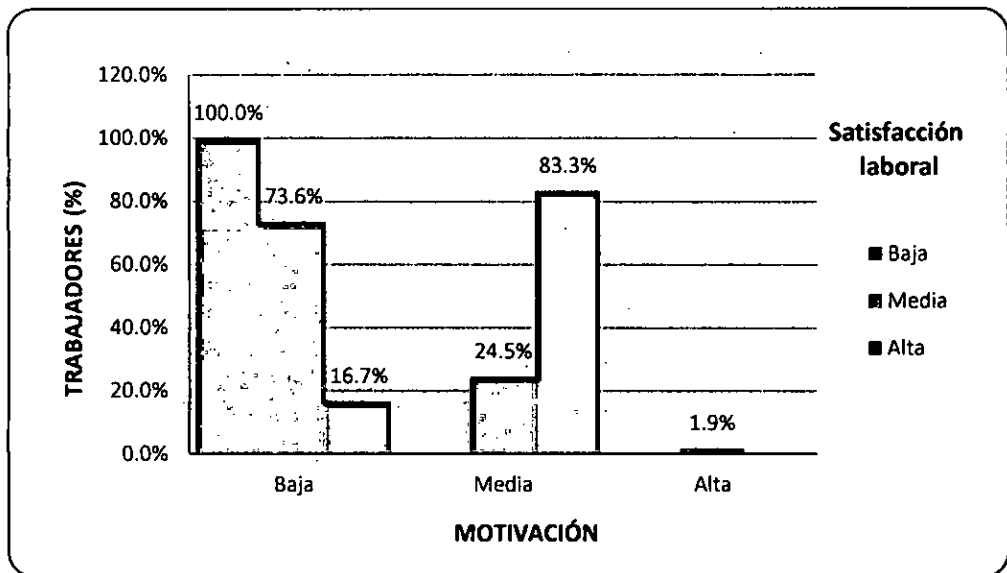


Figura 5.11 Influencia de la Motivación en la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

## CAPÍTULO VI

### DISCUSION DE RESULTADOS

#### 6.1 Contratación de hipótesis con los resultados

(HIPOTESIS GENERAL):

Hipótesis nula ( $H_0$ ).

La motivación aplicada en la gestión de recursos humanos no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

La motivación aplicada en la gestión de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"- Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Nivel de Significancia Estadística.

Se trabajó a un nivel de significancia estadística de 0.05 ( $p < 0.05$ )

Análisis Estadístico.

Se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado para evaluar la asociación entre las variables motivación y desempeño laboral en los

trabajadores administrativos. Los resultados se muestran a continuación:

#### Decisión Estadística.

Como el valor de significancia estadística resulto inferior a 0.05 ( $p=0.001$ ) se rechaza la hipótesis nula.

#### Conclusión

En la Tabla 5.2 se observa que el 72% de los trabajadores administrativos del Instituto de Rehabilitación presenta una motivación baja. Tal como se observa en la Tabla 5.5, un 73% del total de trabajadores administrativos presentó un nivel de desempeño superior y superior al promedio. De igual forma, tal como se observa en la Tabla 5.12, del total de trabajadores con nivel de Desempeño Laboral promedio, el 73,3% tuvieron una motivación baja. Una proporción similar de trabajadores con nivel de Desempeño Laboral superior al promedio tuvieron este mismo nivel de motivación. Este mismo comportamiento se presentó en los trabajadores con motivación media (26,7% en el caso de desempeño laboral promedio vs 24,4% en el caso de Desempeño Laboral superior al promedio. Las diferencias encontradas no resultaron estadísticamente significativas ( $p=0.603$ ) lo que evidencia que la Motivación no está asociado con el Desempeño Laboral.



(Hipótesis Específica 1):

Hipótesis nula ( $H_0$ ).

Los incentivos laborales no influyen en el cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

Los incentivos laborales influyen en el cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Nivel De Significancia Estadística.

Se trabajó a un nivel de significancia estadística de 0.05 ( $p < 0.05$ )

Análisis Estadístico.

Se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado para evaluar la asociación entre las variables de incentivos laborales y cumplimiento de funciones y obligaciones en los trabajadores administrativos. Los resultados se muestran a continuación:

Decisión Estadística.

Como el valor de significancia estadística resulto superior a 0.05 ( $p = 0.480$ ) no se rechaza la hipótesis nula.

## Conclusión

En la Tabla 5.13, se observa que para los niveles de Motivación bajo, medio y alto predominaron el nivel de Cumplimiento de Funciones y Obligaciones superior al promedio con el 73.8%, 23.8% y 2,4% respectivamente. Las diferencias encontradas no resultaron estadísticamente significativas ( $p=0.630$ ) lo que evidencia la motivación no está asociado con el cumplimiento de las obligaciones y funciones.

(Hipótesis Específica 2):

Hipótesis nula ( $H_0$ ).

La Motivación no influye en la Satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

La Motivación influye en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, 2013-2014.

Nivel De Significancia Estadística.

Se trabajó a un nivel de significancia estadística de 0.05 ( $p<0.05$ )

### Análisis Estadístico.

Se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado para evaluar la asociación entre las variables motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos. Los resultados se muestran a continuación:

### Decisión Estadística.

Como el valor de significancia estadística resulto inferior a 0.05 ( $p=0.001$ ) se rechaza la hipótesis nula.

### Conclusión

Tal como se observa en la Tabla 5.14, del total de trabajadores con nivel de Satisfacción Laboral media, el 73,6% tuvieron una motivación baja. De igual forma, la Tabla 5.14 se observa que del grupo de trabajadores con nivel de satisfacción laboral alta, el 83.3% presentó un nivel de motivación media

En la Tabla 5.14 observamos también que del total de trabajadores administrativos con un nivel de Satisfacción Laboral alta, el 16.7% presentó un nivel de motivación bajo. Las diferencias encontradas resultaron estadísticamente significativa ( $p=0.009$ ), lo que evidencia la asociación entre la Motivación y la Satisfacción laboral.

(Hipótesis Específica 3):

Hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

No existen tipos de conducta laboral que afecten el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>):

Sí existen tipos de conducta laboral que afecten el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

Conclusión

Comportamiento conductual laboral:

- Estabilidad: En la Institución existe estabilidad laboral, dado que la mayor cantidad de personal es nombrado y aquellos contratados CAS (contrato administrativo de servicios) tienen estabilidad acorde a la norma vigente.
- Desequilibrios: analizando las relaciones interpersonales existentes entre los trabajadores de la institución, en base a los resultados de la encuesta, un 66% manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que la relación entre compañeros de trabajo es adecuado. Un 33.8% del total de encuestados consideraron que la relación entre los trabajadores de las diferentes unidades orgánicas es adecuada. Por su parte, un 47% manifestaron estar indiferentes respecto a la aseveración de que existía un nivel de

satisfacción de los compañeros de trabajo sobre su aporte laboral. De igual forma, un 52,9% del total de encuestados manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que la relación con su jefe inmediato es adecuada.

- El nivel de estrés de los trabajadores de la Institución puede ser explicado por diversos factores como las remuneraciones percibidas y la recarga de trabajo. En base a los resultados de la encuesta, un 39,7% del total de encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la afirmación de que la remuneración percibida era similar al de otras instituciones del sector público. Un 45,6% de los encuestados consideraron que la remuneración percibida no se correspondía con su nivel de formación. De igual forma, un 39,7% del total de encuestados manifestaron estar indiferentes sobre la afirmación de que hay una recarga de trabajo en comparación con otros trabajadores administrativos.
- Caos: en relación al nivel de organización existente, en base a los resultados de la encuesta, un 36,8% de los encuestados manifestaron estar indiferentes respecto a la afirmación de que las prioridades respecto a la realización de su trabajo, constantemente son cambiadas. De igual forma, un 35,3% de los encuestados consideraron estar de acuerdo con la aseveración de que se cuenta con la información suficiente para poder desempeñar su trabajo. En este sentido, un 32,4% de los

encuestados manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que los documentos de gestión emitidos en su oficina son elaborados adecuadamente y le permiten cumplir con las metas y objetivos institucionales. Un 36,8% de los encuestados consideraron que tienen mucho trabajo por hacer y poco tiempo para hacerlo. De igual manera, un 33,8% del total de encuestados manifestaron estar de acuerdo con la aseveración de que cuando realizan su labor, los trabajadores se tropiezan con la rutina o con una barrera.

- Huelgas: No se efectúan huelgas hace muchos años, dado que hay toda una serie de procedimientos que se deben cumplir para su realización; solo se han dado algunas paralizaciones internas pero para analizar temas de gestión.
- Conflictos laborales: Una de las razones que pueden ocasionar conflictos son las percepciones negativas hacia la remuneración recibida. Según resultados de la encuesta, un 39,7% del total de encuestados consideraron que la remuneración que recibían no se correspondía con el trabajo que realizaban. En este sentido, más de la mitad de encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la aseveración de que los incentivos laborales compensaban la remuneración percibida. De igual manera, otra causa de conflictos es el trato diferenciado hacia los trabajadores; en base a los resultados de la encuesta el 37% de los

encuestados sostuvieron estar de acuerdo mayor importancia a la capacitación del personal asistencial respecto a los administrativos. Por su parte, un 29,4% del total de encuestados manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que la institución solo informa sobre los errores de los trabajadores y no sobre sus aciertos. En este sentido, un 26,5% de los encuestados sostuvieron que no han sido considerados en los eventos de capacitación entre los años 2013-2014.

De igual manera, es importante evaluar la labor desempeñada por los directivos a fin de evitar los conflictos laborales dentro de la institución. En base a los resultados de la encuesta, un 27.9% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que el jefe inmediato maneja los conflictos internos de forma adecuada.

- Presencia y acción sindical: el personal administrativo por lo general se mantiene al margen de los temas sindicales. Existen varios sindicatos internos y asaciones gremiales, que por lo general ven temas particulares de cada uno de los trabajadores que lo integran, y en ocasiones cuando hay tema que les beneficia lo tratan como agrupación.

Tipología de conductas Laborales existente en el personal administrativo:

- **Productividad:** Un 27,9% manifestaron estar indiferentes, 20% en desacuerdo y 22 % totalmente en desacuerdo, respecto a la aseveración de que las capacitaciones organizadas por la institución le han permitido profundizar sus conocimientos en relación a la función desempeñada por los trabajadores. De igual forma, un 30,9% del total de encuestados manifestaron estar en desacuerdo, 14 % totalmente en desacuerdo y 25% Indiferente (ni en desacuerdo ni de acuerdo) con la afirmación de que el otorgamiento de incentivos laborales ha conllevado a un mejor desempeño laboral.
- **Empoderamiento:** El nivel de empoderamiento de un trabajador se relaciona estrechamente con su nivel de productividad y/o desempeño laboral que desarrollan libremente a fin de cumplir con los objetivos de la organización; sin embargo, en la institución el modelo de autogestión no se presenta, y por el contrario existe el control permanente. En este sentido, en relación al incremento de capacidades que le permite mejorar sus condiciones laborales, un 29,5% del total de encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la afirmación de que el personal administrativo que se capacita y estudia tiene oportunidad de promoción y desarrollo profesional en la institución.
- **Liderazgo motivacional:** hace referencia a las actitudes de los jefes inmediatos sobre la labor de los trabajadores. En base a



resultados de la encuesta, un 36,8% se manifestaron indiferentes respecto a la aseveración de que los jefes inmediatos y superiores valoran las ideas aportadas por los trabajadores. Por su parte, un 33,8% no se manifestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la indiferencia de los directivos respecto al desempeño laboral de los trabajadores. De igual forma, un 39,7% del total de encuestados consideran que la institución no reconoce habitualmente y públicamente el esfuerzo y dedicación laboral de los trabajadores. Asimismo, un 33,8% manifestaron estar en desacuerdo con la afirmación de que su jefe inmediato y superiores suelen felicitarlo y valoran su trabajo. De igual manera, una forma de promover la innovación en la institución es mediante reuniones de trabajo. En base a la encuesta, un 32,4% del total de encuestados sostuvieron estar en desacuerdo con la aseveración de que el jefe inmediato efectúa permanentemente reuniones de trabajo para compartir información y coordinar aspectos laborales.

- Motivación para la innovación administrativa: En base a los resultados de la encuesta, un 30,9% manifestaron estar indiferentes respecto a la afirmación de que la gestión institucional toma en cuenta las opiniones e iniciativas de los trabajadores, cuando realizan un trabajo determinado. Por su parte, un 50% del total de encuestados sostuvieron estar en desacuerdo con la aseveración de que en la institución se estimula al personal a

realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades relacionadas. Un 55,9% de los encuestados consideraron que su trabajo es importante para las personas que hacen uso de los servicios que brinda la institución. De igual forma, un 35,3% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la afirmación de que la gestión institucional reconoce la calidad de trabajo de los empleados. Por otro lado, un 25% del total de encuestados estuvieron de acuerdo con la afirmación de que el trabajo presenta retos permanentes e importantes que permiten desarrollar al máximo las capacidades de los trabajadores.

Luego de haber relacionado las preguntas de la encuesta con los tipos de conducta laboral, es preciso identificar cuáles de ellas ha tenido mayor influencia sobre el desempeño laboral. Tal como se observa en el Anexo 8.6, del total de trabajadores que tuvieron un desempeño laboral superior al promedio, solo el 22% de ellos estuvieron de acuerdo con la afirmación de que las capacitaciones organizadas por la institución donde ha participado le han permitido profundizar sus conocimientos respecto a la función que viene desempeñando (productividad). De igual forma, el 33% de los trabajadores con un desempeño superior al promedio, manifestaron estar de acuerdo con la aseveración de que ellos han sido

considerados en los eventos de capacitación entre los años 2010 y 2011 (productividad).

Por su parte, el 35% de los trabajadores con desempeño laboral superior al promedio, sostuvieron estar de acuerdo con la afirmación de que la gestión prioriza y otorga mayor importancia a la capacitación del personal asistencial respecto a los administrativos (conflictos laborales).

En conclusión, los conflictos laborales y la productividad de los trabajadores, han sido los aspectos relacionados a la conducta laboral que más han influenciado sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón.

(Hipótesis Específica 4):

Hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

No existen políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón y el Sector Salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la Institución

Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>):

Sí existen políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad

Perú-Japón y el Sector Salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la Institución

#### Conclusión

-Las Políticas institucionales para la motivación e incentivación de los trabajadores, que se vienen otorgando son:

- a. Acorde a lo establecido en la Resolución Directoral N° 254-2010-SA-DG-INR, se autoriza que los trabajadores puedan hacer uso de la exoneración de Consulta Médica, Análisis de Laboratorio, Rayos X, Electrodiagnostico, Ortodoncia y Terapias, por el importe de S/. 130.00 soles anuales previa evaluación y trámites administrativos
- b. Entrega anual de Uniforme de Trabajo a todos los trabajadores, según disponibilidad presupuestal.
- c. Entrega en el mes de Diciembre de un vale de consumo por el importe de S/. 1100.00, bajo el enfoque de soporte alimentario.

-Políticas sectoriales para la elevación de la productividad laboral:

- a. Sé está cumpliendo con otorgar al personal administrativo a través de CAFAE incentivos laborales monetarios no pensionables, contemplados en la norma vigente para el sector; La ultima Escala de Incentivos economicos para los Funcionarios y Sevidores de las Unidades Organicas del Ministerio de Salud, fue aproba mediante la Resolucion Ministerial N° 153-

2011/MINSA, el cual consistía en la Escala de incentivos económicos por productividad.

Lo que equivale, a decir que los trabajadores de la institución (nombrados) en promedio, perciben como incentivos económicos mensuales el importe de: S/. 1223.00 (660+300+158+105) y estímulos adicionales actualmente mensuales por el importe de S/. 358.33.

Por lo cual, actualmente los trabajadores de la Institución vienen percibiendo mensualmente la suma de S/. 1581.33 clasificado como Incentivo Único.

-En relación a las Ceremonias de agradecimiento y reconocimiento institucional al óptimo desempeño laboral, identificación institucional y desarrollo personal, actualmente no se realizan, en algunos años anteriores si se realizaban ceremonias pero dependía estrictamente de la gestión vigente.

Únicamente y por tradición en el aniversario solo son reconocidos aquellos trabajadores que han cumplido 25 y 30 años de servicios, no se otorga felicitaciones por labores diferenciadas.

## 6.2 Contratación de resultados con otros estudios similares

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos afirmar que en el aspecto general, la

motivación aplicada en la gestión de recursos humanos no está asociada con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón. Específicamente, la Motivación sí se encuentra asociada con el nivel de Satisfacción Laboral, y no se encuentra asociado con el nivel cumplimiento de funciones y obligaciones.

Un estudio que refuerza la relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral es la tesis doctoral de Barrios (2009), en donde uno de los objetivos específicos es el análisis de la relación entre las variables sociológicas como la edad, el nivel de capacitación, el tiempo de trabajo en la institución y los factores motivacionales de la Teoría de Frederick Herzberg, y su relación con la variable de desempeño laboral en el personal de enfermería.

En este sentido, una de las hipótesis específicas de la tesis doctoral de Barrios (2009) es que se espera encontrar una relación directa entre el nivel de capacitación con la variable de desempeño laboral. En efecto, los resultados obtenidos en esta tesis doctoral sostienen que el nivel de capacitación que posee el personal no se relaciona con el desempeño laboral.

Por su parte, los resultados de la presente investigación encontraron que no había una relación significativa entre la variable de motivación, cuya dimensión es la capacitación del personal, y la variable de desempeño laboral. En este sentido, los resultados del presente trabajo de investigación son similares a los obtenidos en la tesis doctoral de Barrios (2009).

## CONCLUSIONES

1. El sexo que predomina en los trabajadores administrativos, es el femenino (55.9%), donde la mayoría de trabajadores tiene entre 41 a 60 años (66.2%). En cuanto al grado de instrucción, casi la mitad de trabajadores tenían como grado instrucción superior universitaria (48.5%), seguido de superior técnico (29.4%). El grupo ocupacional más común fueron los técnicos (63.2%), seguido del profesional (20.6%). Además, el 67,6% de los trabajadores tenía más de 20 años de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón
2. En relación a la variable de Motivación, un 72% de los trabajadores administrativos del Instituto de Rehabilitación presenta una motivación baja. En efecto, los trabajadores estaban en desacuerdo con las remuneraciones que percibían, las bonificaciones, la compensación por tiempo de servicio, entre otros. Tanto los trabajadores de sexo masculino como femenino presentan un nivel bajo de motivación. De igual forma, se observa un nivel bajo de motivación según edad, grado de instrucción y grupo ocupacional.
3. En relación a la variable Desempeño Laboral, un 73% del total de trabajadores administrativos presentó un nivel de desempeño superior y superior al promedio. Con respecto a las dimensiones del Desempeño Laboral, un 67% de los trabajadores administrativos



presentaron un nivel de cumplimiento y obligaciones superior y superior al promedio, y un 78% de los trabajadores administrativos tuvo un nivel de satisfacción laboral medio.

4. El nivel de motivación no está asociado significativamente con el cumplimiento de las funciones y obligaciones ( $p=0.630$ ). Es decir, existe un comportamiento homogéneo o similar de cada categoría de la variable motivación respecto a las categorías de la dimensión cumplimiento de funciones y obligaciones.
5. El nivel de motivación está asociado significativamente con la satisfacción laboral ( $p=0.009$ ). Es decir, existe un comportamiento no homogéneo o diferente de cada categoría de la variable motivación respecto a las categorías de la dimensión satisfacción laboral.
6. Los resultados obtenidos, no verifican la hipótesis de investigación. Del total de trabajadores con nivel de Desempeño laboral promedio, el 73,3% tuvieron una motivación baja. Una proporción similar de trabajadores con nivel de Desempeño Laboral superior al promedio tuvieron este mismo nivel de motivación. Este mismo comportamiento se presentó en los trabajadores con motivación media 26,7% en el caso de desempeño laboral promedio vs 24,4% en el caso de Desempeño Laboral superior al promedio. Las diferencias encontradas no resultaron estadísticamente significativas ( $p=0.603$ ) lo que

evidencia que la Motivación no está asociado con el Desempeño Laboral.

7. Para los niveles de Motivación bajo, medio y alto predominaron el nivel de Cumplimiento de Funciones y Obligaciones superior al promedio con el 73.8%, 23.8% y 2,4% respectivamente. Las diferencias encontradas no resultaron estadísticamente significativas ( $p=0.630$ ) lo que evidencia que la Motivación no está asociado con el cumplimiento de las obligaciones y funciones.
8. Del total de trabajadores con nivel de Satisfacción Laboral media, el 73,6% tuvieron una motivación baja. De igual forma, del grupo de trabajadores con nivel de satisfacción laboral alta, el 83.3% presentó un nivel de motivación media. Las diferencias encontradas resultaron estadísticamente significativa ( $p=0.009$ ), lo que evidencia la asociación entre la Motivación y la Satisfacción laboral.
9. Los conflictos laborales y la productividad de los trabajadores, han sido los aspectos relacionados a la conducta laboral que más han influenciado sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

10. Las políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón y el Sector Salud, para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la Institución solo han sido: la exoneración para Consulta Médica, Análisis de Laboratorio, Rayos X, Electrodiagnostico, Ortodoncia y Terapias; así como la entrega de uniforme de trabajo y vale de consumo anual) y las políticas sectoriales para la elevación de la productividad laboral (incentivos laborales monetarios) actualmente reconocidos como incentivos únicos. En este sentido, las ceremonias por agradecimientos y reconocimientos en mérito al óptimo desempeño laboral, identificación institucional y desarrollo personal, son políticas de motivación laboral que actualmente no se realizan en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

## RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos, se propone las siguientes recomendaciones:

1. La Gestión Institucional deberá implementar los mecanismos necesarios que permitan mejorar la motivación de los trabajadores a través de los incentivos laborales y sus respectivos indicadores. En base a ese objetivo central, se pueden implementar adecuados planes operativos y documentos de gestión, que incluyan planes específicos y descriptivos de las actividades a favor del personal; debidamente consensuado por los órganos y unidades orgánicas pertinentes, a fin de que sean programados, presupuestados y se pueda efectivizar su ejecución sin inconvenientes administrativos.
2. La Institución debe oficiar al Ministerio de Salud, su preocupación en torno a la influencia en el nivel motivacional de los trabajadores administrativos, por las bajas remuneraciones, bonificaciones ocasionales y la inadecuada aplicabilidad de los incentivos por productividad; a fin de coadyuvar a que se gestione una norma de nivelación en el sector público, sugiriendo la eliminación o actualización de la Resolución Ministerial N° 223-2003-SA/DM, que aprueba la Directiva para la asignación de incentivos laborales (económicos), la Resolución Ministerial N° 153-2011/MINSA, que aprueba la escala de Incentivos laborales para el personal del

Ministerio de Salud y de la Resolución Secretarial N° 244-2014-EF/5.01, que aprueba los montos y la escala de Incentivo Único del Instituto Nacional de Rehabilitación; disposición normativa que bajo el principio de la equidad, permita se nivele a los montos establecidos en otras entidades del sector público.

3. La Institución debe oficiar al Ministerio de Salud, proponiendo que se haga extensivo al personal administrativo los beneficios dispuestos en el Decreto Legislativo N° 1153, que se regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del estado. Debiéndose también incluir bajo este criterio a las remuneraciones. Así como los beneficios dispuesto por el Decreto Legislativo N° 1154, que autoriza la realización de servicios complementarios solo a los profesionales de la salud.
  
4. Asimismo, se elabore un adecuado y oportuno Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), debidamente estructurado por competencias que identifique las necesidades (brechas) de capacitación y especialización de los trabajadores; evaluación que también permitirá reubicar a los trabajadores de acuerdo a sus conocimientos, formación y experiencia adquirida, los cursos que se otorguen a los trabajadores sean equitativos y de alto impacto, que permitan mejorar las funciones que desempeñan. Plan que deberá tener la prioridad pertinente a fin de contar con la debida asignación presupuestal.

5. Se deben implementar políticas de motivación laboral, formalizando la aprobación mediante Resolución Directoral una Directiva Administrativa que regule el procedimiento para otorgar incentivos laborales no monetarios en reconocimiento a los méritos laborales y personales de los trabajadores del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón; por su alto nivel de desempeño laboral, identificación institucional y desarrollo personal por los logros académicos alcanzados, que contemple la entrega de documentos al mérito, con copia a su legajo personal y otros beneficios, aspectos que coadyuvara a mayor identificación de los trabajadores con la Institución; reforzando aquellas políticas de motivación laboral existentes, gestionando su permanencia en el marco del Bienestar de Personal.
6. Se debe elaborar e implementar un adecuado Programa Anual de Motivación Laboral, formalizando su aprobación mediante Resolución Directoral; dirigido no solo a los trabajadores, sino también que incluya a su familia, documento que deberá ser consensuado con los órganos y unidades orgánicas pertinentes, a fin de contar con disponibilidad presupuestal, incorporación en el plan anual de contrataciones y en el plan operativo de la institución.
7. La Dirección General deberá concientizar a sus Directivos, sobre la importancia de la Motivación en los trabajadores, para el logro de

niveles óptimos de desempeño, así como niveles adecuados de cumplimiento de funciones y obligaciones, y un nivel elevado de Satisfacción Laboral.

Asimismo, cuando consideren necesario el cambio de Funcionarios, tomen en cuenta al personal de la propia institución, a fin de motivarlos y que tengan oportunidad de demostrar sus conocimientos, formación y experiencia.

8. Se debe actualizar y reordenar los Manuales de Organización y Funciones y otros documentos de gestión, acción que permitirá a los trabajadores homogenizar la recarga laboral que existe en áreas estratégicas.
  
9. La Dirección General de la Institución deberá requerir a las instancias superiores (MINSA) que efectúe las gestiones para que se emitan las autorizaciones normativas que permitan elaborar y aprobar mediante Resolución Directoral, un plan de mejora continua por órganos y unidades orgánicas, documento técnico que autorice la percepción de un bono anual al personal administrativo, por el cumplimiento de metas institucionales; a través del establecimiento de indicadores de desempeño y compromisos de mejora; acorde con una escala proporcional establecida, cuya elaboración y ejecución deberá ser multidisciplinario y participativo.

10. Que las autoridades de la Institución difundan los resultados obtenidos en la presente investigación, con la finalidad que los directivos y personal de los diferentes órganos y unidades orgánicas tomen conocimiento del mismo, e implementen estrategias que coadyuven a mejorar la motivación de los trabajadores.
  
11. Mejorar a través de talleres la calidad de las relaciones laborales entre los trabajadores administrativos y sus jefes inmediatos, en base a lo que se observó en el presente trabajo, respecto al nivel bajo del indicador de relaciones laborales.
  
12. Como gestores públicos, tenemos conocimiento que tanto en la Institución como en las entidades del sector salud existe una mixtura de personas con actitudes y aptitudes bien diferenciadas, definidas a través del tiempo, sin embargo es nuestra obligación la búsqueda permanente de estrategias que permitan influir en la modificación del comportamiento, a fin de lograr una fuerza de trabajo productiva que permita la consecución de la misión y visión institucional.  
  
Se debe crear una red de gestores de los Institutos Nacionales Especializados del Ministerio de Salud, cuya conectividad permita compartir y estandarizar la implementación de acciones que permitan mejorar la gestión del recurso humano a través de la motivación.



13. Una eficiente implementación de la gestión de recursos humanos permitirá una mejora en el nivel de satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores administrativos. De igual forma, los beneficiados no solo serán los trabajadores, en relación al aumento de su productividad, sino también los usuarios o pacientes del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, debido a que recibirán una atención de mayor calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Administración II, Ingeniería en transporte (2016). Motivación, desempeño y satisfacción. Disponible en:  
<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/motivacion-desempeno-y-satisfaccion.html>, artículo web. Consultado el 12 de abril del 2016.
2. AMOROS, EDUARDO. (2007). Comportamiento Organizacional-En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Editorial Anexus, Edición, Perú.
3. Apsique (2016) Motivación y satisfacción laboral. Disponible en:  
<http://www.apsique.cl/wiki/LaboMotysatis>, artículo web. Consultado el 18 de abril del 2016.
4. ATKINSON, J. W. (1958). Motives in Fantasy, Action and Society, Van Nostrand Company Inc., Princeton.
5. BARRIOS MENDOZA T. (2009). Implicancias de la gestión del potencial humano en la calidad de servicio que se brinda en la Universidad Nacional de Ica, Tesis Doctoral, Lima, Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
6. Books google (2016), Teoría de la Equidad de STACY ADAMS John. Disponible en:  
[http://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA179&dq=Teor%C3%ADa+de+la+Equidad+de+STACY+ADAMS+John+\(1963\)&hl=es&sa=X&ei=DpCRUKvTMbPF0AHkx4DQCQ&ved=0CDI](http://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA179&dq=Teor%C3%ADa+de+la+Equidad+de+STACY+ADAMS+John+(1963)&hl=es&sa=X&ei=DpCRUKvTMbPF0AHkx4DQCQ&ved=0CDI)

[Q6AEwAQ#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20de%20la%20Equidad%20de%20STACY%20ADAMS%20John%20\(1963\)&f=false](#),

artículo web. Consultado el 30 de abril del 2016.

7. CASIANO, COLLAZOS J. (2004). Introducción a la Administración- Como Gerencial en Tiempos Dificiles, Primera Edición.
8. CASTILLO, APONTE J. (2006). Administración de Personal – un enfoque hacia la calidad, segunda edición, Ecoe Ediciones Ltda., Bogota.
9. CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración, Sétima Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
10. CHIAVENATO IDALBERTO y Otros (2002). Gestión del Talento Humano, El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones.
11. CHIAVENATO, IDALBERTO (2000). Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
12. DANIEL H. PINK, La Sorprendente verdad sobre que nos motiva, Editorial Gestión 2000-Grupo Planeta, 3ª. Edición, España, 2012.
13. DESSLER, GARY, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 4ª. Edición, México, 1991.
14. El Prisma (2016a) Teoría de la Evaluación Cognoscitiva por E. Deci, R. Ryan. R. De Charm, Disponible en:

- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/motivaciontrabajo/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/motivaciontrabajo/default3.asp), artículo web. Consultado el 26 de junio del 2016.
15. El Prisma (2016b) Teoría de La Motivación Intrínseca por Kenneth Thomas, Disponible en:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/motivaciontrabajo/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/motivaciontrabajo/default4.asp), artículo web. Consultado el 26 de junio del 2016.
16. Eumed (2016) Funcionarios Públicos, Evolución y Prospectiva, Capítulo Sexto, de Camargo Hernández, David Francisco y Otros, , Disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/index.htm>, artículo web. Consultado el 02 de junio del 2016.
17. GARCÍA RADA, JAVIER FLÓREZ, El Comportamiento Humano en las Organizaciones Universidad del Pacífico, 2003.
18. GONZÁLEZ, CARLOS, Principios Básicos de Comunicación, Editorial Trillas, 3era. Edición México, 1990.
19. GONZÁLEZ R. (2000). La Motivación en las Organizaciones, Su Reflejo en el Sistema Empresarial Cubano.
20. GORDON JUDITH. (1996) Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice Hall Tercera Edición. México.

21. HERNÁNDEZ SAMPIERI y Otros. (2007). Fundamentos de Metodología de la Investigación, Editora Española McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U, Edición.
22. HERNÁNDEZ SAMPIERI y Otros. (2010). Fundamentos de Metodología de la Investigación, Editora McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Mexico, Quinta Edición.
23. Iniciativasocial.net (2016). Motivación del voluntariado. Disponible en: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>, artículo web. Consultado el 27 de marzo del 2016.
24. JAÉN DÍAZ, MARIAN. (2010). Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales, Tesis Doctoral, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
25. KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
26. LAHEY, B. BENJAMÍN. (1999) Introducción a la Psicología, Sexta Edición, Chicago, Editorial Mc.Graw Hill.
27. LOPEZ, JULIO. (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM Vol.8, N°15, Lima.
28. LOPEZ MONTESINOS J. (2009). Consecuencias psicosociales del trabajo en personal de enfermería como indicadores subjetivos de

- rendimiento desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos”. Tesis doctoral, Departamento de Enfermería de la Universidad de Murcia, España.
29. LORETO MARCHANT R. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional, Universidad de Viña del Mar-Chile, Primera Edición.
30. MASLOW, ABRAHAM (1994) «Una teoría de la Motivación Humana». En Hitos en la Gestión Empresarial. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.
31. MIREYA BARRIOS RAQUEL. (2009). Motivación, Satisfacción y Desempeño Laboral en Profesionales de Enfermería” Caso: Hospitales Tipo IV de la Región Centroccidental de Venezuela, Tesis Doctoral, San Sebastián, Universidad de Deusto.
32. MONSERRAT ELVA y Otros. (2006) La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, Departamento de Ciencias Básicas del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.
33. NAZARIO BASILIO REVILLA FLORES (2017), quien desarrollo un estudio sobre la Motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores de las unidades ejecutoras de educación de Moquegua, 2016, Tesis de Doctorado, Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua.
34. PABLOS GONZÁLES MARÍA DEL MAR (2016). Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los Hospitales Públicos de Bajadoz y Cáceres”. Tesis doctoral del

Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Extermadura, España.

35. PAUCAR SÁNCHEZ, WILFREDO FÉLIX (2010), desarrollo un estudio sobre la Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz"; Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
36. ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, M. (2005) - Administración, Octava Edición, Capítulo 16.
37. ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, M. (2004). comportamiento organizacional, Décima edición, México, Editorial Pearson.
38. SHEIN, EDGAR. (1991) Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall, México.
39. STONER, JAMES, R. EDWARD y GILBERT, D. (1996). Administración 6a Edición. Editorial Prentice Hall, México.
40. Theodinstitute.org (2016). Teoría de las Expectativas por Edward E. Lawler. Disponible en:  
<http://www.theodinstitute.org/articulos/20-Aplicaciones de las 7 Inteligencias y Desarrollo Organizacional/Las Emociones y lo social en las Empresas.htm>, artículo web.  
Consultado el 01 de Junio del 2016.

# NEXOS

## ANEXO 1

### Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Tipo y diseño	
<p><b>Problema principal:</b> ¿Cómo influye la motivación aplicada en la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo influye la motivación en el cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos de los trabajadores del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014?</li> <li>• ¿Cómo influye la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014?</li> <li>• ¿Cuáles son los tipos de conducta laboral que afectan el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia de la motivación aplicada a la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores, 2013-2014.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el efecto de la motivación en el cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014.</li> <li>• Evaluar el efecto de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón.</li> <li>• Identificar los tipos de conducta laboral que afectan el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general.</b> La motivación aplicada en la gestión de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación influye en el cumplimiento de funciones y obligaciones de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"-Amistad Perú-Japón, 2013-2014.</li> <li>• La motivación influye en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores"- Amistad Perú-Japón.</li> <li>• Existen tipos de conducta laboral que afectan el desempeño de la gestión del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-</li> </ul>	<p><b>Variable independiente:</b> Motivación</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral</p>	<p>Incentivos laborales</p> <p>Cumplimiento de funciones y obligaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Incentivos por productividad</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño laboral               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen uso y manejo de equipos</li> <li>- Calidad de trabajo</li> <li>- Colaboración</li> <li>- Confiabilidad y discreción</li> <li>- Cumplimiento de metas</li> <li>- Cumplimiento de normas</li> <li>- Dirección y organización</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Oportunidad</li> <li>- Planificación</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Supervisión y control</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul> </li> <li>• Asistencia</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacitación realizada</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> Diseño no experimental, transeccional y correlacional causal.</p> <p><b>Población y Muestra:</b> <b>Población:</b> 82 trabajadores <b>Muestra:</b> 68 trabajadores</p> <p><b>Técnica;</b> Escala de actitudes y análisis de documentos</p> <p><b>Instrumentos:</b> Escala de Likert y formato de Registro de Datos de las Fichas de Evaluación del desempeño laboral.</p> <p><b>Análisis de datos:</b> Para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral se utilizó la prueba Chi cuadrado con nivel de significancia del 95%</p>



<p>Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón y el sector salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la institución?</li> </ul>	<p>Japón</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir las políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón y el Sector Salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la institución</li> </ul>	<p>Japón.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de motivación laboral que ha normado el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón y el sector Salud para incrementar la productividad de los trabajadores administrativos de la institución.</li> </ul>		<p>Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• Actitud de los directivos</li> <li>• Actitud laboral</li> </ul>	
---	---	---	--	-----------------------------	--	--

## ANEXO 2

Resolución Ministerial N°626-2008/MINSA – aprueba la directiva administrativa de normas y procedimientos para el proceso de evaluación del desempeño y conducta laboral en el Ministerio de Salud

MINISTERIO DE SALUD

No. 626-2008/MINSA



# Resolución Ministerial

Lima, 11 de SETIEMBRE del 2008



M. Arco R.



C. Reyes J.



R. PATALEANA V.



C. Reyes M.

Visto, el Expediente N° 07-000471-001 que contiene el Informe 024-2008-ODRH-OGGRH/MINSA emitido por la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos;

### CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo con la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, aprobada por Decreto Legislativo N° 276, su Reglamento Inicial, aprobado por Decreto Supremo N° 018-85-PCM, y el Reglamento de la Carrera Administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, el servidor público debe ser evaluado en forma periódica y permanente durante su carrera laboral;

Que, el artículo 2° de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, aprobada por Decreto Legislativo N° 276, en concordancia con el artículo 14° del Reglamento de la Carrera Administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, establece que los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza están comprendidos en las disposiciones de la ley y el reglamento en lo que les sea aplicable,

Que, mediante Resolución Ministerial N° 0386-91-SAVDM del 07 de mayo de 1991, se aprobó la Directiva Administrativa N° 002-91-DGP/SA que establecía las normas, procedimientos e instrumentos para la evaluación del desempeño laboral del personal del Ministerio de Salud;

Que, para la aplicación de la Política de Desarrollo de los Recursos Humanos en el Ministerio de Salud, es conveniente actualizar las normas sobre la evaluación de desempeño laboral del personal;

Que, en consecuencia resulta necesario dictar las normas y procedimientos más adecuados para realizar la evaluación del desempeño y conducta laboral del personal del Ministerio de Salud;

Con el visado del Director General de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, de la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica y del Viceministro de Salud; y,

De conformidad con lo dispuesto en el literal l) del artículo 8° de la Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud, concordado con el literal n) del artículo 7° del Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Decreto Supremo N° 023-2005-SA.



M. Arce R.

**SE RESUELVE:**



C. Reyes J.

Artículo 1°.- Aprobar la Directiva Administrativa N° 142 -MINSAVOGGRH-V.01 "Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral", que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2°.- Encargar a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos la implementación y verificación del cumplimiento de la presente Directiva.



R. Mata Lina V.

Artículo 3°.- Dejar sin efecto la Resolución Ministerial N° 0386-91-SADM del 07 de mayo de 1991.

**Regístrese y comuníquese.**



S. Reyes N.



**HERNÁN GARRIDO LECCA MONTANO**  
Ministro de Salud

## ANEXO 2.1

### Formato de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Directivos)

#### Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Directivos)

<b>Semestre / Año</b>	<b>Fecha de Evaluación</b>	
<b>Apellidos y Nombres</b>		
<b>Cargo y Nivel</b>		
<b>Dirección/Oficina</b>		

Factores Únicos	Niveles Valorativos				
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Poco Satisfactorio
<b>Planificación:</b> Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.	Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos.	Aceptable planificación. Aprovecha los recursos con criterio.	Le es muy difícil planificar las actividades de su Área. No racionaliza los recursos asignados.	Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos.	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos.
<b>Dirección y Organización:</b> Califica la esencia para la distribución del trabajo, así como la capacidad y habilidad para motivar, conducir y promover el desarrollo del personal a su cargo.	Realiza la organización del trabajo sin priorizar las actividades en función a los recursos con los que cuenta. Muestra poco nivel de dirección.	Excelente organización del trabajo, asignado y delegando funciones, motivando al personal, integrando esfuerzos que permitan el logro de metas y objetivos.	Inadecuado nivel de organización y distribución del trabajo. No motiva ni busca el desarrollo del personal a su cargo.	Distribuye adecuadamente las tareas al personal, considerando sus conocimientos y experiencia; mostrando un aceptable nivel de dirección y organización.	Organiza su trabajo delegando, conduce al personal de acuerdo a las disposiciones recibidas.
<b>Supervisión y control:</b> Califica la habilidad para asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros.	Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros.	No asigna tareas, lo cual retrasa los logros de la Dependencia.	Regularmente asigna tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando avances y logros.	Asigna tareas con instrucciones que no son claras y precisas.	Asigna tareas pero a asegurar el cumplimiento de los programas establecidos.
<b>Cumplimiento de Metas:</b> Califica el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el Plan Operativo Institucional POI.	Cumple parcialmente con los objetivos programados en el POI.	Cumple los objetivos programados en los plazos establecidos en el POI.	Supera los objetivos establecidos y propone nuevos orientados al mejoramiento del POI.	Cumple los objetivos programados eventualmente. Llena de los plazos establecidos en el POI.	No cumple con los objetivos y plazos establecidos en el POI.
<b>Toma de Decisiones:</b> Califica la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas de trabajo.	Regularmente detecta los problemas, planteando alternativas de solución.	Define los problemas y los soluciona adecuadamente.	No detecta problemas, ni propone alternativas de solución.	Siempre define con claridad los problemas y decide oportunamente la solución de los mismos.	Se limita a detectar los problemas, sin plantear alternativas de solución.
<b>Confidencialidad y Discreción:</b> Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.	En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	Indiscreto nada confiable.	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.	Sabe diferenciar la información, pero comunica de forma negativa provocando conflictos.
<b>Relaciones Interpersonales:</b> Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo.	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.	Es habitualmente desconfiado en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente.	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.
<b>Cumplimiento de las normas:</b> Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instrucciones y otros).	Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas.	A veces no muestra respeto a las normas de la Institución.	Generalmente cumple las normas de la Institución.	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución.	No cumple con las normas.

<b>Nombre y Apellido del Evaluador</b>	
<b>Cargo y Nivel del Evaluador</b>	

## ANEXO 2.2

### Formato de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Profesional)

#### Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (PROFESIONAL)

<b>Semestre/Año</b>	<b>Fecha de Evaluación</b>	
<b>Apellidos y Nombres</b>		
<b>Cargo y Nivel :</b>		
<b>Dirección/Oficina</b>		

Factores Únicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
<b>Planificación:</b> Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.	Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio. <input type="checkbox"/>	Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos. <input type="checkbox"/>	Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos asignados. <input type="checkbox"/>	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos. <input type="checkbox"/>	Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos. <input type="checkbox"/>
<b>Responsabilidad:</b> Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportunamente y adecuadamente con las funciones encomendadas.	Falta en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso. <input type="checkbox"/>	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas. <input type="checkbox"/>	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas. <input type="checkbox"/>	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones. <input type="checkbox"/>
<b>Iniciativa:</b> Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.	Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros. <input type="checkbox"/>	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales. <input type="checkbox"/>	Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos. <input type="checkbox"/>	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes. <input type="checkbox"/>	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos. <input type="checkbox"/>
<b>Oportunidad:</b> Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido. <input type="checkbox"/>	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, incluso algunas veces antes de lo fijado. <input type="checkbox"/>	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha señalada. <input type="checkbox"/>	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo. <input type="checkbox"/>	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido. <input type="checkbox"/>
<b>Calidad del Trabajo:</b> Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores. <input type="checkbox"/>	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisarías son de rutina. <input type="checkbox"/>	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos. <input type="checkbox"/>	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente. <input type="checkbox"/>	Frecuentemente incurre en errores apreciables. <input type="checkbox"/>
<b>Confidencialidad y Discreción:</b> Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias. <input type="checkbox"/>	Sabe usar la información con fines directos y constructivos con respecto a la institución y a los compañeros. <input type="checkbox"/>	En general es prudente y guarda la información que posee de la institución y de los compañeros de trabajo como confidencial. <input type="checkbox"/>	Indiscreto nada confiable. <input type="checkbox"/>	Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo a indiscreciones provocando conflictos. <input type="checkbox"/>
<b>Relaciones Interpersonales:</b> Califica la interacción personal y la adaptación al trabajo en equipo.	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento. <input type="checkbox"/>	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo. <input type="checkbox"/>	Es habitualmente distante en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente. <input type="checkbox"/>	No siempre mantiene buen trato con terceros pero estas acciones no tienen mayor trascendencia. <input type="checkbox"/>	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, seriedad y respeto. <input type="checkbox"/>
<b>Cumplimiento de las normas:</b> Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).	A veces no muestra respeto a las normas de la institución. <input type="checkbox"/>	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la institución. <input type="checkbox"/>	Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas. <input type="checkbox"/>	No cumple con las normas. <input type="checkbox"/>	Casi siempre cumple las normas de la institución. <input type="checkbox"/>

**Nombre y Apellido del Evaluador**  
**Cargo y Nivel del Evaluador**




## ANEXO 2.4

### Formato de Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Auxiliares)

Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Auxiliares)					
Semestre / Año	Fecha de Evaluación				
Apellidos y Nombres					
Cargo y Nivel					
Dirección/Oficina					
Factores Únicos	Niveles Valorativos				
	Nivel I Excelente	Nivel II Muy Buena	Nivel III Buena	Nivel IV Regular	Nivel V Mala
<b>RESPONSABILIDAD</b> Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.	Falta en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso.	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones.	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas.
<b>INICIATIVA:</b> Califica el grado de actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.	Actúa con iniciativas logrando los objetivos en la labor que desempeña.	Carece de iniciativa. Necesita ordenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos.	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre las anomalías existentes.	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para alcanzar los objetivos institucionales.
<b>BUEN USO Y MANEJO DE EQUIPOS:</b> Califica el cuidado y el uso adecuado de las máquinas y herramientas que le son confiadas al trabajador para la realización de su trabajo.	Generalmente hace buen uso de las máquinas y herramientas. Cumple con cuidado y mantenimiento; pocas veces se reportan fallas.	Descuido en el uso y mantenimiento de las máquinas y herramientas con lo que se reportan fallas.	Cuida las máquinas y herramientas dándole el uso adecuado y se procura por su mantenimiento.	Le presta poca importancia al cuidado, buen uso y mantenimiento del material encomendado.	Siempre atento y cuidadoso con las máquinas y herramientas que utiliza. Se esmera en su mantenimiento y además alarga la vida útil de las mismas.
<b>OPORTUNIDAD:</b> Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en las fechas solicitadas.	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de los fijados.	Entrega sus trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante, ocupa todo su tiempo.
<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.	La calidad de trabajo realizado es algo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	Frecuentemente incurre en errores apreciables.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las supervisiones son de rutina.
<b>CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN:</b> Califica el uso adecuado de la información, que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.	Indiscreto, nada confiable.	Sabe diferenciar la información, pero comunica solo lo negativo e indiscreciones, provocando conflictos.	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la institución y a los compañeros.	En general es prudente y guarda la información que posee de la institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.	Muestra amabilidad con todos. Facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo.	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.	Es habitualmente desordenado en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente.
<b>CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS:</b> Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).	A veces no muestra respeto a las normas de la institución.	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la institución.	No cumple con las normas.	Cumple con las normas pero requiere que se lo recuerde el cumplimiento de las mismas.	Casi siempre cumple las normas de la institución.
Nombre y Apellido Evaluador					
Cargo del Evaluador					

## TABLA DE VALORES

DIRECTIVOS						PROFESIONALES					
Factores únicos	Niveles valorativos					Factores únicos	Niveles valorativos				
	V	IV	III	II	I		V	IV	III	II	I
Planificación	8,75	5,25	1,75	7,00	3,50	Planificación	5,25	8,75	1,75	3,50	7,00
Dirección y organización	3,50	8,75	1,75	7,00	5,25	Responsabilidad	1,75	5,25	7,00	3,50	8,75
Supervisión y control	8,75	1,75	5,25	3,50	7,00	Iniciativa	8,75	7,00	3,50	1,75	5,25
Cumplimiento de metas	3,50	7,00	8,75	5,25	1,75	Oportunidad	3,50	8,75	7,00	5,25	1,75
Toma de decisiones	5,25	7,00	1,75	8,75	3,50	Calidad de trabajo	8,75	7,00	5,25	3,50	1,75
Confiabilidad y discreción	3,50	7,00	1,75	8,75	5,25	Confiabilidad y discreción	3,50	8,75	7,00	1,75	5,25
Relaciones interpersonales	3,50	8,75	5,25	1,75	7,00	Relaciones interpersonales	7,00	3,50	1,75	5,25	8,75
Cumplimiento de normas	5,25	3,50	7,00	8,75	1,75	Cumplimiento de normas	3,50	8,75	5,25	1,75	7,00

TÉCNICOS						AUXILIARES					
Factores únicos	Niveles valorativos					Factores únicos	Niveles valorativos				
	V	IV	III	II	I		V	IV	III	II	I
Responsabilidad	8,8	5,3	1,8	3,5	7	Responsabilidad	5,25	7,00	1,75	8,75	3,50
Iniciativa	5,3	1,8	8,8	3,5	7	Iniciativa	8,75	3,50	5,25	1,75	7,00
Colaboración	1,8	7	8,8	3,5	5,3	Buen uso y manejo de equipos	5,25	1,75	7,00	3,50	8,75
Oportunidad	8,8	3	5,3	1,8	7	Oportunidad	7,00	3,50	1,75	8,75	5,25
Calidad de trabajo	3	8,8	5,3	7	1,8	Calidad de trabajo	8,75	3,50	5,25	1,75	7,00
Confiabilidad y discreción	5,3	8,8	1,8	7	3,5	Confiabilidad y discreción	1,75	5,25	8,75	7,00	3,50
Relaciones interpersonales	3,5	7	1,8	5,3	8,8	Relaciones interpersonales	7,00	8,75	3,50	5,25	1,75
Cumplimiento de normas	7	5,3	1,8	8,8	3,5	Cumplimiento de normas	3,50	8,75	1,75	5,25	7,00

## TABLA DE PUNTAJES PARA LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y CAPACITACIÓN

### 1. ASISTENCIA:

A cada trabajador se asigna diez (10 puntos), restándole de mismo, dos (02) puntos por cada inasistencia injustificada.

### 2. PUNTUALIDAD Y CAPACITACION:

Las tablas son:

PUNTUALIDAD	
Frecuencia	Puntaje
0	10
1-2	9
3-4	8
5-6	7
7-8	6
9-10	5
11-12	4
13-14	3
15	2
16 a más	0

CAPACITACIÓN	
Horas	Puntaje
17 a más	10
13-16	8
09-12	6
08-05	4
04-03	2
Menos de 03	0



## **ANEXO 3**

### **ESCALA DE LIKERT**

A continuación se presenta algunos enunciados que tiene como objetivo determinar el nivel de motivación (periodo 2014-2015). Le solicitamos que conteste con la mayor sinceridad posible. Recuerde que no se esperan respuestas acertadas o equivocadas. Lo importante es lo que Ud. piensa.

Muchas gracias por su colaboración



### DATOS GENERALES

**Género** : Masculino  Femenino

**Edad** : 20 - 30  31 - 40  41 - 50  51 - 60  61 - 70

**Instrucción** : Primaria  Secundaria

Superior Tecnológico  Superior Universitario

**Grupo Ocupacional**: Auxiliar Administrativo  Técnico Administrativo

Profesional Administrativo  Funcionario

**Años de Servicio** : ..... **Nº:**

Lea atentamente cada enunciado, manifestando su parecer lo más objetivamente posible y, marque su respuesta mediante un aspa (X) según la siguiente escala:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

**I. Motivación (incentivos laborales)**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	Considera Ud. que la remuneración que percibe, responde al trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
2	Su remuneración es suficiente para atender las necesidades de los que dependen de Ud.	1	2	3	4	5
3	La remuneración que percibe por el cargo que desempeña es similar al de otras instituciones del sector público.	1	2	3	4	5
4	La remuneración que percibe es acorde con el nivel de formación que tiene	1	2	3	4	5
5	Los subsidios por fallecimiento y sepelio de un familiar son equitativos y compensan los gastos por dicho suceso.	1	2	3	4	5
6	Son adecuadas las bonificaciones que percibe por quinquenios, gratificaciones (25 y 30 años de servicio) y compensación por tiempo de servicio.	1	2	3	4	5
7	El pago mensual que percibe por bonificación familiar, está de acuerdo a la canasta familiar.	1	2	3	4	5
8	El pago de incentivos laborales a través de una planilla complementaria no remunerativa ha sido una buena disposición del Gobierno.	1	2	3	4	5
9	El otorgamiento de incentivos laborales, ha conllevado al mejor desempeño laboral.	1	2	3	4	5
10	Los incentivos laborales económicos que percibe, compensan la remuneración y el costo de vida	1	2	3	4	5

11	Considera que la institución promueve actividades de capacitación como talleres, charlas, etc., para el personal administrativo.	1	2	3	4	5
12	Las capacitaciones organizadas por la institución, donde ha participado, e han permitido profundizar sus conocimientos en relación a la función que viene desempeñando	1	2	3	4	5
13	Ha sido considerado en los eventos de capacitación de los años 2013 y 2014	1	2	3	4	5
14	Le ha interesado participar en los eventos de capacitación organizados por la institución en los años 2013 y 2014	1	2	3	4	5
15	Considera que la Gestión prioriza y otorga mayor importancia a la capacitación del personal asistencial que a los administrativos.	1	2	3	4	5
16	La institución donde labora financia estudios de especialización que permitan al personal administrativo estar actualizados	1	2	3	4	5

## II. Satisfacción laboral

17	Su desempeño laboral, siempre ha sido reconocido mediante resoluciones, diplomas, pecuniario, medallas, becas, etc...	1	2	3	4	5
18	Sus logros académicos alcanzados, han sido reconocidos mediante resoluciones, diplomas, pecuniario, medallas, becas, etc.	1	2	3	4	5
19	La institución reconoce habitualmente y públicamente el esfuerzo y dedicación laboral de los trabajadores.	1	2	3	4	5
20	En la institución se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyan el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas	1	2	3	4	5
21	Su jefe inmediato y superiores suelen felicitarlo y valoran su trabajo.	1	2	3	4	5
22	El reconocimiento social que le brindan por la función que desempeña, en comparación al de otros trabajadores, es el adecuado.	1	2	3	4	5
23	La institución donde labora siempre se interesa por su bienestar personal y el de su familia.	1	2	3	4	5
24	El trabajo que realizó es una meta que tenía clara en la vida.	1	2	3	4	5
25	El trabajo que actualmente desempeña en la Institución es interesante	1	2	3	4	5
26	Su nivel de formación es adecuado para el desempeño del cargo que viene realizando.	1	2	3	4	5
27	Su Jefe inmediato demuestra una actitud adecuada respecto a su preparación o formación profesional.	1	2	3	4	5
28	La experiencia adquirida en la institución, es valioso para poder desempeñarse fuera de él.	1	2	3	4	5
29	El personal administrativo que se capacita y estudia, tiene oportunidad de promoción y desarrollo profesional en la Institución.	1	2	3	4	5
30	Considera que está siendo subutilizado en el puesto que actualmente viene desempeñando	1	2	3	4	5
31	El trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas	1	2	3	4	5

32	Su trabajo es importante para las personas que hacen uso de los servicios que brinda la institución	1	2	3	4	5
33	Son adecuadas las condiciones del ambiente físico donde labora, permitiendo desempeñarse cómodamente y eficientemente.	1	2	3	4	5
34	La Gestión institucional toma en cuenta sus opiniones e iniciativas cuando realiza un trabajo determinado.	1	2	3	4	5
35	Se siente motivado para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
36	Considera que la gestión institucional reconoce la calidad de su trabajo.	1	2	3	4	5
37	Tengo demasiada recarga de trabajo en comparación con otros trabajadores administrativos	1	2	3	4	5
38	La institución solo me informa sobre los errores que he cometido y no sobre mis aciertos	1	2	3	4	5
39	El trabajo que actualmente realizo presenta retos permanentes e importantes que me permite desarrollar al máximo todas mis capacidades	1	2	3	4	5
40	Me siento identificado y orgulloso con la institución donde laboro.	1	2	3	4	5
41	En la institución los Jefes inmediatos y superiores valoran las ideas aportadas por los trabajadores	1	2	3	4	5
42	Existe indiferencia de los Directivos en relación a su desempeño laboral	1	2	3	4	5
43	Su Jefe inmediato maneja los conflictos internos en forma apropiada	1	2	3	4	5
44	Su Jefe inmediato efectúa permanentemente reuniones de trabajo para compartir información y coordinar aspectos laborales.	1	2	3	4	5
45	Su Jefe inmediato siempre le manifiesta lo que opina acerca de su desempeño	1	2	3	4	5
46	La Comunicación entre la Gestión institucional y los trabajadores es adecuada.	1	2	3	4	5
47	Considero que mis compañeros de trabajo están satisfechos con el aporte laboral que realizo.	1	2	3	4	5
48	La relación con su Jefe inmediato es adecuada.	1	2	3	4	5
49	La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada.	1	2	3	4	5
50	Los trabajadores de las diferentes unidades orgánicas en la institución se llevan bien.	1	2	3	4	5
51	En la institución hay muchos trabajadores que están pendientes del horario de salida para retirarse.	1	2	3	4	5
52	Pocas veces deja cosas pendientes para el siguiente día	1	2	3	4	5
53	Cuándo realiza su labor, siempre se tropieza con la rutina o con una barrera para hacer algo	1	2	3	4	5
54	En la realización de su trabajo, las prioridades que debe mantener, constantemente son cambiadas	1	2	3	4	5
55	Considera que tiene mucho que hacer y poco tiempo para hacerlo	1	2	3	4	5
56	Cuenta con la información suficiente para poder desempeñar su trabajo	1	2	3	4	5
57	Los documentos de gestión emitidos en su Oficina, son elaborados adecuadamente y le permiten cumplir con las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5



## ANEXO 5

### Escala de Clasificación según Procedimiento Escala Aditiva Likert

Se obtendrá el puntaje promedio, según los puntajes atribuidos a cada opción. El puntaje promedio se distribuirá en una escala de intervalo continua con un valor mínimo de 1 y máximo de 5.

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



#### ESCALA CLASIFICACIÓN

1.0 a 2.5	BAJA
2.6 a 3.5	MEDIA
3.6 a 5.0	ALTA

## ANEXO 6

### Validación del Instrumento de Investigación

(Juicio de Expertos)

I. DATOS INFORMATIVOS						
Apellido y nombre del informante	cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento			
		Escala de Likert para evaluar el nivel de motivación de los trabajadores	Silva Bocanegra, Richar			
<p>Título Tesis: "LA MOTIVACIÓN APLICADA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE REHABILITACIÓN DRA. ADRIANA REBAZA FLORES-AMISTAD PERÚ-JAPÓN, 2013-2014.</p>						
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible					
2. - OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada y secuencial					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					
6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables					
8. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos					
9. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					
10. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación					
11. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse					
III. OPINION DE APLICACIÓN						
<p>La encuesta reúne las condiciones técnicas apropiadas para efectuar un adecuado diagnóstico del nivel de motivación de los trabajadores, por lo que se recomienda aplicar el instrumento.</p>						
IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:						
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono			

## ANEXO 7

### Prueba Binomial de Juicio de Expertos

Luego de solicitar la evaluación mediante la ficha de expertos a 5 especialistas, se calculó su grado de concordancia, para ello se utilizó la prueba binomial. En el presente trabajo, las respuestas de “Deficiente” y “Regular” representarán a la opción “No”, mientras que las respuestas de “Buena”, “Muy buena” y “Excelente” se relacionan directamente con la opción “Si”.

Para evaluar la concordancia entre las respuestas de los expertos de cada ítem, se establecen las siguientes hipótesis:

Ho: La proporción de los jueces que dicen “Si” (están de acuerdo) es igual a la de los jueces que dicen “No” (están en desacuerdo).

Es decir que entre los jueces no hay concordancia, pues la proporción es de 50% para “Si” y 50% para “No”, dicho de otra manera la probabilidad de éxito es solo del 50%.

Hi: La proporción de los jueces que dicen “Si” (están de acuerdo) es diferente del 50%.

Es decir que si hay concordancia entre los jueces, porque la mayoría está de acuerdo o en desacuerdo respecto a un ítems.

Luego de establecer las hipótesis se aplica la prueba binomial, donde: “1” es SI o significa de acuerdo (éxito), mientras que “0” es NO o significa en desacuerdo.



ID	JUECES					Éxitos	P. Valor
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	0,031
2	1	1	1	1	1	5	0,031
3	1	1	1	1	1	5	0,031
4	1	1	1	1	1	5	0,031
5	1	1	1	1	1	5	0,031
6	1	1	1	1	1	5	0,031
7	1	1	1	1	1	5	0,031
8	1	1	1	1	1	5	0,031
9	1	1	1	1	1	5	0,031
10	1	1	1	1	1	5	0,031
11	1	1	1	1	1	5	0,031

Total de acuerdos: 55      Total en desacuerdos: 0

Total de respuestas: 55

En todos los ítems se observa una concordancia significativa ( $p < 0,050$ ). Dado que el grado de concordancia en general es del 100% (55/55) se considera pertinente los ítems actuales, luego el instrumento tiene validez de contenido y quedará como tal para su aplicación.

## ANEXO 8

### Tablas Estadísticas

Tabla Anexo 8.1 Resultados del Instrumento de Motivación aplicado a los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación  
"Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú – Japón, 2013-2014

Nº	Motivación	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Ni en desacuerdo Ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Considera Ud. que la remuneración que percibe, responde al trabajo que realiza.	33	48.5	27	39.7	5	7.4	3	4.4	0	0.0	68	100
2	Su remuneración es suficiente para atender las necesidades de los que dependen de Ud.	32	47.1	27	39.7	7	10.3	1	1.5	1	1.5	68	100
3	La remuneración que percibe por el cargo que desempeña es similar al de otras instituciones del sector público.	24	35.3	27	39.7	8	11.8	8	11.8	1	1.5	68	100
4	La remuneración que percibe es acorde con el nivel de formación que tiene	23	33.8	31	45.6	13	19.1	1	1.5	0	0.0	68	100
5	Los subsidios por fallecimiento y sepelio de un familiar son equitativos y compensan los gastos por dicho suceso.	32	47.1	29	42.6	6	8.8	0	0.0	1	1.5	68	100
6	Son adecuadas las bonificaciones que percibe por quinquenios, gratificaciones (25 y 30 años de servicio) y compensación por tiempo de servicio.	29	42.6	25	36.8	11	16.2	1	1.5	2	2.9	68	100
7	El pago mensual que percibe por bonificación familiar, está de acuerdo a la canasta familiar.	40	58.8	21	30.9	5	7.4	0	0.0	2	2.9	68	100
8	El pago de incentivos laborales a través de una planilla complementaria no remunerativa ha sido una buena disposición del gobierno.	10	14.7	22	32.4	16	23.5	17	25.0	3	4.4	68	100
9	El otorgamiento de incentivos laborales, ha conllevado al mejor desempeño laboral.	10	14.7	21	30.9	17	25.0	20	29.4	0	0.0	68	100
10	Los incentivos laborales económicos que percibe, compensan la remuneración y el costo de vida	21	30.9	37	54.4	3	4.4	6	8.8	1	1.5	68	100

11	Considera que la institución promueve actividades de capacitación como talleres, charlas, etc., para el personal administrativo.	22	32.4	23	33.8	12	17.6	11	16.2	0	0.0	68	100
12	Las capacitaciones organizadas por la institución, donde ha participado, le han permitido profundizar sus conocimientos en relación a la función que viene desempeñando	15	22.1	14	20.6	19	27.9	16	23.5	4	5.9	68	100
13	Ha sido considerado en los eventos de capacitación de los años 2010 y 2011	21	30.9	18	26.5	11	16.2	16	23.5	2	2.9	68	100
14	Le ha interesado participar en los eventos de capacitación organizados por la institución en los años 2010 y 2011	8	11.8	12	17.6	18	26.5	28	41.2	2	2.9	68	100
15	Considera que la gestión prioriza y otorga mayor importancia a la capacitación del personal asistencial que a los administrativos.	5	7.4	7	10.3	15	22.1	25	36.8	16	23.5	68	100
16	La institución donde labora financia estudios de especialización que permitan al personal administrativo estar actualizados	35	51.5	19	27.9	8	11.8	6	8.8	0	0.0	68	100

Tabla Anexo 8.2 Resultados del Instrumento de Satisfacción Laboral aplicado a los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú – Japón, 2013-2014

N°	Satisfacción laboral	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Ni en desacuerdo Ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
17	Su desempeño laboral, siempre ha sido reconocido mediante resoluciones, diplomas, pecuniario, medallas, becas, etc.	28	41.2	24	35.3	8	11.8	8	11.8	0	0.0	68	100
18	Sus logros académicos alcanzados, han sido reconocidos mediante resoluciones, diplomas, pecuniario, medallas, becas, etc.	18	26.5	25	36.8	18	26.5	6	8.8	1	1.5	68	100
19	La institución reconoce habitualmente y públicamente el esfuerzo y dedicación laboral de los trabajadores.	24	35.3	27	39.7	6	8.8	11	16.2	0	0.0	68	100
20	En la institución se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyan el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas	19	27.9	34	50.0	7	10.3	8	11.8	0	0.0	68	100
21	Su jefe inmediato y superiores suelen felicitarlo y valoran su trabajo.	17	25.0	23	33.8	10	14.7	16	23.5	2	2.9	68	100
22	El reconocimiento social que le brindan por la función que desempeña, en comparación al de otros trabajadores, es el adecuado.	14	20.6	25	36.8	17	25.0	10	14.7	2	2.9	68	100
23	La institución donde labora siempre se interesa por su bienestar personal y el de su familia.	27	39.7	25	36.8	8	11.8	7	10.3	1	1.5	68	100
24	El trabajo que realizo es una meta que tenía clara en la vida.	5	7.4	12	17.6	22	32.4	21	30.9	8	11.8	68	100
25	El trabajo que actualmente desempeña en la institución es interesante	3	4.4	9	13.2	8	11.8	37	54.4	11	16.2	68	100
26	Su nivel de formación es adecuado para el desempeño del cargo que viene realizando.	3	4.4	13	19.1	13	19.1	26	38.2	13	19.1	68	100
27	Su jefe inmediato demuestra una actitud adecuada respecto a su preparación o formación profesional.	9	13.2	6	8.8	23	33.8	28	41.2	2	2.9	68	100
28	La experiencia adquirida en la institución, es valioso para poder desempeñarse fuera de él.	1	1.5	8	11.8	11	16.2	35	51.5	13	19.1	68	100
29	El personal administrativo que se capacita y estudia, tiene oportunidad de promoción y desarrollo profesional en la institución.	16	23.5	20	29.4	15	22.1	13	19.1	4	5.9	68	100

30	Considera que está siendo subutilizado en el puesto que actualmente viene desempeñando	7	10.3	16	23.5	24	35.3	16	23.5	5	7.4	68	100
31	El trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas	8	11.8	19	27.9	20	29.4	19	27.9	2	2.9	68	100
32	Su trabajo es importante para las personas que hacen uso de los servicios que brinda la institución	0	0.0	2	2.9	10	14.7	38	55.9	18	26.5	68	100
33	Son adecuadas las condiciones del ambiente físico donde labora, permitiendo desempeñarse cómodamente y eficientemente.	14	20.6	22	32.4	14	20.6	17	25.0	1	1.5	68	100
34	La gestión institucional toma en cuenta sus opiniones e iniciativas cuando realiza un trabajo determinado.	13	19.1	19	27.9	21	30.9	15	22.1	0	0.0	68	100
35	Se siente motivado para realizar su trabajo	10	14.7	20	29.4	16	23.5	15	22.1	7	10.3	68	100
36	Considera que la gestión institucional reconoce la calidad de su trabajo.	12	17.6	24	35.3	22	32.4	9	13.2	1	1.5	68	100
37	Tengo demasiada recarga de trabajo en comparación con otros trabajadores administrativos	3	4.4	10	14.7	27	39.7	19	27.9	9	13.2	68	100
38	La institución solo me informa sobre los errores que he cometido y no sobre mis aciertos	2	2.9	18	26.5	22	32.4	20	29.4	6	8.8	68	100
39	El trabajo que actualmente realizo presenta retos permanentes e importantes que me permite desarrollar al máximo todas mis capacidades	3	4.4	15	22.1	25	36.8	17	25.0	8	11.8	68	100
40	Me siento identificado y orgulloso con la institución donde laboro.	3	4.4	3	4.4	19	27.9	26	38.2	17	25.0	68	100
41	En la institución los jefes inmediatos y superiores valoran las ideas aportadas por los trabajadores	13	19.1	21	30.9	25	36.8	7	10.3	2	2.9	68	100
42	Existe indiferencia de los directivos en torno a su desempeño laboral	10	14.7	17	25.0	23	33.8	13	19.1	5	7.4	68	100
43	Su jefe inmediato maneja los conflictos internos en forma apropiada	15	22.1	14	20.6	17	25.0	19	27.9	3	4.4	68	100
44	Su jefe inmediato efectúa permanentemente reuniones de trabajo para compartir información y coordinar aspectos laborales.	16	23.5	22	32.4	14	20.6	14	20.6	2	2.9	68	100
45	Su jefe inmediato siempre le manifiesta lo que opina acerca de su desempeño	11	16.2	16	23.5	20	29.4	18	26.5	3	4.4	68	100
46	La comunicación entre la gestión institucional y los trabajadores es adecuada.	25	36.8	21	30.9	17	25.0	5	7.4	0	0.0	68	100

47	Considero que mis compañeros de trabajo están satisfechos con el aporte laboral que realizo.	5	7.4	4	5.9	32	47.1	23	33.8	4	5.9	68	100
48	La relación con su jefe inmediato es adecuada.	6	8.8	7	10.3	15	22.1	36	52.9	4	5.9	68	100
49	La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada.	0	0.0	2	2.9	12	17.6	45	66.2	9	13.2	68	100
50	Los trabajadores de las diferentes unidades orgánicas en la institución se llevan bien.	2	2.9	10	14.7	29	42.6	23	33.8	4	5.9	68	100
51	En la institución hay muchos trabajadores que están pendientes del horario de salida para retirarse.	5	7.4	3	4.4	18	26.5	24	35.3	18	26.5	68	100
52	Pocas veces deja cosas pendientes para el siguiente día	1	1.5	9	13.2	18	26.5	32	47.1	8	11.8	68	100
53	Cuándo realiza su labor, siempre se tropieza con la rutina o con una barrera para hacer algo	2	2.9	18	26.5	21	30.9	23	33.8	4	5.9	68	100
54	En la realización de su trabajo, las prioridades que debe mantener, constantemente son cambiadas	2	2.9	16	23.5	25	36.8	20	29.4	5	7.4	68	100
55	Considera que tiene mucho que hacer y poco tiempo para hacerlo	1	1.5	9	13.2	25	36.8	25	36.8	8	11.8	68	100
56	Cuenta con la información suficiente para poder desempeñar su trabajo	4	5.9	15	22.1	22	32.4	24	35.3	3	4.4	68	100
57	Los documentos de gestión emitidos en su oficina, son elaborados adecuadamente y le permiten cumplir con las metas y objetivos institucionales.	4	5.9	18	26.5	22	32.4	22	32.4	2	2.9	68	100

Tabla Anexo 8.3 Indicador Motivación según preguntas aplicado a los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación  
"Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú – Japón, 2013-2014

Nº	Preguntas	Motivación					
		Baja		Media		Alta	
		N	%	N	%	N	%
1	Considera Ud. que la remuneración que percibe, responde al trabajo que realiza.						
	Totalmente en desacuerdo	32	65.3	1	5.6	0	0.0
	En desacuerdo	17	34.7	9	50.0	1	100.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	5	27.8	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	3	16.7	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2	Su remuneración es suficiente para atender las necesidades de los que dependen de Ud.						
	Totalmente en desacuerdo	29	59.2	3	16.7	0	0.0
	En desacuerdo	18	36.7	9	50.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4.1	5	27.8	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	1	5.6	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
3	La remuneración que percibe por el cargo que desempeña es similar al de otras instituciones del sector público.						
	Totalmente en desacuerdo	21	42.9	3	16.7	0	0.0
	En desacuerdo	19	38.8	8	44.4	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6.1	5	27.8	0	0.0
	De acuerdo	6	12.2	2	11.1	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
4	La remuneración que percibe es acorde con el nivel de formación que tiene						
	Totalmente en desacuerdo	21	42.9	2	11.1	0	0.0
	En desacuerdo	24	49.0	6	33.3	1	100.0

	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	8.2	9	50.0	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	1	5.6	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
5	Los subsidios por fallecimiento y sepelio de un familiar son equitativos y compensan los gastos por dicho suceso.						
	Totalmente en desacuerdo	30	61.2	2	11.1	0	0.0
	En desacuerdo	17	34.7	12	66.7	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4.1	4	22.2	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
6	Son adecuadas las bonificaciones que percibe por quinquenios, gratificaciones (25 y 30 años de servicio) y compensación por tiempo de servicio.						
	Totalmente en desacuerdo	29	59.2	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	15	30.6	10	55.6	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	8.2	7	38.9	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	1	5.6	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	1	2.0	0	0.0	1	100.0
7	El pago mensual que percibe por bonificación familiar, está de acuerdo a la canasta familiar.						
	Totalmente en desacuerdo	38	77.6	2	11.1	0	0.0
	En desacuerdo	9	18.4	12	66.7	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4.1	3	16.7	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	5.6	1	100.0
8	El pago de incentivos laborales a través de una planilla complementaria no remunerativa ha sido una buena disposición del gobierno.						
	Totalmente en desacuerdo	10	20.4	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	18	36.7	4	22.2	0	0.0



	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	20.4	6	33.3	0	0.0
	De acuerdo	9	18.4	7	38.9	1	100.0
	Totalmente de acuerdo	2	4.1	1	5.6	0	0.0
9	El otorgamiento de incentivos laborales, ha conllevado al mejor desempeño laboral.						
	Totalmente en desacuerdo	10	20.4	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	17	34.7	4	22.2	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	22.4	5	27.8	1	100.0
	De acuerdo	11	22.4	9	50.0	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
10	Los incentivos laborales económicos que percibe, compensan la remuneración y el costo de vida						
	Totalmente en desacuerdo	21	42.9	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	25	51.0	12	66.7	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	3	16.7	0	0.0
	De acuerdo	3	6.1	3	16.7	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
11	Considera que la institución promueve actividades de capacitación como talleres, charlas, etc., para el personal administrativo.						
	Totalmente en desacuerdo	21	42.9	1	5.6	0	0.0
	En desacuerdo	15	30.6	7	38.9	1	100.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	12.2	6	33.3	0	0.0
	De acuerdo	7	14.3	4	22.2	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
12	Las capacitaciones organizadas por la institución, donde ha participado, le han permitido profundizar sus conocimientos en relación a la función que viene desempeñando						
	Totalmente en desacuerdo	15	30.6	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	13	26.5	1	5.6	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12	24.5	6	33.3	1	100.0

	De acuerdo	7	14.3	9	50.0	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	2	4.1	2	11.1	0	0.0
13	Ha sido considerado en los eventos de capacitación de los años 2010 y 2011						
	Totalmente en desacuerdo	19	38.8	2	11.1	0	0.0
	En desacuerdo	13	26.5	5	27.8	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	10.2	6	33.3	0	0.0
	De acuerdo	12	24.5	3	16.7	1	100.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	2	11.1	0	0.0
14	Le ha interesado participar en los eventos de capacitación organizados por la institución en los años 2010 y 2011						
	Totalmente en desacuerdo	8	16.3	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	11	22.4	0	0.0	1	100.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	28.6	4	22.2	0	0.0
	De acuerdo	15	30.6	13	72.2	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	1	2.0	1	5.6	0	0.0
15	Considera que la gestión prioriza y otorga mayor importancia a la capacitación del personal asistencial que a los administrativos.						
	Totalmente en desacuerdo	4	8.2	1	5.6	0	0.0
	En desacuerdo	6	12.2	1	5.6	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	18.4	6	33.3	0	0.0
	De acuerdo	14	28.6	10	55.6	1	100.0
	Totalmente de acuerdo	16	32.7	0	0.0	0	0.0
16	La institución donde labora financia estudios de especialización que permitan al personal administrativo estar actualizados						
	Totalmente en desacuerdo	32	65.3	3	16.7	0	0.0
	En desacuerdo	12	24.5	7	38.9	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4.1	6	33.3	0	0.0
	De acuerdo	3	6.1	2	11.1	1	100.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0

Tabla Anexo 8.4 Indicador Satisfacción Laboral según preguntas aplicadas a los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú – Japón, 2013-2014

N°	Preguntas	Satisfacción laboral					
		Baja		Media		Alta	
		N	%	N	%	N	%
17	Su desempeño laboral, siempre ha sido reconocido mediante resoluciones, diplomas, pecuniario, medallas, becas, etc.						
	Totalmente en desacuerdo	8	28.6	19	67.9	1	3.6
	En desacuerdo	1	4.2	23	95.8	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	6	75.0	2	25.0
	De acuerdo	0	0.0	5	62.5	3	37.5
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
18	Sus logros académicos alcanzados, han sido reconocidos mediante resoluciones, diplomas, pecuniario, medallas, becas, etc.						
	Totalmente en desacuerdo	7	38.9	11	61.1	0	0.0
	En desacuerdo	1	4.0	24	96.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	5.6	13	72.2	4	22.2
	De acuerdo	0	0.0	4	66.7	2	33.3
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	100.0	0	0.0
19	La institución reconoce habitualmente y públicamente el esfuerzo y dedicación laboral de los trabajadores.						
	Totalmente en desacuerdo	7	29.2	17	70.8	0	0.0
	En desacuerdo	2	7.4	24	88.9	1	3.7
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	6	100.0	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	6	54.5	5	45.5
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
20	En la institución se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyan el desarrollo de mejoras en las actividades realizadas						
	Totalmente en desacuerdo	8	42.1	11	57.9	0	0.0
	En desacuerdo	1	2.9	32	94.1	1	2.9

	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	7	100.0	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	3	37.5	5	62.5
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
21	Su jefe inmediato y superiores suelen felicitarlo y valoran su trabajo.						
	Totalmente en desacuerdo	8	47.1	8	47.1	1	5.9
	En desacuerdo	0	0.0	23	100.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	10.0	9	90.0	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	12	75.0	4	25.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0
22	El reconocimiento social que le brindan por la función que desempeña, en comparación al de otros trabajadores, es el adecuado.						
	Totalmente en desacuerdo	6	42.9	8	57.1	0	0.0
	En desacuerdo	2	8.0	22	88.0	1	4.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	17	100.0	0	0.0
	De acuerdo	1	10.0	5	50.0	4	40.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0
23	La institución donde labora siempre se interesa por su bienestar personal y el de su familia.						
	Totalmente en desacuerdo	9	33.3	16	59.3	2	7.4
	En desacuerdo	0	0.0	24	96.0	1	4.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	8	100.0	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	5	71.4	2	28.6
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
24	El trabajo que realizo es una meta que tenía clara en la vida.						
	Totalmente en desacuerdo	3	60.0	2	40.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	8.3	9	75.0	2	16.7
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4.5	21	95.5	0	0.0
	De acuerdo	4	19.0	15	71.4	2	9.5

	Totalmente de acuerdo	0	0.0	6	75.0	2	25.0
25	El trabajo que actualmente desempeña en la institución es interesante						
	Totalmente en desacuerdo	3	100.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	11.1	8	88.9	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	12.5	7	87.5	0	0.0
	De acuerdo	3	8.1	32	86.5	2	5.4
	Totalmente de acuerdo	1	9.1	6	54.5	4	36.4
26	Su nivel de formación es adecuado para el desempeño del cargo que viene realizando.						
	Totalmente en desacuerdo	3	100.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	4	30.8	8	61.5	1	7.7
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	13	100.0	0	0.0
	De acuerdo	2	7.7	22	84.6	2	7.7
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	10	76.9	3	23.1
27	Su jefe inmediato demuestra una actitud adecuada respecto a su preparación o formación profesional.						
	Totalmente en desacuerdo	7	77.8	2	22.2	0	0.0
	En desacuerdo	1	16.7	5	83.3	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	23	100.0	0	0.0
	De acuerdo	1	3.6	22	78.6	5	17.9
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0
28	La experiencia adquirida en la institución, es valioso para poder desempeñarse fuera de él.						
	Totalmente en desacuerdo	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	3	37.5	5	62.5	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	18.2	8	72.7	1	9.1
	De acuerdo	2	5.7	31	88.6	2	5.7
	Totalmente de acuerdo	1	7.7	9	69.2	3	23.1
29	El personal administrativo que se capacita y estudia, tiene oportunidad de promoción y desarrollo profesional en la institución.						

	Totalmente en desacuerdo	7	43.8	9	56.3	0	0.0
	En desacuerdo	2	10.0	18	90.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	12	80.0	3	20.0
	De acuerdo	0	0.0	11	84.6	2	15.4
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	3	75.0	1	25.0
30	Considera que está siendo subutilizado en el puesto que actualmente viene desempeñando.						
	Totalmente en desacuerdo	3	42.9	2	28.6	2	28.6
	En desacuerdo	1	6.3	13	81.3	2	12.5
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4.2	22	91.7	1	4.2
	De acuerdo	3	18.8	12	75.0	1	6.3
	Totalmente de acuerdo	1	20.0	4	80.0	0	0.0
31	El trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas.						
	Totalmente en desacuerdo	5	62.5	3	37.5	0	0.0
	En desacuerdo	2	10.5	15	78.9	2	10.5
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	5.0	18	90.0	1	5.0
	De acuerdo	1	5.3	16	84.2	2	10.5
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0
32	Su trabajo es importante para las personas que hacen uso de los servicios que brinda la institución.						
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	50.0	1	50.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	30.0	7	70.0	0	0.0
	De acuerdo	5	13.2	31	81.6	2	5.3
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	14	77.8	4	22.2
33	Son adecuadas las condiciones del ambiente físico donde labora, permitiendo desempeñarse cómodamente y eficientemente.						
	Totalmente en desacuerdo	4	28.6	10	71.4	0	0.0
	En desacuerdo	3	13.6	19	86.4	0	0.0

	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	7.1	12	85.7	1	7.1
	De acuerdo	1	5.9	12	70.6	4	23.5
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
34	La gestión institucional toma en cuenta sus opiniones e iniciativas cuando realiza un trabajo determinado.						
	Totalmente en desacuerdo	4	30.8	9	69.2	0	0.0
	En desacuerdo	4	21.1	15	78.9	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	18	85.7	3	14.3
	De acuerdo	1	6.7	11	73.3	3	20.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
35	Se siente motivado para realizar su trabajo.						
	Totalmente en desacuerdo	7	70.0	3	30.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	5.0	18	90.0	1	5.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	6.3	15	93.8	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	12	80.0	3	20.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	5	71.4	2	28.6
36	Considera que la gestión institucional reconoce la calidad de su trabajo.						
	Totalmente en desacuerdo	6	50.0	6	50.0	0	0.0
	En desacuerdo	2	8.3	21	87.5	1	4.2
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4.5	20	90.9	1	4.5
	De acuerdo	0	0.0	6	66.7	3	33.3
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
37	Tengo demasiada recarga de trabajo en comparación con otros trabajadores administrativos.						
	Totalmente en desacuerdo	2	66.7	1	33.3	0	0.0
	En desacuerdo	2	20.0	8	80.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	7.4	23	85.2	2	7.4
	De acuerdo	1	5.3	15	78.9	3	15.8

	Totalmente de acuerdo	2	22.2	6	66.7	1	11.1
38	La institución solo me informa sobre los errores que he cometido y no sobre mis aciertos.						
	Totalmente en desacuerdo	1	50.0	1	50.0	0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	15	83.3	3	16.7
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	22.7	15	68.2	2	9.1
	De acuerdo	2	10.0	17	85.0	1	5.0
	Totalmente de acuerdo	1	16.7	5	83.3	0	0.0
39	El trabajo que actualmente realizo presenta retos permanentes e importantes que me permite desarrollar al máximo todas mis capacidades.						
	Totalmente en desacuerdo	3	100.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	3	20.0	12	80.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	8.0	21	84.0	2	8.0
	De acuerdo	0	0.0	15	88.2	2	11.8
	Totalmente de acuerdo	1	12.5	5	62.5	2	25.0
40	Me siento identificado y orgulloso con la institución donde laboro.						
	Totalmente en desacuerdo	3	100.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	33.3	2	66.7	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	15.8	16	84.2	0	0.0
	De acuerdo	2	7.7	23	88.5	1	3.8
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	12	70.6	5	29.4
41	En la institución los jefes inmediatos y superiores valoran las ideas aportadas por los trabajadores.						
	Totalmente en desacuerdo	6	46.2	7	53.8	0	0.0
	En desacuerdo	3	14.3	18	85.7	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	24	96.0	1	4.0
	De acuerdo	0	0.0	3	42.9	4	57.1
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0
42	Existe indiferencia de los directivos en torno a su desempeño laboral.						



	Totalmente en desacuerdo	7	70.0	3	30.0	0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	14	82.4	3	17.6
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4.3	20	87.0	2	8.7
	De acuerdo	1	7.7	11	84.6	1	7.7
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	5	100.0	0	0.0
43	Su jefe inmediato maneja los conflictos internos en forma apropiada.						
	Totalmente en desacuerdo	8	53.3	7	46.7	0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	13	92.9	1	7.1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	17	100.0	0	0.0
	De acuerdo	1	5.3	13	68.4	5	26.3
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	3	100.0	0	0.0
44	Su jefe inmediato efectúa permanentemente reuniones de trabajo para compartir información y coordinar aspectos laborales.						
	Totalmente en desacuerdo	5	31.3	11	68.8	0	0.0
	En desacuerdo	3	13.6	19	86.4	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	13	92.9	1	7.1
	De acuerdo	1	7.1	9	64.3	4	28.6
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0
45	Su jefe inmediato siempre le manifiesta lo que opina acerca de su desempeño.						
	Totalmente en desacuerdo	6	54.5	5	45.5	0	0.0
	En desacuerdo	2	12.5	14	87.5	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	5.0	16	80.0	3	15.0
	De acuerdo	0	0.0	16	88.9	2	11.1
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	2	66.7	1	33.3
46	La comunicación entre la gestión institucional y los trabajadores es adecuada.						
	Totalmente en desacuerdo	7	28.0	18	72.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	4.8	17	81.0	3	14.3

	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	5.9	14	82.4	2	11.8
	De acuerdo	0	0.0	4	80.0	1	20.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
47	Considero que mis compañeros de trabajo están satisfechos con el aporte laboral que realizo.						
	Totalmente en desacuerdo	1	20.0	4	80.0	0	0.0
	En desacuerdo	2	50.0	1	25.0	1	25.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	9.4	27	84.4	2	6.3
	De acuerdo	2	8.7	19	82.6	2	8.7
	Totalmente de acuerdo	1	25.0	2	50.0	1	25.0
48	La relación con su jefe inmediato es adecuada.						
	Totalmente en desacuerdo	3	50.0	3	50.0	0	0.0
	En desacuerdo	2	28.6	5	71.4	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	20.0	12	80.0	0	0.0
	De acuerdo	1	2.8	31	86.1	4	11.1
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	2	50.0	2	50.0
49	La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada.						
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	2	100.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	33.3	8	66.7	0	0.0
	De acuerdo	5	11.1	36	80.0	4	8.9
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	7	77.8	2	22.2
50	Los trabajadores de las diferentes unidades orgánicas en la institución se llevan bien.						
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0	2	100.0	0	0.0
	En desacuerdo	2	20.0	7	70.0	1	10.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	13.8	24	82.8	1	3.4
	De acuerdo	3	13.0	16	69.6	4	17.4

	Totalmente de acuerdo	0	0.0	4	100.0	0	0.0
51	En la institución hay muchos trabajadores que están pendientes del horario de salida para retirarse.						
	Totalmente en desacuerdo	1	20.0	3	60.0	1	20.0
	En desacuerdo	0	0.0	3	100.0	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	11.1	16	88.9	0	0.0
	De acuerdo	5	20.8	17	70.8	2	8.3
	Totalmente de acuerdo	1	5.6	14	77.8	3	16.7
52	Pocas veces deja cosas pendientes para el siguiente día.						
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	1	100.0
	En desacuerdo	2	22.2	6	66.7	1	11.1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0	17	94.4	1	5.6
	De acuerdo	6	18.8	23	71.9	3	9.4
	Totalmente de acuerdo	1	12.5	7	87.5	0	0.0
53	Cuándo realiza su labor, siempre se tropieza con la rutina o con una barrera para hacer algo.						
	Totalmente en desacuerdo	1	50.0	0	0.0	1	50.0
	En desacuerdo	4	22.2	12	66.7	2	11.1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4.8	19	90.5	1	4.8
	De acuerdo	3	13.0	18	78.3	2	8.7
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	4	100.0	0	0.0
54	En la realización de su trabajo, las prioridades que debe mantener, constantemente son cambiadas.						
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0
	En desacuerdo	3	18.8	12	75.0	1	6.3
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	12.0	20	80.0	2	8.0
	De acuerdo	2	10.0	16	80.0	2	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	20.0	4	80.0	0	0.0
55	Considera que tiene mucho que hacer y poco tiempo para hacerlo.						

	Totalmente en desacuerdo	0	0.0	1	100.0	0	0.0
	En desacuerdo	2	22.2	7	77.8	0	0.0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	8.0	21	84.0	2	8.0
	De acuerdo	3	12.0	20	80.0	2	8.0
	Totalmente de acuerdo	2	25.0	4	50.0	2	25.0
56	Cuenta con la información suficiente para poder desempeñar su trabajo.						
	Totalmente en desacuerdo	3	75.0	1	25.0	0	0.0
	En desacuerdo	2	13.3	12	80.0	1	6.7
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	13.6	18	81.8	1	4.5
	De acuerdo	1	4.2	21	87.5	2	8.3
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	33.3	2	66.7
57	Los documentos de gestión emitidos en su oficina, son elaborados adecuadamente y le permiten cumplir con las metas y objetivos institucionales.						
	Totalmente en desacuerdo	3	75.0	1	25.0	0	0.0
	En desacuerdo	2	11.1	15	83.3	1	5.6
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4.5	21	95.5	0	0.0
	De acuerdo	3	13.6	15	68.2	4	18.2
	Totalmente de acuerdo	0	0.0	1	50.0	1	50.0

Tabla Anexo 8.5 Indicador Cumplimiento de funciones y obligaciones según factores evaluados aplicado a los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú – Japón, 2013-2014

Nº	Factores*	Cumplimiento de funciones y obligaciones									
		Inferior		Inferior al promedio		Promedio		Superior al promedio		Superior	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Buen uso y manejo de equipos (a)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	0	0.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Calidad de trabajo (p/t/a)										
	Inferior	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	2	6.5	10	32.3	19	61.3	0	0.0
3	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	2	14.3	12	85.7	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	7	63.6	4	36.4
	Colaboración (t)										
	Inferior	0	0.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	2	28.6	4	57.1	1	14.3	0	0.0
4	Promedio	0	0.0	0	0.0	3	23.1	10	76.9	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	1	4.8	2	9.5	17	81.0	1	4.8
	Superior	0	0.0	0	0.0	1	8.3	8	66.7	3	25.0
	Confiabilidad y discreción (f/p/t/a)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
5	Inferior al promedio	0	0.0	2	33.3	2	33.3	2	33.3	0	0.0
	Promedio	0	0.0	2	11.8	8	47.1	7	41.2	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	1	3.4	7	24.1	21	72.4	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	75.0	4	25.0
	Cumplimiento de metas (f)										
5	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0

	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
6	Cumplimiento de normas (f/p/t/a)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	1	25.0	1	25.0	2	50.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	3	15.8	8	42.1	8	42.1	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	1	2.3	8	18.2	31	70.5	4	9.1
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0
7	Dirección y organización (f)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
8	Iniciativa (p/t/a)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	5	22.7	10	45.5	7	31.8	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	4	12.1	29	87.9	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	33.3	4	66.7
9	Oportunidad (p/t/a)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	2	28.6	2	28.6	3	42.9	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	3	7.9	10	26.3	25	65.8	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	1	6.7	10	66.7	4	26.7
10	Planificación (f/p)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
11	Relaciones interpersonales (f/p/t/a)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0

	Promedio	0	0.0	4	26.7	5	33.3	6	40.0	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	10	24.4	28	68.3	3	7.3
	Superior	0	0.0	0	0.0	2	18.2	8	72.7	1	9.1
12	Responsabilidad (p/t/a)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	3	37.5	4	50.0	1	12.5	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	1	4.3	7	30.4	15	65.2	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	2	7.1	22	78.6	4	14.3
13	Supervisión y control (f)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	1	33.3	2	66.7	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0
14	Toma de decisiones (f)										
	Inferior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Inferior al promedio	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Promedio	0	0.0	0	0.0	1	33.3	2	66.7	0	0.0
	Superior al promedio	0	0.0	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0.0
	Superior	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0

(\*) Donde f: funcionario, p: profesional, t: técnico, a: auxiliar.

Tabla Anexo 8.6 Motivación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú – Japón, 2013-2014

		Desempeño laboral final									
		Inferior		inferior al promedio		Promedio		Superior al promedio		Superior	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Considera Ud. que la remuneración que percibe, responde al trabajo que realiza.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	9	60.0%	21	46.7%	2	40.0%
	En desacuerdo	0	0.0%	2	66.7%	5	33.3%	19	42.2%	1	20.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	3	6.7%	1	20.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.4%	1	20.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
gana lo suficiente en su institución, para atender las necesidades de los que dependen de Ud.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	3	100.0%	9	60.0%	19	42.2%	1	20.0%
	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%	19	42.2%	3	60.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	5	11.1%	1	20.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	0	0.0%
La remuneración que percibe por el cargo que desempeña es similar al de otras instituciones del sector público.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	7	46.7%	16	35.6%	1	20.0%
	En desacuerdo	0	0.0%	2	66.7%	4	26.7%	18	40.0%	3	60.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	4	8.9%	1	20.0%
	De acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	1	6.7%	6	13.3%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	0	0.0%
la remuneración que percibe es acorde con el nivel de formación que tiene	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	6	40.0%	15	33.3%	1	20.0%
	En desacuerdo	0	0.0%	2	66.7%	6	40.0%	20	44.4%	3	60.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	10	22.2%	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Los subsidios por fallecimiento y sepelio de un familiar son equitativos y compensan los gastos por dicho suceso.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	9	60.0%	21	46.7%	1	20.0%
	En desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	5	33.3%	20	44.4%	3	60.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	1	6.7%	3	6.7%	1	20.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	0	0.0%
Son adecuadas las bonificaciones que percibe por quinquenios, gratificaciones (25 y 30 años de servicio) y compensación por tiempo de servicio.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	3	100.0%	8	53.3%	16	35.6%	2	40.0%
	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%	19	42.2%	1	20.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	8	17.8%	1	20.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.4%	0	0.0%
El pago mensual que percibe por bonificación familiar, está de acuerdo a la canasta familiar.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	3	100.0%	11	73.3%	24	53.3%	2	40.0%
	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	16	35.6%	3	60.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	3	6.7%	0	0.0%



	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.4%	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	1	6.7%	8	17.8%	0	0.0%
El pago de incentivos laborales a través de una planilla complementaria no remunerativa ha sido una buena disposición del gobierno.	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	17	37.8%	2	40.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	5	33.3%	9	20.0%	1	20.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%	11	24.4%	1	20.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	1	6.7%	0	0.0%	1	20.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	4	26.7%	5	11.1%	0	0.0%
El otorgamiento de incentivos laborales, ha conllevado al mejor desempeño laboral.	En desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	2	13.3%	17	37.8%	1	20.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	12	26.7%	2	40.0%
	De acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	6	40.0%	11	24.4%	2	40.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	3	100.0%	8	53.3%	10	22.2%	0	0.0%
los incentivos laborales económicos que percibe, compensan la remuneración y el costo de vida	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%	28	62.2%	5	100.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	2	4.4%	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	4	8.9%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	7	46.7%	13	28.9%	1	20.0%
Considera que la institución promueve actividades de capacitación como talleres, charlas, etc., para el personal administrativo.	En desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	3	20.0%	17	37.8%	2	40.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	1	6.7%	8	17.8%	2	40.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%	7	15.6%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	2	66.7%	5	33.3%	8	17.8%	0	0.0%
las capacitaciones organizadas por la institución, donde ha participado, le han permitido profundizar sus conocimientos en relación a la función que viene desempeñando	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	10	22.2%	1	20.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	2	13.3%	14	31.1%	2	40.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%	10	22.2%	2	40.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	3	6.7%	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	5	33.3%	14	31.1%	1	20.0%
ha sido considerado en los eventos de capacitación de los años 2010 y 2011	En desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	5	33.3%	10	22.2%	2	40.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	2	13.3%	6	13.3%	2	40.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	15	33.3%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	0	0.0%	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	2	13.3%	5	11.1%	0	0.0%
le ha interesado participar en los eventos de capacitación organizados por la institución en los años 2010 y 2011	En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	10	22.2%	0	0.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	4	26.7%	11	24.4%	2	40.0%
	De acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	6	40.0%	18	40.0%	3	60.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	1	2.2%	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	11.1%	0	0.0%
Considera que la gestión prioriza y otorga mayor importancia a la capacitación del personal asistencial que a los administrativos.	En desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	0	0.0%	5	11.1%	1	20.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%	10	22.2%	1	20.0%
	De acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	6	40.0%	16	35.6%	2	40.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	1	33.3%	5	33.3%	9	20.0%	1	20.0%
la institución donde labora financia estudios de	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	2	66.7%	7	46.7%	25	55.6%	1	20.0%

especialización que permitan al personal administrativo estar actualizados	En desacuerdo	0	0.0%	1	33.3%	4	26.7%	12	26.7%	2	40.0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%	3	6.7%	2	40.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	5	11.1%	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

## **ANEXO 9**

Propuesta de Directiva que regula el Procedimiento para otorgar Incentivos Laborales no Monetarios, a fin de motivar a los trabajadores, en reconocimiento a sus méritos laborales, personales y para fortalecer el clima organizacional en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón

### **I. FINALIDAD**

La presente Directiva tiene por finalidad normar y facilitar el procedimiento para otorgar incentivos no monetarios que permita motivar a los trabajadores, reconociendo los méritos laborales, personales y fortalecimiento el clima organizacional en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

### **II. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- a. Determinar los procedimientos para la percepción de incentivos no monetarios, como reconocimiento por el alto desempeño laboral, colaboración e identificación institucional y desarrollo personal de los trabajadores, a fin de motivarlos; acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Establecer las bases para que los funcionarios a todo nivel reconozcan permanentemente las labores distinguidas, colaboración e identificación institucional y desarrollo personal de sus colaboradores.
- b. Estimular, motivar y recompensar el óptimo desempeño, con eficiencia y calidad, de los trabajadores, que permiten el cumplimiento de las actividades operativas de los órganos y unidades orgánicas.
- c. Contribuir al fortalecimiento y mejora del clima organizacional, a través de actividades de apoyo social y esparcimiento a favor de los trabajadores y de sus familiares cuando corresponda.

### **III. AMBITO DE APLICACIÓN**

Las normas establecidas en la presente Directiva Administrativa son de observancia, aplicación y cumplimiento obligatorio de los Funcionarios y el Personal que labora bajo cualquier modalidad en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

### **IV. BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 26842, Ley General de Salud del Perú
- Ley N° 27658; Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Ley N° 29783, Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo
- Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Carrera Administrativa
- Decreto Supremo N° 007-2010-PCM, Texto Único Ordenado de la Normatividad del Servicio Civil.
- Resolución Ministerial N° 715-2006-MINSA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores".
- Resolución Ministerial N° 850-2016/MINSA, aprueban las "Normas para la elaboración de Documentos Normativos del Ministerio de Salud".

### **V. DISPOSICIONES GENERALES:**

- El Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón como órgano desconcentrado del Ministerio de Salud dependiente de la Dirección General de Operaciones en Salud, desarrolla sus actividades bajo la Rectoría del Ministerio de Salud.
- En el marco de la Modernización el Estado, el Ministerio de Salud ha iniciado la Reforma del Sector Salud con la finalidad de asegurar la cobertura universal, la calidad en los servicios y las prestaciones, y la protección y defensa de los derechos de

todos los peruanos; para que esta reforma se cumpla, es necesario garantizar la ejecución progresiva de las acciones de bienestar e incentivos laborales no monetarios en favor de los servidores, así como contribuir al mejor ejercicio de las funciones asignadas.

- Los trabajadores que brindan servicios en la Institución están reguladas por dos regímenes, que establecen derechos y obligaciones:

Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Personal nombrado).

Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (Personal contratado CAS).

## 5.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES

Para efectos de esta Directiva, se considera las siguientes definiciones:

- **Incentivo:** responden a la necesidad de la gestión institucional, como herramientas para modificar la acción de la entidad a través del recurso humano y promover una gestión sobre la base de resultados, que son su primordial interés.

Los incentivos buscan recompensar o premiar los niveles de compromiso, rendimiento o desempeño de los trabajadores a través de diferentes mecanismos.

- **Apoyo Social:** Conjunto de actividades que buscan mejorar los vínculos entre la institución y el trabajador, así como con su entorno de trabajo, los cuales permitan manejar y enfrentar los problemas estresores que contribuyan en su salud y bienestar e inclusive el de sus familiares.

## VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS:

### 6.1 DE LOS INCENTIVOS LABORALES (NO MONETARIOS)

Los incentivos consisten en una serie de mecanismos para motivar a los trabajadores del INR, así como fortalecer su vínculo con la institución, como son:

- a. **Agradecimiento:** Acto mediante el cual, el Director(a) General, los Jefes de los Órganos o de las Unidades

Orgánicas, agradecen a los trabajadores por su labor destacada y alto desempeño, que han permitido el cumplimiento de los objetivos institucionales, el mismo que puede ser verbal y también escrito acorde a la complejidad e importancia de la labor realizada, siendo imprescindible que copia de dicho acto (escrito) sea remitido a la Oficina de Personal para que se archive en su Legajo Personal.

Cuando corresponda, el agradecimiento se hará en ceremonia especial para tal fin, oficiándose el mismo mediante Resolución Directoral, cuya copia será incorporado en el legajo personal, así mismo se hará entrega de Diplomas, Medallas, Reconocimientos a los trabajadores que obtuvieron mayor puntaje en la evaluación por desempeño laboral y también a aquellos que cumplen 25 y 30 años de servicios, entre otros que coadyuven a motivar al trabajador.

- b. Felicitación:** Los Jefes de los Órganos y Unidades Orgánicas, como acto de reconocimiento por la labor distinguida realizada por el trabajador, colaboración, identificación con la institución y su desarrollo personal (formación profesional, especialización y posgrados obtenidos); deberán realizarlo públicamente el mismo que puede ser verbal y/o escrito acorde a la complejidad e importancia de la labor realizada, siendo imprescindible que copia de dicho acto (escrito) sea remitido a la Oficina de Personal para que se archive en su Legajo Personal.
- c. Nuevas Responsabilidades:** La Dirección General o los Jefes de los Órganos o Unidades Orgánicas puede encargar al personal que ha demostrado labor destacada y alto desempeño, así como mejoras en su desarrollo personal, el liderazgo para conformar equipos de trabajo en proyectos especiales institucionales a fin de canalizar sus capacidades, encargándoles nuevas tareas. Documento que también quedara registrado en el Legajo Personal. Situación que les permitirá desarrollar más sus aptitudes y compenetrarse con la Institución.
- d. Recompensar:** actos que en contrapartida la Institución hace entrega al trabajador de un beneficio, por el cumplimiento o resultado de las labores encomendadas, responsabilidad,

identificación institucional, labor destacada y alto desempeño, así como por su desarrollo personal, entre los cuales se tiene:

- Descanso Remunerado: El personal que durante un año, presente alto nivel de desempeño laboral, acorde a las calificaciones establecidas entre 98-100 puntos, serán considerados como mejores trabajadores de la institución, y como tal se les otorgara Tres (03) días libres remunerados como licencia con goce de haber, las cuales deben hacerlo efectivo en el ejercicio presupuestal, debidamente coordinado con el Jefe inmediato a fin de continuar con el normal funcionamiento del órgano o unidad orgánica donde labora.
- Becas para estudios de capacitación en Diplomados, Especializaciones, cursos, seminarios, congresos y otros en áreas propias de su especialidad. Los cuáles serán incorporados como prioridad en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP).
- Pasantías en otras instituciones debidamente coordinadas con el Jefe inmediato a fin de continuar con el normal funcionamiento de la unidad orgánica donde labora el trabajador.
- Apoyo laboral para realización de investigaciones, debidamente justificadas y aprobadas por los órganos pertinentes y la Universidad cuando corresponda.
- Promoción, para ocupar nuevos cargos funcionales, cambio de funciones o rotación interna, para desempeñarse óptimamente acorde a sus estudios realizados.

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276:

- La asignación o designación de funciones a cargos Jefaturales, conllevara a un incremento en sus remuneraciones, acorde al nivel del cargo propuesto.

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057:

- La asignación de funciones a cargos Jefaturales, no conllevara a un incremento en sus ingresos.

- En caso de ser designados en cargos Jefaturales, ocuparan el cargo de funcionario y percibirán la remuneración correspondiente.

- Obsequios, entrega de presentes, canalizados por donaciones del SUBCAFAE u otra entidad particular.

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276:

- Acceden a dicho beneficio en ambos tipos de donaciones, dado que el SUBCAFAE, solo se vincula con el personal nombrado a través de las planillas únicas de pagos (haber).

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057:

- Solo pueden acceder cuando los presentes han sido canalizados a través de entidades particulares.

**e. Apoyo Social:** Desarrollar acciones para conocer la situación de los trabajadores, apoyando en las atenciones y realizando el diagnóstico y control de la salud y reforzando las necesidades primarias, las cuales se realizaran a través del Equipo de Bienestar de Personal, quienes realizaran las siguientes actividades:

- Asistencia Social: a través de entrevistas y visitas domiciliarias cuando corresponda, a fin de conocer la situación personal y familiar de los trabajadores, y brindar la ayuda que corresponda.

Asimismo, seguimiento de casos sociales, brindando apoyo a los trabajadores que estén diagnosticados con enfermedad grave o terminal, así como de sus familiares directos. Haciéndose presente con las donaciones y apoyo en caso de fallecimiento.

- Exoneraciones: gestionar los tramites de exoneración para la atención en los servicios de Consulta Médica, Laboratorio, Rayos X, Electrodiagnostico, Ortodoncia y Terapias, que incluya a todo el personal y a sus familiares directos (conyugue, padres e hijos), por el importe de S/. 300.00



En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276:

- La exoneración será por el importe de S/. 300.00 (trecientos y 00/100 soles)

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057:

- La exoneración será por el importe de S/. 200.00 (doscientos y 00/100 soles)

➤ Campañas de Salud: para efectuar el diagnóstico, prevención y detección de enfermedades de los trabajadores se realizarán las siguientes campañas:

- Campaña de Salud Nutricional
- Campaña de Salud Mental
- Campaña Oftalmológica
- Campaña de descarte de diabetes
- Campaña de prevención de la salud (Integral) con Essalud.
- Campaña de prevención y detección de defectos posturales y alteraciones del alineamiento de la columna vertebral y de las extremidades.
- Campaña de prevención y detección de problemas auditivos.

➤ Soporte Alimentario: otorgado trimestralmente en el marco de las normativas de salud ocupacional, a favor de todos los trabajadores de la Institución, que cumplan con los criterios establecidos en la presente Directiva, por el importe de S/. 375.00 trimestral (S/. 1500.00 anual) a cada trabajador, previa evaluación de las Oficinas de Personal, Epidemiología, Gestión de la Calidad y Asesoría Jurídica.

**f. Vestuario:** otorgar a los trabajadores del Instituto:

- Uniformes Institucionales que les permita tener una adecuada imagen institucional, para el ingreso y salida del centro de labores, así como para la participación en

actividades oficiales que se tanto internamente o externamente.

- Uniformes de Trabajo, que les permita el desarrollo diario de sus funciones, incluyéndose en los casos que corresponda los implementos de seguridad laboral.

**g. Recreación y Deporte:** realización de actividades de esparcimiento que permitan estrechar los lazos de amistad en los trabajadores y con los familiares cuando el evento corresponda.

- Paseo de Verano (primer semestre)
- Paseo de Invierno (segundo semestre)
- Campeonato Deportivo y concursos por Aniversario Institucional: realización eventos deportivos (fútbol, vóley, sapo, etc.) y de diversos concursos (danzas, pintura, creatividad, gastronomía, etc).
- Implementación del Gimnasio Institucional: como una manera de aliviar el estrés y mitigar las dolencias que coadyuvan, así como mejoras los estilos de vida por sedentarismo
- Programas Recreativos: brindar facilidades para presenciar o participar de espectáculos públicos, culturales.

**h. Integración y Fortalecimiento del Clima Organizacional:** Diseñar y aplicar estrategias tendientes al mejoramiento del clima organizacional, para lo cual se realizaran las siguientes actividades:

- Ceremonia por el día de la Madre
- Ceremonia por el día del Padre
- Ceremonia por el día del Empleado Público
- Ceremonia por el Aniversario Institucional
- Ceremonia por los Onomástico de los trabajadores
- Ceremonia por la Navidad INR a favor de los hijos de los trabajadores
- Ceremonia por el Nuevo Año

- Talleres de fortalecimiento del clima organizacional
- Programa Integral de vacaciones útiles para los hijos de los trabajadores

## **6.2 CRITERIOS ESTABLECIDOS PARA LA PERCEPCION :**

Les corresponde percibir los incentivos establecidos en la presente Directiva, en los siguientes casos:

- a. Servidores nombrados y contratados bajo el Régimen Laboral del Decreto Legislativo N° 276, que se encuentren laborando en el INR, por más de tres (03) meses a la fecha de entrega del incentivo, según corresponda.
- b. Personal Destacado de otras entidades que se encuentre laborando en el INR por más de tres (03) meses a la fecha de entrega del incentivo, previa presentación de la constancia de su entidad de origen que precise la no percepción de dicho beneficio o similar.
- c. Personal Contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, Contrato Administrativo de Servicios (CAS) que se encuentren laborando por más de tres (03) meses a la fecha de entrega del incentivo y que mantenga vínculo contractual con la institución.
- d. El Personal que se encuentre en uso del descanso vacacional, licencia con goce de remuneraciones o descanso físico remunerado y que continúe laborando en el INR a la fecha de entrega del incentivo.
- e. En las actividades de apoyo social están comprendidos todos los trabajadores que tengan vínculo laboral con la institución.
- f. Se considera familiares directos a los padres, esposo(a) e hijos.

## **6.3 CRITERIOS ESTABLECIDOS PARA LA NO PERCEPCION:**

No se percibirá el beneficio establecido en la presente Directiva en los siguientes casos:

- a. Los servidores del INR que se encuentren laborando en la condición de destacados y/o designados en otras dependencias.

- b. Los funcionarios y servidores que se encuentren sancionados con cese temporal por más de tres (03) meses a la fecha de entrega del incentivo.
- c. Los servidores nombrados y contratados, que se encuentren haciendo uso de licencia sin goce de haber por más de tres (03) meses, a la fecha de entrega del incentivo.
- d. Los servidores que ya no tengan vínculo laboral con el INR, a la fecha de entrega del incentivo.

#### **6.4 DE LA ACCIONES ADMINISTRATIVAS:**

##### **a. Oficina de Personal:**

La Oficina de Personal, es la encargada de programar en cada ejercicio presupuestal su Programa de Motivación Laboral, en el cual se incluya todas las actividades a realizar, el mismo que deberá estar integrado en su Plan Operativo Institucional, con su respectivo presupuesto.

La Oficina de Personal, en relación a la evaluación de desempeño laboral es la encargada de calificar y consolidar las evaluaciones que realizan los Jefes Inmediatos, y a través de su Equipos técnicos complementar toda la información necesaria según normativa para obtener los resultados pertinentes y oportunos en cada periodo de evaluación.

Una vez finalizada la evaluación, se entregan los resultados a la Oficina Ejecutiva de Administración quien previa evaluación brinda traslado a la Dirección General, con el proyecto de Resolución correspondiente a fin de proseguir con las acciones administrativas establecidas en la presente Directiva.

Asimismo, también deberá elaborar sus Informes Técnicos con su respectivos Expedientes, en merito a los documentos que emitan los Órganos y unidades orgánicas sobre desempeño distinguido de los trabajadores; asimismo por su desarrollo personal y por otro lado, por las actividades de apoyo social que se efectúen a través del Equipo de

Bienestar de Personal. Para lo cual deberán hacer uso del Anexo 1 según corresponda.

Los expedientes deberán precisar los incentivos que serán otorgados a los trabajadores según correspondan: agradecimientos, felicitaciones, recompensas, apoyo social específico u otra recomendación que considere pertinente y oportuno ser otorgado, establecidos en la presente Directiva, y cuando amerite con el proyecto de Resolución Directoral.

**b. Oficina Ejecutiva de Administración.**

Recepciona, revisa, coordina con el Jefe de Personal los aspectos vinculantes y posteriormente deberá visar la programación de actividades, etc. y remitir el Expediente con el informe respectivo a Dirección General de la Institución.

**c. Dirección General**

El Director/a General de la Institución, elevara el Expediente a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico para su Informe sobre programación de actividades, estructuración y disponibilidad presupuestal.

**d. Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico**

El Director/a Ejecutivo/a de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, elevara el Expediente a la Dirección General, con el informe técnico respectivo y las opiniones técnicas de los Equipos responsables, de ser favorable para la prosecución de los trámites respectivos, caso contrario para la realización de las modificaciones pertinentes y retorno para su trámite pertinente.

**e. Dirección General**

El Director/a General de la Institución, previa evaluación a los informes técnicos respectivos aprobara la realización de las actividades requeridas y elevara el Expediente a la Oficina Ejecutiva de Administración para su ejecución a través de la Oficina de Personal

**f. Dirección Ejecutiva de Administración**

El Director/a de la Oficina Ejecutiva de Administración, a su vez remitirá el expediente a la **Oficina de Personal**, para que se ejecute las actividades programas, oficializando actos directamente cuando corresponda o para que el Equipo de Bienestar de Personal programe las actividades, ceremonias y acciones administrativas pertinentes.

**g. Órganos y Unidades Orgánicas**

En el caso de los Agradecimientos y Felicitaciones que realicen los Órganos y Unidades Orgánicas y en los que consideren meritorio ser recompensados, deberán elevar sus Informes a la Dirección General, adjuntando la relación del personal según el Anexos 1, según corresponda, para su conocimiento y autorización de los trámites administrativos pertinentes, así como su posterior publicación en la página web institucional.

## **VII. RESPONSABILIDADES**

**7.1.** La Oficina Ejecutiva de Administración, es responsable de la difusión de la presente Directiva Administrativa en las diferentes unidades orgánicas de la Entidad, así como brindar el apoyo logístico, económico y administrativo establecido como estrategias de estímulo a favor de los trabajadores, en la presente Directiva Administrativa a través de sus unidades orgánicas conformantes y supervisar su cumplimiento.

**7.2.** La Oficina de Personal es responsable por el cumplimiento en lo que le compete, de lo establecido en la presente Directiva; así como realizar las gestiones administrativas a fin de programar anualmente todas las actividades en el Programa de Motivación Laboral elaborado coordinadamente con el Equipo de Bienestar de Personal, el mismo que deberá estar incluido en el Plan Operativo Institucional; debiendo coordinar la asignación presupuestal.

Asimismo, la Oficina de Personal a través del Equipo de Bienestar de Personal, deberá remitir al final de cada actividad, el Informe pormenorizado de los beneficiarios del programa de estímulos e incentivos, acorde a las disposiciones

establecidas bajo responsabilidad, adjuntando copia fe datada de la planilla firmada por los trabajadores.

Igualmente, deberá programar, prever y requerir anualmente la disponibilidad correspondiente.

- 7.3. La Oficina de Planeamiento Estratégico, deberá prever, asegurar y priorizar anualmente la disponibilidad correspondiente, del Programa de Motivación Laboral con el informe técnico respectivo y las opiniones técnicas de los Equipos responsables, el cual debe estar inmerso en el Plan Operativo Institucional.

#### **VIII. DISPOSICIONES FINALES**

- 8.1 La presente Directiva Administrativa entra en vigencia al día siguiente de su aprobación.
- 8.2 Aquellas situaciones no previstas en la presente Directiva serán resueltas, previa coordinación, entre la Oficina Ejecutiva de Administración y la Oficina de Personal.

#### **IX. ANEXO:**

- Anexo 1:** Listado del Personal que le corresponde otorgamiento de Incentivo laboral

## Anexo 1

### Listado de Personal que le corresponde otorgamiento de Incentivo Laboral

Nº	Apellidos Y Nombres	Cargo	DNI	Firma	Observaciones
1					
2					
4					
5					
...					



## **ANEXO 10**

### **Propuesta de Programa Anual de Motivación Laboral del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón**

#### **I. INTRODUCCION**

El Programa de Motivación Laboral del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, constituye un instrumento operativo, desarrollado en el marco de la Directiva que regula el Procedimiento para otorgar Incentivos Laborales no Monetarios, a fin de motivar a los trabajadores, en reconocimiento a sus méritos laborales, personales y para fortalecer el clima organizacional, en el cual se han detallado las diferentes actividades a ser realizadas en la Institución durante el ejercicio fiscal, en la búsqueda constante que el trabajador se identifique con la Institución coadyuvando al incremento de los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en sus labores diarias.

Su elaboración, ha sido precedida del correspondiente diagnóstico, justificación, políticas y presupuesto.

#### **II. FINALIDAD**

Programar y efectivizar la entrega de incentivos laborales no monetarios como motivación a los trabajadores, en reconocimiento a los méritos laborales, personales y fortalecimiento del clima organizacional en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, que les permita mejorar las condiciones laborales, generando su desarrollo integral y el de su familia, fortaleciendo el clima organizacional; el cual va a contribuir a la consecución de metas, optimización del rendimiento y la productividad para el logro de los objetivos institucionales, dentro de un marco de bienestar entre la vida personal y laboral del colaborador.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Motivar e integrar a los trabajadores, a través de los incentivos laborales no monetarios que permita fortalecer un óptimo clima organizacional, ejecutando diversas actividades que permita su bienestar y el de su familia; aspecto que a la postre van a redundar en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Realizar actividades de agradecimiento, reconocimiento y felicitación por el alto desempeño laboral, identificación con la institución y desarrollo personal de los trabajadores.
- b) Estimular y recompensar el óptimo desempeño de los trabajadores
- c) Efectuar actividades de apoyo social a favor de los trabajadores y de sus familiares cuando corresponda.
- d) Ejecutar el diagnóstico social, a fin de detectar fortalezas, debilidades, que permitirán mejorar la calidad de vida de los trabajadores en el ámbito laboral.
- e) Crear condiciones favorables en el ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación de los trabajadores de la institución, así como la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- f) Promover la integración y la mejora de la comunicación entre los funcionarios y trabajadores de la Institución.
- g) Difundir las ventajas de la armonía entre la actividad laboral y la vida familiar tanto para el desarrollo del trabajo como para el rendimiento óptimo en el trabajo.

### **IV. BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 26842, Ley General de Salud del Perú
- Ley N° 27658; Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Ley N° 29783, Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo

- Decreto Legislativo N°276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Carrera Administrativa
- Decreto Supremo N° 007-2010-PCM, Texto Único Ordenado de la Normatividad del Servicio Civil.
- Resolución Ministerial N° 715-2006-MINSA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores”.
- Resolución Ministerial N° 850-2016/MINSA, aprueban las “Normas para la elaboración de Documentos Normativos del Ministerio de Salud”.

## **V. AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Programa es de aplicación y cumplimiento obligatorio por todos los Órganos y Unidades Orgánicas del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” AMISTAD PERÚ JAPÓN.

## **VI. CONTENIDO DEL PLAN**

### **6.1 Aspectos Técnicos Conceptuales**

Las acciones contenidas en el presente Programa, se enmarcan a las disposiciones establecidas sobre la Modernización el Estado, es en este marco que el Ministerio de Salud ha iniciado la Reforma del Sector Salud con la finalidad de asegurar la cobertura universal, la calidad en los servicios y las prestaciones, y la protección y defensa de los derechos de todos los peruanos; para que esta reforma se cumpla, es necesario garantizar la ejecución progresiva de las acciones de bienestar e incentivos laborales no monetarios en favor de los servidores, así como contribuir al mejor ejercicio de las funciones asignadas.

Para lo cual se precisa lo siguiente:

- **Programa de Actividades:** conjunto de acciones sistematizadas de eventos que se planean realizar y coordinar durante el ejercicio, debidamente programadas y que cuenten con viabilidad presupuestal.
- **Incentivo:** responden a la necesidad de la gestión institucional, como herramientas para modificar la acción de la entidad a través del recurso humano y promover una gestión sobre la base de resultados, que son su primordial interés.

Los incentivos buscan recompensar o premiar los niveles de compromiso, rendimiento o desempeño de los trabajadores a través de diferentes mecanismos.

## 6.2 Situación actual

- La falta de motivación y reconocimiento a los trabajadores, aunado a los diferentes problemas laborales que ellos perciben, que muchas veces conllevan al estrés y desgano para el desarrollo de sus funciones, la cual se agudiza con el cambio de ubicación del centro laboral, y a la situación social de cada trabajador, coadyuvan a incrementar los factores de riesgo en la salud, los mismo que se ven reflejados en los excesos de descansos médicos, cuyos diagnósticos más resaltantes han sido vinculados a factor digestivo, endocrinológico, cardiovascular, riesgo por desnutrición y otras enfermedades crónicas.

Siendo el personal parte importante de una familia y que el bienestar de esta es importante para el trabajador, se hace necesario fortalecer las acciones que contribuyan a motivarlos otorgándole incentivos de diversa índole, los cuales van a mejorar el desarrollo de la persona y de la familia como seres humanos, y que se fortalezcan las capacidades laborales de los trabajadores para un mejor desempeño de las funciones institucionales y el cumplimiento de la misión institucional.

El recurso humano institucional, constituye el elemento más importante de la institución, debido a ello, resulta trascendental y relevante reconocer sus méritos laborales y personales, así como brindarle las mejores condiciones

para su realización personal y familiar, el cual permitirá mejorar el clima organizacional tan necesario para un mejor desempeño y mayor productividad institucional, para el logro de los objetivos institucionales.

- Los trabajadores que brindan servicios en la Institución están reguladas por dos regímenes, que establecen derechos y obligaciones:

Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Personal nombrado).

Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (Personal contratado CAS).

### 6.3 Consideraciones o Disposiciones Generales

El Presente Programa Anual de Motivación, comprende las siguientes 08 actividades: Agradecimientos, Felicitaciones, Nuevas Responsabilidades, Recompensar, Apoyo Social, Vestuario, Recreación y Deporte e Integración y Fortalecimiento del Clima Organizacional

Las definiciones operativas básicas son:

- **Agradecimiento:** actividades mediante el cual se agradecen a los trabajadores por su labor destacada y alto desempeño, que han permitido el cumplimiento de los objetivos.
- **Felicitación:** actividad mediante el cual se efectúa el reconocimiento por la labor distinguida realizada por el trabajador, colaboración, identificación con la institución; así como por su desarrollo personal.
- **Nuevas Responsabilidades:** acto administrativo mediante el cual se encargan nuevas funciones y responsabilidades a los trabajadores.
- **Recompensar:** actividad mediante el cual se recompensa al trabajador por el cumplimiento o resultado de las labores encomendadas, responsabilidad, identificación institucional, labor destacada y alto desempeño; así como por su desarrollo personal.
- **Apoyo Social:** Conjunto de actividades que buscan mejorar los vínculos entre la institución y el trabajador, así como con

su entorno de trabajo, los cuales permitan manejar y enfrentar los problemas estresores que contribuyan en su salud y bienestar e inclusive el de sus familiares.

- **Vestuario:** Brindar de vestimenta a los trabajadores para el desarrollo de las actividades laborales.
- **Recreación y Deporte:** Brindar actividades esparcimiento a favor de los trabajadores y sus familiares
- **Integración y Fortalecimiento del Clima Organizacional:** conjunto de actividades que permite diseñar y aplicar estrategias tendientes al mejoramiento del clima organizacional

#### **6.4 Consideraciones o Disposiciones Especificas**

La implementación del Programa Anual de Motivación Laboral, se ha desarrollado en el marco de lo dispuesto en la Directiva que regula el Procedimiento para otorgar Incentivos Laborales no Monetarios, a fin de motivar a los trabajadores, en reconocimiento a sus méritos laborales, personales y para fortalecer el clima organizacional en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.

Estableciéndose los procedimientos y/o acciones administrativas que se deben efectuar en cada Órgano o Unidad Orgánica, a fin de dar cumplimiento a los dispuesto, con el objetivo de motivar a los trabajadores de la institución.

#### **Descripción de los Incentivos y Procedimientos**

Acorde a las disposiciones aprobadas en la Directiva Administrativa N° -INR-DG-V.01, Directiva que regula el Procedimiento para otorgar Incentivos Laborales no Monetarios, a fin de motivar a los trabajadores, en reconocimiento a sus méritos laborales, personales y para fortalecer el clima organizacional en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón, se han establecido los siguientes Incentivos como mecanismos de fortalecimiento para motivar a los trabajadores del INR, los cuales también se especifican

(actividad, cantidad, presupuesto y cronograma) en el Anexo N° 1: Programa Anual de Actividades de Motivación Laboral; los cuales son:

- a. Agradecimiento: acto mediante el cual, el Director(a) General, los Jefes de los Órganos o de las Unidades Orgánicas, agradecen a los trabajadores por su labor destacada y alto desempeño, que han permitido el cumplimiento de los objetivos institucionales
- b. Felicitación: acto mediante el cual los Jefes de los Órganos y Unidades Orgánicas, como efectúan el reconocimiento por la labor distinguida realizada por el trabajador, colaboración, identificación con la institución y su desarrollo personal.
- c. Nuevas Responsabilidades: acto mediante el cual se encarga al personal que ha demostrado labor destacada y alto desempeño, así como mejoras en su desarrollo personal, el liderazgo para conformar equipos de trabajo en proyectos especiales institucionales a fin de canalizar sus capacidades, encargándoles nuevas tareas. Documento que también quedara registrado en el Legajo Personal. Situación que les permitirá desarrollar más sus aptitudes y compenetrarse con la Institución.

**d. Recompensar:**

- Descanso Remunerado:
- Becas para estudios de capacitación
- Pasantías en otras instituciones
- Apoyo laboral para realización de investigaciones.
- Promoción:

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276:

- La asignación o designación de funciones a cargos Jefaturales, conllevara a un incremento en sus remuneraciones, acorde al nivel del cargo propuesto.

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057:

- La asignación de funciones a cargos Jefaturales, no conllevara a un incremento en sus ingresos.
  - En caso de ser designados en cargos Jefaturales, ocuparan el cargo de funcionario y percibirán la remuneración correspondiente.
- Obsequios, entrega de presentes, canalizados por donaciones del SUBCAFAE u otra entidad particular.

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276:

- Acceden a dicho beneficio en ambos tipos de donaciones, dado que el SUBCAFAE, solo se vincula con el personal nombrado a través de las planillas únicas de pagos (haber).

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057:

- Solo pueden acceder cuando los presentes han sido canalizados a través de entidades particulares.

e. Apoyo Social: Desarrollar acciones para conocer la situación de los trabajadores, apoyando en las atenciones y realizando el diagnóstico y control de la salud y reforzando las necesidades primarias, las cuales se realizaran a través del Equipo de Bienestar de Personal, quienes realizaran las siguientes actividades:

- Asistencia Social: a través de entrevistas y visitas domiciliarias cuando corresponda, a fin de conocer la situación personal y familiar de los trabajadores, y brindar la ayuda que corresponda.

Asimismo, seguimiento de casos sociales, brindando apoyo a los trabajadores que estén diagnosticados con enfermedad grave o terminal, así como de sus familiares directos. Haciéndose presente con las donaciones y apoyo en caso de fallecimiento.

- Exoneraciones: gestionar los tramites de exoneración para la atención en los servicios de Consulta Médica, Laboratorio, Rayos X, Electrodiagnostico, Ortodoncia y



Terapias, que incluya a todo el personal y a sus familiares directos (conyugue, padres e hijos), por el importe de S/. 300.00

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276:

- La exoneración será por el importe de S/. 300.00 (treientos y 00/100 soles)

En el caso del Personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057:

- La exoneración será por el importe de S/. 200.00 (doscientos y 00/100 soles)

➤ Campañas de Salud: para efectuar el diagnóstico, prevención y detección de enfermedades de los trabajadores se realizarán las siguientes campañas:

- Campaña de Salud Nutricional
- Campaña de Salud Mental
- Campaña Oftalmológica
- Campaña de descarte de diabetes
- Campaña de prevención de la salud (Integral) con Essalud.
- Campaña de prevención y detección de defectos posturales y alteraciones del alineamiento de la columna vertebral y de las extremidades.
- Campaña de prevención y detección de problemas auditivos.

➤ Soporte Alimentario: otorgado trimestralmente en el marco de las normativas de salud ocupacional, a favor de todos los trabajadores de la Institución, que cumplan con los criterios establecidos en la presente Directiva, por el importe de S/. 375.00 trimestral (S/. 1500.00 anual) a cada trabajador, previa evaluación de las Oficinas de Personal, Epidemiología, Gestión de la Calidad y Asesoría Jurídica.

**f. Vestuario: otorgar a los trabajadores del Instituto:**

- Uniformes Institucionales que les permita tener una adecuada imagen institucional, para el ingreso y salida del centro de labores, así como para la participación en actividades oficiales que se tanto internamente o externamente.
- Uniformes de Trabajo, que les permita el desarrollo diario de sus funciones, incluyéndose en los casos que corresponda los implementos de seguridad laboral.

**g. Recreación y Deporte: realización de actividades de esparcimiento que permitan estrechar los lazos de amistad en los trabajadores y con los familiares cuando el evento corresponda.**

- Paseo de Verano (primer semestre)
- Paseo de Invierno (segundo semestre)
- Campeonato Deportivo y concursos por Aniversario Institucional: realización eventos deportivos (fútbol, vóley, sapo, etc.) y de diversos concursos (danzas, pintura, creatividad, gastronomía, etc.).
- Implementación del Gimnasio Institucional: como una manera de aliviar el estrés y mitigar las dolencias que coadyuvan, así como mejoras los estilos de vida por sedentarismo
- Programas Recreativos: brindar facilidades para presenciar o participar de espectáculos públicos, culturales.

**h. Integración y Fortalecimiento del Clima Organizacional: Diseñar y aplicar estrategias tendientes al mejoramiento del clima organizacional, para lo cual se realizaran las siguientes actividades:**

- Ceremonia por el día de la Madre
- Ceremonia por el día del Padre
- Ceremonia por el día del Empleado Público
- Ceremonia por el Aniversario Institucional
- Ceremonia por los Onomástico de los trabajadores

- Ceremonia por la Navidad INR a favor de los hijos de los trabajadores
- Ceremonia por el Nuevo Año
- Talleres de fortalecimiento del clima organizacional
- Programa Integral de vacaciones útiles para los hijos de los trabajadores

#### **6.5 Presupuesto y Fuente de Financiamiento**

Los gastos que irroge la ejecución del Programa de Motivación Laboral, que se precisan en el Anexo 1, serán financiados a través de Recursos Ordinarios 75%, Recursos Directamente Recaudados 20% y Donaciones 5% cuando corresponda.

### **VII. RESPONSABILIDAD**

- 7.1 La Oficina Ejecutiva de Administración, es responsable de la difusión de la presente Programa en las diferentes unidades orgánicas de la Entidad, así como brindar el apoyo logístico, económico y administrativo establecido como estrategias de estímulo a favor de los trabajadores, a través de sus unidades orgánicas conformantes y supervisar su cumplimiento, ejecución que debe tener en cuéntalo establecido en la Directiva Administrativa N° -INR-DG-V.01, Directiva que regula el Procedimiento para otorgar Incentivos Laborales no Monetarios, a fin de motivar a los trabajadores, en reconocimiento a sus méritos laborales, personales y para fortalecer el clima organizacional en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú-Japón.
- 7.2 La Oficina de Personal es responsable por el cumplimiento en lo que le compete, de lo establecido en la presente Programa; así como realizar las gestiones administrativas a fin de programar anualmente todas las actividades en el Programa de Motivación Laboral elaborado coordinadamente con el Equipo de Bienestar de Personal, el mismo que deberá estar incluido en el Plan Operativo Institucional; debiendo coordinar la asignación presupuestal.

Asimismo, la Oficina de Personal a través del Equipo de Bienestar de Personal, deberá remitir al final de cada actividad, el Informe pormenorizado de los beneficiarios del programa de estímulos e incentivos, acorde a las disposiciones establecidas bajo responsabilidad, adjuntando copia fe datada de la planilla firmada por los trabajadores.

Igualmente, deberá programar, prever y requerir anualmente la disponibilidad correspondiente.

- 7.3 La Oficina de Planeamiento Estratégico, deberá prever, asegurar y priorizar anualmente la disponibilidad correspondiente, del Programa de Motivación Laboral con el informe técnico respectivo y las opiniones técnicas de los Equipos responsables, el cual debe estar inmerso en el Plan Operativo Institucional.

## **VIII. ANEXOS**

**Anexo N° 1: Programa Anual de Actividades de Motivación Laboral**

**Anexo N° 1**

**Programa Anual de Actividades de Motivación Laboral**

N°	OBJETIVO ESPECIFICO	LINEA DE ACCION	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO	CRONOGRAMA													
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Agradecer a los trabajadores por su labor destacada y alto desempeño, que han permitido el cumplimiento de los objetivos	AGRADECIMIENTO	Agradecimiento por labor destacada y alto desempeño en cada Órgano o Unidad Orgánica	Informe	12	100.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
			Ceremonia Oficial en agradecimiento por labor destacada y alto desempeño	Resolución	4	800.00			x			x			x				x	
			Ceremonia de Reconocimiento a los mejores trabajadores	Resolución	1	3000.00							x							
			Ceremonia de Reconocimiento por 25 y 30 años de servicios	Resolución	1	2000.00							x							
2	Reconocer la labor distinguida realizada por el trabajador, colaboración, identificación con la institución; así como por su desarrollo personal.	FELICITACION	Ceremonia o Reunión de reconocimiento por la labor distinguida realizada por el trabajador, colaboración, identificación con la institución	Resolución	12	1200.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
			Ceremonia o Reunión de reconocimiento por su desarrollo personal (formación profesional, especialización y posgrados obtenidos);	Resolución	12	1200.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Encargar nuevas funciones y responsabilidades a los trabajadores	NUEVAS RESPONSABILIDADES	Encargo de funciones complejas, conformando equipos de trabajo en proyectos especiales institucionales	Informe	12	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
4	Recompensar al trabajador por el cumplimiento o resultado de las labores encomendadas, responsabilidad, identificación institucional, labor destacada y alto desempeño; así como por su desarrollo personal	RECOMPENSAR	Descanso Remunerado	Resolución	2	0.00	x					x								
			Becas para estudios de capacitación en Diplomados, Especializaciones, cursos, seminarios, congresos y otros	Informe	12	30000.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
			Pasantías en otras instituciones	Resolución	4	0.00			x			x			x					x
			Apoyo laboral para realización de investigaciones	Informe	4	20000.00			x			x			x					x
			Promociones a nuevos cargos funcionales	Resolución	4	0.00			x			x			x					x
			Obsequios, entrega de presentes (donados)	Informe	12	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

N°	OBJETIVO ESPECIFICO	LINEA DE ACCION	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO	CRONOGRAMA																
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
5	Desarrollar acciones para conocer la situación de los trabajadores, apoyando en las atenciones y realizando el diagnóstico y control de la salud y reforzando las necesidades primarias	APOYO SOCIAL	<b>a) Asistencia Social</b>																				
			Entrevistas	Ficha social	610	500.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
			Visitas Domiciliarias	Visita	30	400.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Seguimiento de Casos Sociales (enfermedad grave o terminal)	Ficha/Informe	20	300.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Donaciones y apoyo por fallecimiento	Visita	12	6000.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			<b>b) Exoneraciones</b>																				
			Consulta Médica (realizada en la Institución)	Informe	100	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Análisis de Laboratorio (realizada en la Institución)	Informe	100	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Rayos X (realizada en la Institución)	Informe	100	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Electrodiagnostico (realizada en la Institución)	Informe	100	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Ortodoncia (realizada en la Institución)	Informe	20	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Terapias (realizada en la Institución)	Informe	150	0.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			<b>c) Campañas de Salud</b>																				
			Campana de Salud Nutricional	Campaña	2	1000.00			x							x							
			Campana de Salud Mental	Campaña	1	1500.00					x												
			Campana Oftalmológica	Campaña	2	1000.00			x									x					
			Campana de descarte de diabetes	Campaña	2	1000.00				x									x				
			Campana de Prevención de la salud con Essalud	Campaña	2	0.00					x								x				
			Campana de prevención y detección de defectos posturales y alteraciones del alineamiento de la columna vertebral y de las extremidades.	Campaña	4	800.00			x			x						x					x
			Campana de prevención y detección de problemas auditivos.	Campaña	2	1000.00	x						x										
<b>d) Soporte Alimentario</b>																							
Vales de Consumo alimentos de primera necesidad	Vales	610	915000.00			x				x					x						x		

N°	OBJETIVO ESPECIFICO	LINEA DE ACCION	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO	CRONOGRAMA																			
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
6	Brindar de vestimenta a los trabajadores para el desarrollo de las actividades laborales	VESTUARIO	Uniformes (Institucional y de Trabajo) a los trabajadores del INR	Uniforme	610	488000.00					x															
7	Brindar actividades esparcimiento a favor de los trabajadores y sus familiares	RECREACION Y DEPORTE	Paseo de Verano	Persona	1	3000.00			x																	
			Paseo de Invierno	Persona	1	4000.00																	x			
			Campeonato Deportivo y concursos por Aniversario Institucional	Campeonato	1	5000.00									x											
			Implementación del Gimnasio Institucional	Personas	1	3000.00								x										x		
			Programas Recreativos Brindar facilidades para espectáculos públicos, culturales	Informe	5	2000.00					x			x										x	x	
8	Diseñar y aplicar estrategias tendientes al mejoramiento del clima organizacional	INTEGRACION Y FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	Ceremonia por el Día de la Madre	Informe	1	12000.00						x														
			Ceremonia por el Día del Padre	Informe	1	6000.00																				
			Ceremonia por el Día del Empleado Público	Informe	1	18000.00								x												
			Ceremonia por el Aniversario Institucional	Informe	1	18000.00																				
			Ceremonia por Onomásticos de los trabajadores (trimestral)	Actividad	4	4000.00																			x	
			Ceremonia por la Navidad INR - hijos de los trabajadores	Actividad	1	10000.00																				x
			Ceremonia por Año Nuevo	Actividad	1	18000.00																				x
			Talleres de fortalecimiento del clima organizacional	Taller	2	20000.00																			x	
			Programa Integral de vacaciones útiles para los hijos de los trabajadores	Programa	1	2200.00																				
<b>TOTAL GENERAL SI.</b>						<b>1600000.00</b>																				

## **ANEXO 11**

Propuesta de Funciones Laborales que permita homogenizar la recarga laboral en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú-Japón

Los Manuales de Organización y Funciones contienen aspectos generales que abarcan funciones que competen a cada Órgano o Unidad Orgánica Institucional, generalidad que conlleva a que el desarrollo de las labores no sea homogénea, recargándose la misma en los diferentes niveles Jefaturales.

Los documentos de gestión establecidos, deben ser más específicos, debiendo individualizar las funciones que corresponde a cada trabajador en cada Órgano o Unidad Orgánica Institucional.

Los Grupos Ocupacionales definidos en la Institución son: Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares, cada grupo está integrado por diferentes niveles remunerativos y profesiones; los cuales deben contener como sus funciones estandarizadas en todos los cargos, lo siguiente:

- Participar en el control (monitoreo, supervisión, evaluación, retroalimentación) de los procesos de ejecución de su cargo.
- Brindar apoyo en el área de su competencia para el cumplimiento de los Lineamientos de Política Nacional, Sectorial e Institucional.



- Brindar asesoría y asistencia técnica a las Unidades Orgánicas, en relación a sus funciones asignadas.
- Brindar al Jefe inmediato del Órgano o Unidad Orgánica la información necesaria y oportuna
- Participar en comisiones de trabajo que son delegadas por el órgano superior
- Participar en la programación de actividades y metas anuales del órgano o unidad orgánica.
- Diseñar y rediseñar procesos y procedimientos, para el mejoramiento continuo de los mismos.
- Brindar apoyo administrativo a Comités, Comisiones u otras instancias similares.
- Participar en reuniones sobre asuntos de la especialidad.
- Cumplir con las normas, reglamentos, procedimientos y disposiciones internas vigentes
- Velar por la seguridad y conservación de los documentos, materiales y otros recursos asignados, así como de la integridad y el buen funcionamiento de los equipos, materiales, insumos a su cargo.
- Verificar el cumplimiento de disposiciones y procedimientos

- Organizar, analizar, preparar los sustentos o antecedentes de los expedientes puestos a su consideración y emitir la opinión técnica pertinente.
- Mantener permanentemente informado a su superior inmediato sobre las actividades que ha desarrollado.
- Las demás que le asigne su Jefe inmediato.

Asimismo, las funciones por grupos ocupacionales, necesariamente deben también guardar relación con los aspectos contemplados en la Ficha de "Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral", aprobados con la Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA:

Funcionarios:

Planificación, Dirección y Organización, Supervisión y Control, Cumplimiento de metas, Toma de decisiones, Confiabilidad y discreción,

Relaciones interpersonales y Cumplimiento de Normas.

Profesionales:

Planificación, Responsabilidad, Iniciativa, Oportunidad, Calidad de Trabajo, Confiabilidad y discreción, Relaciones interpersonales y Cumplimiento de Normas.

Técnicos:

Responsabilidad, Iniciativa, Colaboración, Oportunidad, Calidad de Trabajo, Confiabilidad y discreción, Relaciones interpersonales y Cumplimiento de Normas.

Auxiliares:

Responsabilidad, Iniciativa, Buen uso y manejo de equipos, Oportunidad.

Calidad de Trabajo, Confiabilidad y discreción, Relaciones interpersonales y Cumplimiento de Normas.

Siendo importante que cada Jefe al asumir sus cargos directivos, haga entrega formal de las funciones que compete a cada trabajador en el cargo que desempeña en el órgano o unidad orgánica.