



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Programa de Motivación al Personal Administrativo de la  
Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Medina Torres, Judith Aurora (ORCID: 0000-0002-4062-8228)

**ASESOR:**

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

**Dedicatoria:**

Esta tesis se la dedico a mi familia, a mi hijo, ya que son las personas que me alientan a seguir adelante, y a pesar de las dificultades que se presentan a veces, siempre nos mantenemos unidos y me motivan a mejorar día a día.

**Agradecimiento:**

En primer lugar, a Dios, a los docentes, que nos asesoraron y orientaron en la presente investigación, Dr. Martínez López Edwin Alberto. A mis compañeros de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, por su apoyo y confianza.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Listado de anexos	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>13</b>
3.1 Tipo y diseño de investigación	13
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	14
3.3 Escenario de estudio	15
3.4 Participantes	15
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6 Procedimiento	16
3.7 Rigor científico	17
3.8 Método de análisis de datos	18
3.9 Aspectos éticos	18
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>20</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>31</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>32</b>
<b>VII. PROPUESTA</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **Listado de Anexos**

Anexo 1: Matriz de categorización

Anexo 2: Guía de la entrevista semi estructurada

Anexo 3: Matriz de desgrabación de la entrevista

Anexo 4: Matriz de codificación de la entrevista

Anexo 5: Matriz de entrevistados y conclusiones

Anexo 6: Guía de Observación

Anexo 7: Ficha de Análisis documental

## Índice de tablas

Tabla 1: Categorías y Subcategorías	14
-------------------------------------	----

## Índice de figuras

Figura 1: Triangulación de la entrevista semiestructurada	20
Figura 2: Triangulación de observación de la unidad de estudio	24
Figura 3: Triangulación del análisis documental	26
Figura 4: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas	28
Figura 5: Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los resultados	30
Figura 6: Propuesta del programa de Motivación	35

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021; esta fue descriptiva, de tipo aplicado y de diseño no experimental de investigación acción, con un enfoque cualitativo y un método inductivo. Para esta investigación la muestra estuvo conformada por los 30 trabajadores administrativos de la Oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Sur 2021, eligiéndose como representantes de ellos a tres participantes por su conocimiento y experiencia para la realización de las entrevistas, para lo cual se usó una guía de entrevistas semiestructurada para determinar según sus categorías y subcategorías las mejores estrategias, planes, instrumentos, métodos, así como reconocimientos, logros, bonificaciones y otros, para incrementar la motivación en los trabajadores, los resultados arrojaron como conclusión general que: Existe la necesidad de un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, lo cual permitirá mantener motivado al personal administrativo y ayudar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** Programa de motivación, Recursos Humanos, Redes Integradas de Salud.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to propose a motivational program for the administrative staff of the Directorate of Integrated Health Networks Lima Sur 2021; This was descriptive, applied type and non-experimental design of action research, with a qualitative approach and an inductive method. For this research, the sample was made up of the 30 administrative workers of the Human Resources Office of the Directorate of Integrated Health Networks of Lima Sur 2021, choosing as their representatives three participants for their knowledge and experience to carry out the interviews , for which a semi-structured interview guide was used to determine according to their categories and subcategories the best strategies, plans, instruments, methods, as well as recognitions, achievements, bonuses and others, to increase motivation in workers, the results showed as general conclusion that: There is a need for a motivational program for the administrative workers of the Human Resources office of the Directorate of Integrated Health Networks Lima Sur, which will allow to keep the administrative staff motivated and help the fulfillment of the institutional objectives.

**Keywords:** Motivation Program, Human Resources, Directorate of Integrated Health Networks



## I. INTRODUCCIÓN

La oficina de Recursos Humanos en una organización o institución, tiene dentro de sus funciones organizar todo aquello que compete con el desarrollo eficiente de su personal y entre ello un aspecto importante es, gestionar actividades de motivación que de alguna manera permitan que el trabajador se desenvuelva en un ambiente agradable de trabajo, brindando de esta manera un apoyo para el mejor desempeño de los trabajadores en sus labores, para las cuales fueron seleccionados y para lo cual se prioriza la necesidad de una coordinación total entre distintas áreas de la institución. En las instituciones públicas es notoria la desmotivación existente en la mayoría del personal administrativo, lo que incurre en el desgano o falta de compromiso hacia la institución en especial cuando este alcanza el rango de “nombrado” (Redondez, 2020).

A nivel internacional, tenemos que actualmente el mundo está globalizado y con las herramientas tecnológicas para las comunicaciones y distribución de la información, el rol de la Oficina de Recursos Humanos con respecto a la motivación de los trabajadores de cualquier empresa es indispensable para el alcance del éxito. La motivación debe cumplir la función de activar, dirigir y en la medida que sea posible lograr mantener una conducta para alcanzar en conjunto el éxito personal y de la organización. Cabe señalar que problemas de desmotivación, en especial en las instituciones públicas, es un mal generalizado en muchos países con realidades político-económicas similares. Hoy en día se estila en muchos países europeos la realización de lo que se denomina “motivación pull” que es aplicado a los trabajadores de una empresa para lograr influir en su comportamiento y mejorar su desempeño, realizando una ardua comunicación a través principalmente de herramientas virtuales acordes a la era digital (Chang, Liu, & Chen, 2014).

En el Perú, no somos ajenos a esta realidad y ya sea en el ámbito privado o estatal, el personal administrativo o asistencial es de mucha importancia, entonces el mantenerlos motivados para el cumplimiento de sus labores es un punto clave de toda institución. Las actividades de motivación generan el interés de los trabajadores hacia la organización, los trabajadores se convierten en fuentes de éxito (Jiménez, 2010). Se han reportado casos de desmotivación a nivel nacional.

A nivel local, tenemos a la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, órgano estatal desconcentrado del Ministerio de Salud, que desde el año 2017, se ha dedicado principalmente a implementar, ejecutar, controlar y adecuar las políticas de salud aplicándolas a la realidad sanitaria para facilitar la gestión de los servicios con equidad y transparencia (Ministerio de Salud, 2021) es en dicha institución que se ha observado desmotivación específicamente en el personal administrativo.

Esto se debe principalmente a situaciones originadas por no existir una verdadera preocupación sobre la importancia de gestionar actividades motivacionales a todo nivel dentro de la institución, además de situaciones como deficiencia de recursos materiales para la Oficina de Bienestar de Personal, la gran diferencia entre los sueldos del personal administrativo y el asistencial, inexistencia de planillas de horas extras, capacitaciones trucas por la falta de presupuesto y la coyuntura actual por la Covid-19 que no permite reuniones, incentivos venidos cada vez más a menos, la poca empatía por parte de los jefes hacia la realidad vivencial de sus subordinados, es decir falta preocuparse más por el trabajador, igualmente la falta de reconocimientos por cualquier logro, situación que se origina por el cumplimiento de normativas desfasadas, no teniendo muchas veces en cuenta la “meritocracia” del trabajador.

De proseguir con los problemas descritos, la desmotivación del personal administrativo ira en aumento, lo cual generara ineficiencia en su labor, perjudicando el servicio hacia los ciudadanos, es decir, hablamos de un servicio de salud desmejorado, por lo cual la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur podría ser objeto de reclamos, quejas, denuncias, y otros más. Por lo tanto, el presente trabajo pretende mejorar esta situación, implementando actividades para ello en un Programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021.

Siendo el problema general de la investigación: ¿En qué consiste la motivación del personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021? Y los problemas específicos: ¿En qué consiste el diagnóstico para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021?, ¿Cuál es la metodología que se emplea en la propuesta de un programa de

motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021?, ¿Qué estrategia de información y comunicación se emplea en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021?, ¿Cómo se realiza el monitoreo y la evaluación en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021?

La justificación teórica realizada a partir de la selección y el estudio de fuentes bibliográficas recae en la finalidad de elaborar la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo. Metodológicamente se justifica siguiendo los lineamientos expuestos por Baena (2017), se podría decir que se trata de una investigación aplicada, con un diseño no experimental y transversal a lo largo del tiempo de su desarrollo; descriptiva con un enfoque cualitativo. Con respecto a su justificación práctica, la propuesta del programa de motivación permitirá ser evaluada por La Oficina de Recursos Humanos, así como los funcionarios que puedan tomar decisiones para la implementación de dicha propuesta, lo cual ayudará a superar la desmotivación del personal administrativo que labora en esta institución y al ser esta un organismo público, la comunidad se verá beneficiada ya que esto repercutirá en la calidad del servicio de salud, siendo está a la vez la justificación social de la investigación.

A continuación, el objetivo general de la investigación: Proponer un Programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021. Teniendo como objetivos específicos: Realizar el diagnóstico para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021. Determinar la metodología a usar para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021. Determinar una estrategia de información y comunicación en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021. Detallar como realizar la evaluación y monitoreo en la propuesta para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur-2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En el ámbito nacional podemos mencionar a Carranza (2017) cuya investigación de tipo exploratorio y de un diseño cuasi experimental, usando como técnica la encuesta dirigida a los estudiantes, concluyo que la mayor población de estudiantes se retira por falta de valores y desmotivación. Asimismo, Pecho (2016), quien, con un diseño cuasi experimental, transversal y de tipo correlacional- ex post facto en una población con una muestra de 22 docentes, Concluyo que: La satisfacción de los empleados en el trabajo sería buena si existieran actividades motivacionales. Y tenemos a López & Romero (2015) quienes a través de la aplicación de un programa de motivación basado en la Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg pudieron concluir que dicha aplicación mejora la eficiencia de los trabajadores.

A nivel latino americano tenemos a Guarnizo (2018) quien realizó un diagnóstico situacional utilizando un cuestionario de preguntas para el recojo de los datos con el cual se logró determinar los principales factores que inciden positiva o negativamente dentro de la organización. Otro resultado es el de Dimitrova (2017), preciso que un ambiente laboral desfavorable provoca desmotivación de los trabajadores y disminuye la productividad. Se desarrolló un plan de motivación a partir del análisis de los resultados. Asimismo, Enríquez (2014), quien sostuvo que según la percepción de los trabajadores existe una buena actividad con respecto a la motivación.

Internacionalmente tenemos a: Obiekwe (2016), proporciona una vía para recopilar información sobre lo que piensan los empleados sobre su trabajo cuya conclusión más importante fue la de demostrar que es posible motivar a los empleados a trabajar. También están Anthony & Weide (2015), quienes utilizando un método cualitativo y un diseño fenomenológico mostraron que la productividad y la motivación de los empleados disminuye debido a los cambios en un programa de formación. Borowski & Daya (2014), sostuvieron, que vale la pena motivar positivamente, lo cual significa incorporar gradualmente las expectativas de empleados con el logro simultáneo de los objetivos. Y Akah (2010), quien concluye que la motivación influye en la eficiencia del desempeño, la cual debe ser evaluada permanentemente.

Con respecto a las teorías relacionadas al tema de investigación podemos mencionar lo expuesto por Pastrana (2017) quien nos dice que existen sobre el estado mental motivado una serie de teorías relacionadas al contexto laboral y los recursos humanos, así tenemos la “Teoría de las Expectativas” de Vroom, donde se señala que siempre se espera conseguir un beneficio cuando uno se esmera lo que es debido. También se señala, la “Teoría McClelland” la cual indica que el logro, la afiliación y el poder son las más poderosas razones por las que actuamos de tal o cual modo.

Se destacan 3 tipos de motivaciones: Motivación extrínseca. La externa. Es aquella como su propio nombre lo dice en la que los factores que inciden en la persona son externos, no dependen de él, es el caso de algún tipo de beneficio que se recibirá, los trabajadores se encontraran motivados para cumplir una tarea específica por dicho beneficio. Es una motivación que premia el rendimiento, los logros, mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales para obtener buenos resultados. Motivación intrínseca. La interna. El trabajador realiza la tarea no por recibir un beneficio si no por la necesidad de sentirse autorrealizado. Mientras él se encuentre alegre y cómodo haciendo algo que le gusta, estará animado y realizara bien sus funciones. Siempre en toda gestión de los Recursos Humanos se debe tratar de que exista un buen clima laboral.

La otra es la llamada motivación trascendente, es una motivación del tipo social donde el empleado se siente satisfecho cuando otras personas se ven beneficiadas por su labor, nos referimos a todas esas labores o trabajos que se realizan voluntariamente, actividades solidarias que al realizarlas dejan una sensación de confort espiritual y que da gusto realizarlas. Cabe mencionar que estas motivaciones la extrínseca, la intrínseca y la trascendente, todas ellas se relacionan y la gestión de los recursos humanos tendrá entre sus funciones desarrollar una buena combinación de ellas.

Los programas de motivación intentan realizar una mejora en el clima organizacional y en el ámbito del trabajo, que motive un mejor desenvolvimiento de las funciones de los empleados para lo cual realizan una variedad de acciones o actividades que se adecuen de la mejor manera a su entorno, así tenemos, por ejemplo: Premios en metálico. Pagos extra en dinero contante y sonante por alcanzar metas ya sean individuales o grupales. Beneficios sociales: se refiere a

regalos u obsequios para el ingreso gratis a eventos sociales como conciertos, operas, ferias, deportes, etc. Premios de reconocimiento: Premiar con un reconocimiento público a los mejores empleados por los logros obtenidos, debido a la coyuntura actual de la pandemia por la Covid-19, estos deben ser de manera virtual por medio de la intranet, también dichos reconocimientos pueden ser privados en dicho caso se puede enviar tarjetas o algún souvenir como medallas.

Flexibilidad laboral: Por ejemplo, los días festivos o el día de su cumpleaños se les da como un día libre. Equilibrio entre vida laboral y personal. Impulsar a que los trabajadores prioricen a sus familiares y amistades antes que el trabajo extra. Actividades de integración: Todo lo que tenga que ver con actividades colaborativas entre los empleados y sus familias, torneos deportivos, de los que estén permitidos con los protocolos establecidos, didácticas por internet, concursos. Actividades de capacitación: Al ser esta una actividad para la mejora de los talentos, siempre es bienvenida y algunas empresas para dar mayores comodidades y para aumentar la motivación del desarrollo de estas, alquilan lugares de esparcimiento recreativos para realizarlas (Peña, 2015).

Las empresas, organizaciones o instituciones deben diseñar trabajos donde el estrés trate de ser reducido, y la motivación y satisfacción de empleados y su desempeño puede ser aumentado. La motivación energiza el comportamiento, la dirección al comportamiento. La motivación es un aspecto importante de la función que lleva influencia en otros para trabajar hacia la compensación (Rožman, 2017). Cada organización exitosa es respaldada por un empleado comprometido, este compromiso es el resultado de la motivación por un trabajo satisfactorio. Eso es la energía que obliga a los empleados hacia la organización. La motivación es un importante estímulo, el cual dirige al ser humano a ser mejor, no de manera individual si no que se apoyan para enmarcar prácticas que lo hará ser capaz de satisfacer el grupo (Varma, 2018).

Para poder actuar adecuadamente sobre la motivación en los trabajadores, en cualquiera de las formas o casos que se puedan presentar, se debe contar con un programa de motivación laboral, documento que nos permite conocer el nivel de motivación en el que se encuentran los trabajadores de una empresa (Kyocera, 2021). Un programa de motivación laboral debe contar como mínimo con la siguiente estructura o esquema: Introducción. Presentación del porqué del programa.

Objetivos. Las soluciones a los problemas encontrados. Destinatarios. Quienes son los trabajadores que deben leer el documento y poner en práctica lo estipulado. Además, debe contener las Bases de la motivación. Que es la explicación sobre de lo que trata el documento para garantizar el entendimiento de los trabajadores destinatarios. Medición. Como medir el nivel de motivación, interpretar estas mediciones y llegar a conclusiones generales a partir de estos resultados. Una vez expuestas las conclusiones, que acción o acciones debemos tomar para incrementar la motivación de los trabajadores (Treven, 2015).

Con respecto a las categorías encontradas para la propuesta de un programa de motivación tenemos las siguientes: el diagnóstico de la situación, la metodología a emplear, la comunicación e información y el monitoreo y evaluación del programa. El diagnóstico se refiere a la examinación donde se realiza o va a realizar una gestión (Avila, 2016). La metodología es la disciplina que elabora, también define y sistematiza todos los procedimientos incluidos las técnicas y métodos para la elaboración de una propuesta de un programa de motivación. (Unir, 2020). La información y comunicación se refiere al proceso donde la información es intercambiada y su mensaje genera un efecto definitivo o temporal en la actuación de los receptores (Actualidad empresa, 2013).

El monitoreo es el proceso para observar cómo, cuándo y dónde se realizaron las acciones y también saber quién las ejecuta o ejecutó y a cuántas personas se tuvo alcance con dichas actividades. La evaluación es una acción que proporciona información basada en evidencia que sea creíble y útil. Las conclusiones y recomendaciones de una evaluación deben ser usados en la toma de decisiones relacionados con el programa motivacional (ONU mujeres, 2010).

Y entre las subcategorías tenemos a: Los objetivos institucionales, los cuales son la base del plan estratégico y que resultan de analizar el entorno de la institución y proyectarse sobre los escenarios futuros que se podrían dar desarrollando para ello estrategias, principalmente de liderazgo, planteando objetivos y metas, con sus respectivas actividades para cumplirlos (Lema, 2004). La cultura organizacional es la característica y la personalidad tangible que se originó en una organización, se refiere al protocolo “no escrito” de los valores y las interacciones de la institución. Mientras que algunos pueden pensar en la cultura organizacional como el resultado de la gente de la organización de procesos, algo

que no se puede controlar ni cuantificar, la verdad es que la cultura organizacional es tangible. La cultura organizacional diferencia a las empresas exitosas de todo el resto. Y puede ser una ventaja competitiva poderosa (Quintana, 2016).

Nos referimos no solo a los valores, sino también involucra las tradiciones y creencias esenciales de sus trabajadores en general, de las políticas y comportamiento de la empresa en sus relaciones, que se convierte en un marco de referencia interno y externo para su forma de actuar (Morcos, 2018). Esta brinda a los colaboradores la noción suficiente para interpretar la forma de interaccionar de la institución que la hará diferenciarse entre otras (Pedraza-Álvarez, 2017). Por eso una buena cultura organizacional es lo que se debe lograr con los programas de motivación y esta misma permite a la vez el correcto desarrollo de capacitaciones y actividades de motivación.

Dentro de una organización o empresa las actividades de comunicación están entre las actividades más importantes. La comunicación que existe entre individuos en una organización es una relación interpersonal. La relación interpersonal es la más básica fórmula de comunicación en una organización, si mantienen su intensidad, tendrá un efecto positivo sobre la organización, especialmente con los superiores y subordinados. Si se mantiene una relación interpersonal eficaz, se tendrá éxito, creará buenos efectos, como la comprensión, actitudes cambiantes, mejores relaciones, fomentarán la confianza y apertura, y puede fomentar el entusiasmo en los empleados con el fin de fomentar alta motivación laboral. En el entorno todavía existen obstáculos en las relaciones interpersonales entre colegas, todavía hay desconfianza mutua entre compañeros de trabajo, falta de asistencia mutua entre compañeros de trabajo (Maria, 2019).

Un Plan Estratégico Institucional es de vital importancia en cualquier institución puesto que este si es adecuadamente transmitido origina una concordancia positiva entre los empleados para el logro de las metas. (Andía Valencia, 2016). Cabe señalar que para el cumplimiento de un plan estratégico es necesario contar con el adecuado presupuesto. El presupuesto institucional es el cálculo de gastos e ingresos que las instituciones necesitan para el desarrollo de sus actividades. Este presupuesto debe permitir el cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Metas Presupuestarias trazados para el Año Fiscal, (Scartascini, 2017). Al elaborar un presupuesto se establecen las prioridades de cualquier



institución en el alcance de sus objetivos, en este documento se detallan todos los costos que tendrán las prestaciones de los servicios a realizarse para el cumplimiento de las funciones de cada área (Rendon, 2019).

Los talleres del programa de motivación deben abarcar temas como la superación personal, incentivando principalmente la creación intelectual, científica y técnica (Wong, 2019). Los individuos a través de su dedicación e inteligencia pueden alcanzar sus objetivos y a la vez crecer como personas puesto que tienen los recursos necesarios como los son su tenacidad, constancia, pasión, sacrificio, las cuales son características que van de la mano con la voluntad de uno mismo de superarse (Martinez, 2015).

Asimismo, El desarrollo de competencias se está volviendo muy importante debido a la constante demandas de la competencia global, las presiones económicas globales y el rápido cambio en tecnología y requisitos de los clientes que forman parte de cualquier organización en desarrollo. En este contexto, es esencial para las organizaciones, desarrollar modelos de competencia para su propia fuerza laboral dado el telón de fondo de los desafíos que enfrentan ahora. Además, contar con personas competentes significará que tienen la capacidad y el personal con los atributos para un desempeño efectivo y que son capaces de cumplir con los requisitos y las expectativas del trabajo. (Mohd, 2015). Desde cuando los grupos de técnicos se organizaron en departamentos funcionales, Se ha reconocido la importancia de que el personal tenga competencias y habilidades. Actualmente, la necesidad de comprender los procesos comerciales se volvió cada vez más importante (Parent, 2016)

Los instrumentos de gestión son métodos específicos que permiten tomar decisiones racionales e informadas cuando se trata de gestión, también puede definirse como una entidad de instrumentos para apoyar la implementación de conceptos e ideas en todos los niveles de conceptualización y realización de conceptos, apuntando en última instancia a apoyar los procesos organizacionales. Todo medio a través del cual se transmite una técnica de gestión en la organización con el fin de racionalizar al menos un aspecto de su funcionamiento, estos serán pertinentes para la difusión de la información y una buena comunicación (Wang, 2017).

Los gerentes y los empleados de nivel inferior deben poder interactuar de manera clara y efectiva entre sí para lograr objetivos comerciales específicos. La comunicación eficaz con los clientes es vital en una organización y el éxito de cualquier negocio. Al comunicarse, también debe tenerse en cuenta la comunicación no verbal. La forma en que una persona transmite un mensaje tiene un gran impacto (Betterteam, 2021). La comunicación asertiva es la capacidad de hablar e interactuar de una manera que considera y respeta los derechos y opiniones de los demás y al mismo tiempo defiende sus propios derechos, necesidades y límites personales. Las habilidades de comunicación asertiva crean oportunidades para la discusión abierta con una variedad de opiniones, necesidades y opciones para ser escuchadas y consideradas respetuosamente con el fin de lograr una solución beneficiosa para ciertos problemas (Pipas, 2017).

Las Tics institucionales son el conjunto de tecnologías (los celulares, las laptops, el internet, entre otros) que actualmente predominan su uso a nivel globalizado, lo cual ha conllevado que las personas accedan a la información y se comuniquen y difundan la misma de diferentes y nuevas formas que muchas veces proviene de múltiples fuentes y variados formatos. La mayor dificultad que se presenta es el poder procesar, utilizar y disponer de manera correcta y lógica la gran cantidad de información que generan todos estos dispositivos, lo cual constituye actualmente un gran reto para los trabajadores administrativos (De la hoz, Martínez, Niño & Hernández, 2019).

Las evaluaciones de logros son una evaluación de los conocimientos o habilidades desarrollados. El tipo más común de prueba de rendimiento es una prueba estandarizada, como el SAT, requerida para ingresar a la universidad en los Estados Unidos. Las pruebas de rendimiento se desarrollan para medir las habilidades y los conocimientos adquiridos en un nivel de grado dado, generalmente a través de instrucción planificada, como capacitación o instrucción en el aula. Las pruebas de rendimiento a menudo se contrastan con las pruebas de aptitud (Ramírez, 2017).

La evaluación por logros se basa en analizar particularmente a cada individuo, ¿Cómo se desempeña? ¿Cómo vive? Observando cómo es que en esos contextos supera los obstáculos y logra alcanza las metas deseadas (Palacio, 2016). Las pruebas de rendimiento pueden implicar pruebas cuantitativas realizadas en un

laboratorio o, en algunos escenarios, ocurrir en el entorno de producción. Los requisitos de desempeño deben identificarse y probarse. Los parámetros típicos incluyen velocidad de procesamiento, tasas de transferencia de datos, eficiencia y confiabilidad de la carga de trabajo (international Baccalaureate, 2018). El Informe de resultados destaca los logros de la institución y las áreas de mejora o los indicadores favorables del programa propuesto y además brinda información sobre los objetivos estratégicos. Proporciona la base para trazar un camino a seguir (GPE Transforming Education, 2020).

El reconocimiento es un acto que puede en gran medida mejorar el compromiso del personal con la institución, mejorando la productividad y lograr mantener una moral alta entre ellos, este reconocimiento se puede otorgar de diferentes formas, pero se debe considerar su gran valor, por lo tanto una adecuada implementación de un programa de reconocimientos es un factor vital para la competitividad de cualquier empresa y se recomienda la formación de equipos dedicados a la búsqueda del tipo correcto de estos programas (Bonusly, 2018). La compensación, se refiere a una serie de recompensas, ya sean beneficios económicos o satisfacciones emocionales que permiten la integración o el compromiso filial con la institución. Se trata de cualquier forma de pago que garantiza o estimula que los empleados realicen sus funciones de manera dedicada y satisfechos de realizarlas (Espinoza, 2016).

Las bonificaciones en el sector público se encuentran determinadas por los cargos y el tiempo de servicio. Además, se debe señalar que estas se ven influenciadas también por el tipo de modalidad de contrato que tenga el personal. Existen diversas modalidades entre ellos tenemos el Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y exclusivamente en el Ministerio de Salud (Minsa) los Comités Locales de Administración de Salud (CLAS). Los profesionales CAS tienen un menor salario que sus pares nombrados en el Minsa, dándose a notar la existencia de diferencias en la estructura y montos salariales (Pardo, Andia, Rodriguez, Pérez, & Moscoso, 2011). Los sueldos y salarios son el pago por trabajo acordado entre un empleado y su empleador en virtud de un contrato de trabajo en el sector privado y para agentes contractuales en el servicio público, o empleo para funcionarios públicos. Incluye el salario básico, pero también bonificaciones y subsidios, compensación por horas extraordinarias trabajadas y otras (Sule, 2016).

Con respecto a lo que es capacitación podemos decir que es el proceso de enseñar a los trabajadores de una institución las capacidades que necesitan para realizar sus funciones. Este está diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. Es un proceso de aprendizaje a corto plazo que implica la adquisición de conocimientos y la agudización de habilidades. Los trabajadores administrativos tienen docenas de responsabilidades diferentes. Básicamente, llenan todos los espacios en blanco de una empresa y brindan apoyo a todos los demás empleados. A menudo son el pegamento que mantiene unida a una empresa y como tal, hay muchos temas diferentes que el personal administrativo puede usar con fines de capacitación. La mayoría de los temas que se tratan en la formación de administradores son amplios y se pueden repetir, con nueva información cada vez (Abushamsieh, 2017).

La epistemología de la problemática investigada proviene de la revisión a las teorías relacionadas que le dan el sustento a esta investigación, por lo que indicamos que la motivación es un estado psicológico y los programas motivacionales son actividades que mejoran el clima dentro del lugar de trabajo, mejorando a la vez el desempeño y la fidelización a la empresa, teniendo como categorías para su desarrollo el diagnóstico, la metodología, la comunicación e información, el monitoreo y la evaluación del programa, conocimientos organizados desde el enfoque de la teoría citada de Christian Pastrana quien haciendo referencia a las teorías clásicas sobre la motivación de Vroom (teoría de las expectativas) y de McClelland destaca tres tipos de motivación: la Motivación extrínseca, la Motivación intrínseca y la motivación trascendente, señalando que estos tres tipos de motivación no son excluyentes, sino que se interrelacionan.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

Se trató de una investigación del tipo aplicada, porque la presente puso en práctica los conceptos sobre la motivación del personal, basados en la teoría de Pastrana, confrontando dicha teoría con la realidad presentada en la Oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur. Realizando nuestro objetivo de proponer un programa de motivación para dicho personal administrativo, con el cual ayudaremos a solucionar el problema de desmotivación encontrado. La investigación aplicada, busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar (Baena, 2017). Es llamada también investigación constructiva o utilitaria, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta.

##### **Diseño de investigación:**

Se trató de un diseño de investigación acción, el cual se caracteriza por resolver problemas cotidianos e inmediatos, además esta investigación se realizó en un determinado tiempo por lo cual es también una investigación transversal (Muntané, 2010). Las etapas de este diseño fueron: Identificar. Se identificó de manera subjetiva el problema general de la investigación, el cual fue la desmotivación presente en los trabajadores administrativos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima sur, utilizando la lluvia de ideas como herramienta se logró identificar el problema general y los problemas específicos. Planear. Se estableció un cronograma de actividades, para la realización de las entrevistas, desgrabación y codificación de las mismas, entre otras actividades más. Siendo esta etapa en la que se encuentra el presente trabajo de investigación. Ejecutar y observar. El desarrollo de la propuesta y a la vez sus observaciones se realizarán cuando esta sea implementada. Reflexionar. Igualmente, luego de su implementación se realizará la evaluación del programa que buscó mejorar las competencias, habilidades y actitudes de cada uno de los trabajadores.

### 3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Las categorías y subcategorías del tema de la presente investigación se muestran en la Tabla 1. La conceptualización de cada una de ellas se encuentra descritas en el marco teórico. Una categoría puede definirse como una abstracción de las características y atributos de los fenómenos, en este caso nuestra variable de investigación, propuesta de un programa de motivación, nos ayuda a entender y por la tanto desarrollar de manera adecuada su conceptualización. En este sentido trabajar con ellas implica agrupar elementos, ideas y expresiones en torno a un concepto. Consistiendo este proceso en la identificación de temas sobresalientes, de patrones, de ideas y de eventos recurrentes. Con la categorización logramos la reducción de la información recolectada, al clasificar y codificar una expresión en forma clara, derivando la información en unidades menos complejas de resolver llamadas subcategorías. La matriz de categorización se puede apreciar en el anexo 1.

**Tabla 1.**

#### *Categorías y Subcategorías*

Variable	Categoría	Subcategoría
Propuesta de un Programa de Motivación	diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"><li>• objetivos institucionales</li><li>• cultura organizacional</li><li>• relaciones interpersonales</li><li>• Bonificaciones</li></ul>
	Metodología	<ul style="list-style-type: none"><li>• plan estratégico</li><li>• presupuesto institucional</li></ul>
	comunicación e información	<ul style="list-style-type: none"><li>• instrumentos de gestión</li><li>• comunicación asertiva</li><li>• Tics institucionales</li><li>• talleres de motivación</li></ul>
	monitoreo y la evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>• reconocimientos y recompensas</li><li>• logros</li><li>• resultados</li></ul>

### **3.3 Escenario de estudio**

El escenario de estudio fue la oficina administrativa de la unidad de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Sur 2021, cuyas instalaciones son espaciosas e idóneas para el desarrollo de las entrevistas, el ambiente es colaborativo, así como el grupo de estudio. Los trabajadores administrativos tienen apreciaciones similares en razón a la problemática presentada, cabe señalar que falta un verdadero liderazgo, ya que se han dado en poco tiempo diversos cambios en la coordinación de esta unidad.

Además, los escasos recursos económicos originan que no se den las acciones motivacionales al personal administrativo, los recursos económicos están orientados de manera prioritaria a las actividades de las áreas asistenciales de los establecimientos de salud, al pago de remuneraciones, servicios básicos entre otros. La única motivación económica al personal administrativo es el incentivo del Sub Cafae (Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo) importe que viene a ser como si fuera parte de las remuneraciones, por lo que no representa en si un estímulo, la motivación resulta ser una “automotivación” por falta de recursos e incentivos, a la vez que no hay un plan propiamente dicho para las actividades motivacionales.

### **3.4 Participantes**

Los participantes fueron los treinta trabajadores administrativos de la oficina de Recursos humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur 2021, eligiéndose como representantes de ellos a dos coordinadores para la realización de las entrevistas, los cuales, son los responsables de las áreas de: Coordinación de Relaciones Humanas y Sociales, Directora Ejecutiva de Administración y un trabajador de la oficina de Recursos Humanos, elegidos por ser especialistas y contar con la experiencia suficiente en el manejo de sus respectivas áreas, pudiendo brindar la facilidad de ser observados y detallarnos los procedimientos que utilizan para cumplir con el desempeño de su trabajo y sus actividades motivacionales con el personal a su cargo.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizaron como técnicas: La observación participante, el análisis documental y la entrevista semiestructurada. La observación participante es un método interactivo de recojo de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que se está observando. La implicación supone participar socialmente y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forma parte de la entrevista. En nuestro caso realizaremos la observación al equipo de personas que trabajan diariamente con el investigador. La información que se puede recoger durante una observación puede ser de diversa índole.

El análisis documental se refiere a un trabajo de extracción de información de una serie de documentos, dicho trabajo inicia con el análisis de contenido, cuya profundidad estará ligada al tipo de usuario y la necesidad de la información, los documentos a analizar son resoluciones, directivas, evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y otros. Es un auténtico análisis en profundidad que implica las técnicas documentales de indización y resumen. Las entrevistas semiestructuradas crean conversaciones fáciles de observar dando información relevante, a la vez, por la observación de los sujetos entrevistados (Mata Solís, 2020).

Como instrumentos correspondientes a las técnicas usadas se utilizó una guía de observación, fichas de análisis documental y una guía de entrevista semiestructurada, el cual es un documento que contiene los temas y las preguntas sugeridas, estas preguntas tienen la característica principal el ser respondidas de manera abierta (Ortiz Cruz, 2015).

### **3.6 Procedimiento**

A partir de la observación subjetiva sobre la existencia del problema general, se realizó el diagnóstico que nos permitió identificarlo y poder de esta manera establecer los objetivos para darle solución, recabando información de bibliografía especializada y trabajos previos sobre el tema, realizados a nivel internacional y nacional. Se realizó la matriz de categorización de las variables la que ayudó a ver detalladamente las variables por categorías y subcategorías de donde salieron las interrogantes con las cuales se formuló



las preguntas de la guía de entrevistas y con los que se realizaron las entrevistas respectivas. Para lo cual se procedió a grabar las respuestas por medio de una aplicación del teléfono celular que nos permitió realizar luego la desgrabación de la misma en una matriz, así como su codificación para finalmente obtener las conclusiones que nos permitan realizar las triangulaciones para la obtención de los resultados. Además, se realizó la observación participante, con el fin de valorar el comportamiento de los trabajadores administrativos mediante la guía de observación y por lo siguiente se realizará un análisis documental, cuya información será registrada en fichas documentaria con lo que nos ayudará a poner en marcha el diagnóstico, planificación y organización de la propuesta de un programa de motivación, finalmente se redactaron las conclusiones y se dio algunos alcances a medida de recomendaciones.

### **3.7 Rigor científico**

El rigor científico es el equivalente a la validez y confiabilidad de la investigación cuantitativa, está dado por las construcciones teóricas, realizadas a partir de los criterios, procedimientos, para recoger y analizar los datos, tales como los instrumentos utilizados en la presente investigación (entrevista semiestructurada, observación participante y análisis documental) y sobre todo la búsqueda de coherencia en las interpretaciones. Para que los datos cualitativos sean válidos deben tener: Credibilidad, Auditabilidad, Transferibilidad y Comprobabilidad (Alfaisal University library, 2020).

La Credibilidad, se puede constatar con la documentación revisada y realizada por el investigador a partir de documentos en su mayoría de revistas indexadas, algunos en idioma extranjero, cuyos resúmenes parafraseados se han usado en la elaboración de este trabajo de investigación los cuales están avalados por la revisión del programa antiplagio Turnitin, además tenemos las declaraciones juradas de autenticidad firmadas por el autor y asesor, así como el documento de autorización, para la realización de las entrevistas, por parte de la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Sur 2021. La Transferibilidad, la

podemos observar en las conclusiones alcanzadas donde principalmente se determina la necesidad de un programa de motivación, cuyo esquema puede ser transferido a otras sedes o áreas de la institución.

La Auditabilidad, en el presente trabajo de investigación, se cumple al ser este un trabajo publicado en el repositorio de la biblioteca de la universidad Cesar Vallejo, pudiendo ser revisado por cualquier otro investigador o lector que lo necesite, además ha sido aprobado por un jurado especializado que verificó la lógica de su contenido. Y finalmente la Comprobabilidad, los hallazgos y conclusiones obtenidos son resultado del trabajo realizado, trabajo que se encuentra expuesto en los instrumentos de recojo de datos elaborados por el investigador así tenemos las matrices de observación participante, matriz de desgrabación, matriz de codificación y la matriz de conclusiones de las entrevistas, así mismo en las fichas de análisis documental, siendo esta la evidencia más saltante.

### **3.8 Método de análisis de datos**

Se utilizó el método inductivo, evaluando las características reflejadas en el comportamiento de los participantes, una vez validados los datos obtenidos mediante los procedimientos del rigor científico, se realizó una matriz de desgrabación para la información o los datos obtenidos en la entrevista semiestructurada, asimismo se desarrolló una matriz de codificación y a la vez la matriz de conclusiones de la entrevista la cual nos dará un claro resultado de las diferencias, semejanzas y conclusiones que obtengamos por cada pregunta para cada entrevistado, las cuales finalmente serán tratados por el método de triangulación para obtener un resultado final.

### **3.9 Aspectos éticos**

La presente investigación es propia y original del investigador respetando cada lineamiento, según lo establecido en el RVI N°011-2020 de la universidad Cesar Vallejo, para expresar el contenido, en dicho documento encontramos todas las pautas aprobadas y refrendadas para la elaboración de una tesis, teniendo en cuenta a la vez el uso de las normas APA en la redacción, elaboración de tablas y las citas y referencias, haciendo a la vez

el uso del sistema Turnitin, como programa de revisión aceptado y reconocido para la realización de tesis originales, lo que nos permitió realizar un desarrollo de manera objetiva, realista, con transparencia, juicio, reflexión e imparcialidad con el propósito de que se pueda llegar a implementar el resultado del trabajo presentado, además, se respeta las ideas de los autores, derechos de propiedad intelectual, citados en el contenido de la tesis, se mantuvo el anonimato de los entrevistados, y sobre todo se rechaza que los resultados obtenidos se hayan manipulado o alterado. Estos códigos de conducta, convergen a la misma orientación que es el de elevar los estándares de competencia profesional y la de salvaguardar el bienestar de los participantes y de la investigación.

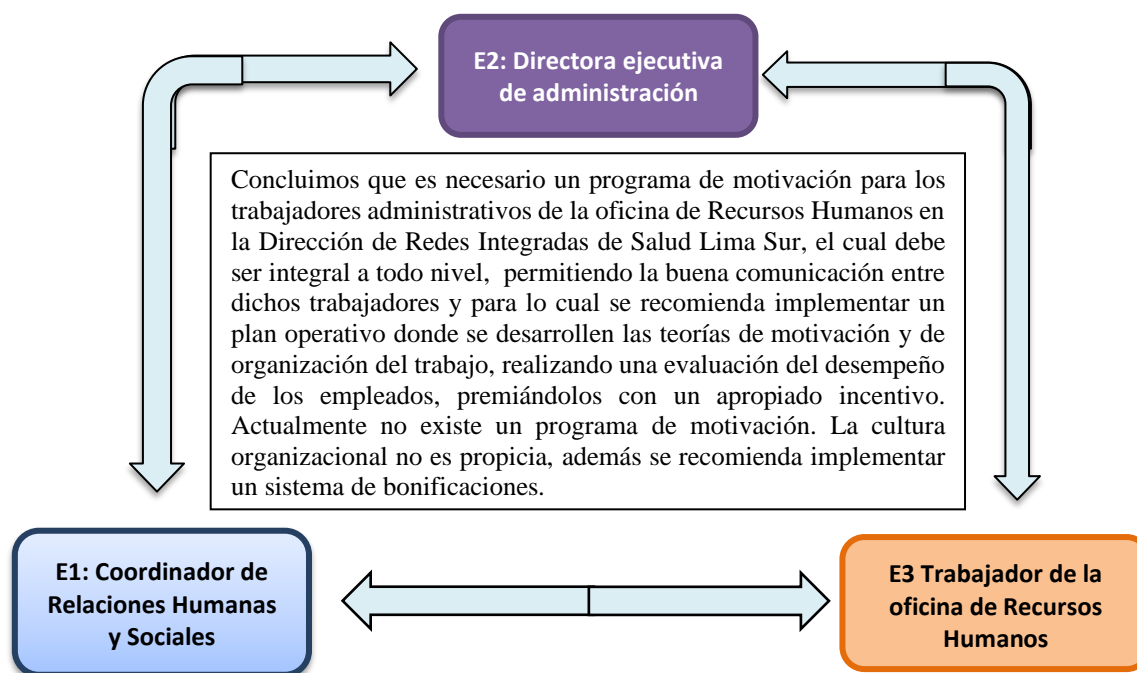
#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se ha trabajado con las herramientas de recolección de datos: Entrevista semiestructurada, la observación y el análisis documental. Hemos desarrollado la técnica de la triangulación de datos para poder llegar a conclusiones objetivas.

**Figura 1:**

##### *Triangulación de la entrevista semiestructurada*

El programa de motivación debería ser un programa integral, con una misión y visión clara, para el logro de sus objetivos, que contenga premios, estímulos económicos y no económicos. Un programa que logre que las personas se sientan apreciadas y valoradas, que se considere o se tome en cuenta su participación dentro de la institución donde se enfatice la empatía por los compañeros de trabajo en especial de los ejecutivos hacia los empleados. El Programa de Motivación, debe contener: Formación y actualización, comunicación interpersonal con participación individual y grupal...



Debe ser un programa donde las personas sean consideradas y por ende tratadas con el respeto debido no como simples subordinados. Desarrollando capacitaciones internas y externas pagadas por la misma institución. Dicho programa de motivación debe desarrollar un sistema de recompensas con premios que sirvan de estímulo y estos pueden ser materiales o no, reconocimientos que fortalezcan la autoestima de los empleados y por ende las ganas de servir, desarrollando una mejor labor hacia los usuarios. Este programa a su vez debe contener pautas para el crecimiento profesional con actualizaciones periódicas sobre temas que competen a todos los trabajadores de la oficina de recursos humanos en general.

El Programa de Motivación, debe contener capacitaciones actualizadas de formación profesional, debe además centrarse en la comunicación interpersonal y a la vez incentivar la participación y el trabajo en equipo. Este programa debe seguir los lineamientos de la misión y visión de la institución e incluir entre sus actividades talleres recreacionales y de autosuperación, así como capacitaciones sobre temas actuales como el de Gestión por Procesos para la Administración Pública, Administración Estratégica y Emprendedora, Claves para Gestionar Personas y otros en cuyo contenido se vea implícito el educar sobre como motivar y de esta manera se logre empatizar a los trabajadores tanto jefes como empleados de la oficina de Recursos Humanos.

Según las preguntas relacionadas con el objetivo general de la investigación ¿En qué consiste la motivación del personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021? Los especialistas entrevistados concluyeron que la motivación debe estar manifestada en un programa que permita principalmente la buena comunicación entre el personal administrativo y debe ser un programa integral a todo nivel que contemple la realización de talleres de autosuperación y de formación actualizada, donde se reconozca los logros y capacidades de los trabajadores, implementando un plan operativo donde se desarrollen las teorías de motivación y de organización del trabajo, bajo un modelo de gestión por resultados, realizando una evaluación del desempeño de los empleados, premiándolos con un apropiado incentivo y a la vez fomentar que los trabajadores participen.

Este resultado se asemeja a lo investigado por Pecho (2016), quien concluyo que la satisfacción de los empleados en el trabajo sería buena si existieran actividades motivacionales. Ambos resultados son consecuentes de lo expresado por Pastrana (2017) quien manifiesta en su teoría que los programas de motivación intentan realizar una mejora en el clima organizacional y en el ámbito del trabajo, que motive un mejor desenvolvimiento de las funciones de los empleados para lo cual realizan una variedad de acciones o actividades que se adecuen de la mejor manera a su entorno.

Con respecto a la pregunta que se relaciona con el primer objetivo específico: ¿En qué consiste el diagnóstico para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur-2021? Se concluye que actualmente no existe un programa de motivación y ningún tipo de estrategias a realizar respecto a motivación. La cultura organizacional no es propicia, aunque si existen buenas relaciones entre el personal administrativo. Se recomienda implementar un sistema de bonificaciones, resultado que coincide con el de Guarnizo (2018) quien realizó un diagnóstico situacional utilizando un cuestionario de preguntas para el recojo de los datos con el cual se logró determinar los principales factores que inciden positiva o negativamente dentro de la organización.

Estos resultados se ven avalados en la teoría expuesta por Ávila 2016, quien indica que el diagnóstico se refiere a la examinación donde se realiza o va a realizar una gestión y a la vez por la teoría de Quintana (2016) La cultura organizacional es la característica y la personalidad tangible que se originó en una organización, se refiere al protocolo “no escrito” de los valores y las interacciones de la institución. Mientras que algunos pueden pensar en la cultura organizacional como el resultado de la gente de la organización de procesos, algo que no se puede controlar ni cuantificar, la verdad es que la cultura organizacional es tangible. La cultura organizacional diferencia a las empresas exitosas de todo el resto. Y puede ser una ventaja competitiva poderosa.

Continuando, la pregunta que hace mención al segundo objetivo específico: ¿Cuál es la metodología que se emplea en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021? Los entrevistados concluyeron que La metodología debe ser planificada conforme al presupuesto de recursos económicos que permita una evaluación constante del programa. Deberían realizarse talleres de superación personal, lo cual guarda coincidencia con el resultado obtenido por López & Romero (2015) quienes a través de la aplicación de un programa de motivación basado en la Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg pudieron concluir que dicha aplicación mejora la eficiencia de los trabajadores. Al respecto Sodexo (2015) menciona que la tesis fundamental de la teoría de los dos factores de Herzberg es que los elementos que producen satisfacción en una plantilla son completamente diferentes de los que causan insatisfacción. Esto se debe a que las personas tienen un sistema de necesidades doble: por un lado, está la destinada a evitar el sufrimiento o el dolor; por otro, la orientada al crecimiento emocional e intelectual.

Con respecto a la pregunta relacionada al tercer objetivo específico ¿Qué estrategias de información y comunicación se emplea en la propuesta de un programa de motivación para personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021? Los entrevistados concluyen que la comunicación e información se debe realizar principalmente a través de la página web institucional, también se debe considerar el correo electrónico institucional y algunas redes sociales, así como los manuales de procedimientos. La comunicación debería ser más empática con respecto a las necesidades de los

empleados., resultados que indican coincidencia con los de Obiekwe (2016), quien proporciona una vía para recopilar información sobre lo que piensan los empleados sobre su trabajo cuya conclusión más importante fue la de demostrar que es posible motivar a los empleados a trabajar. Las definiciones expuestas por la revista Actualidad empresa (2013) avala estos resultados al afirmar que la información y comunicación se refiere al proceso donde la información es intercambiada y su mensaje genera un efecto definitivo o temporal en la actuación de los receptores.

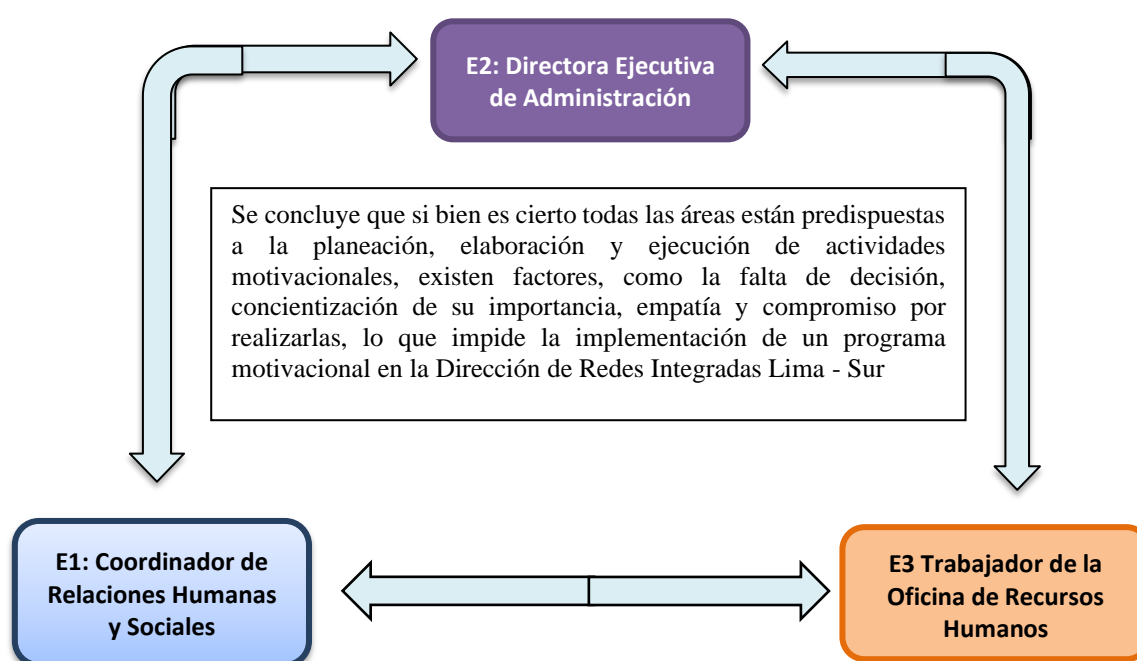
Además, la pregunta que hace mención al cuarto objetivo específico: ¿Cómo se realiza el monitoreo y evaluación en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021? Los entrevistados presentan varias ideas como el de desarrollar un cronograma de actividades, evaluando permanentemente a los empleados realizando encuestas con cuestionarios anónimos, resultado que se asemeja al obtenido por Akah (2010) quien concluye que la motivación influye en la eficiencia del desempeño, la cual debe ser evaluada permanentemente. Ambos resultados son consecuentes con la teoría expuesta por la ONU mujeres (2010) el monitoreo es el proceso para observar cómo, cuándo y dónde se realizaron las acciones y también saber quién las ejecuta o ejecutó y a cuantas personas se tuvo alcance con dichas actividades. La evaluación es una acción que proporciona información basada en evidencia que sea creíble y útil. Las conclusiones y recomendaciones de una evaluación deben ser usados en la toma de decisiones relacionados con el programa motivacional.

Concluimos que es necesario un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, el cual debe ser integral a todo nivel, permitiendo la buena comunicación entre dichos trabajadores y para lo cual se recomienda implementar un plan operativo donde se desarrollen las teorías de motivación y de organización del trabajo, realizando una evaluación del desempeño de los empleados, premiándolos con un apropiado incentivo. Actualmente no existe un programa de motivación. La cultura organizacional no es propicia, además se recomienda implementar un sistema de bonificaciones.

**Figura 2:**

*Triangulación de observación participante a la unidad de estudio*

Se observó que se encarga de dirigir y ver que se ejecute correctamente la gestión administrativa optando por una metodología ágil distribuyendo los recursos que estén a su alcance y formando los equipos y roles que más se ajusten a las funciones establecidas en la normativa interna, delega el trabajo sobre actividades motivacionales al Coordinador de Relaciones Humanas y Sociales. Realizando el seguimiento de estas y otras actividades con reuniones virtuales, además coordina con las demás áreas para cualquier eventualidad que se pudiera presentar y que pudiera servir para una mejor comunicación y mejora del ambiente del trabajo. Cabe señalar que se pudo observar una sobrecarga de trabajo en este puesto lo que ocasiona que la directora este siempre ocupada con muchos asuntos administrativos.



Gestiona o se encarga entre otras cosas del bienestar del personal y de la salud ocupacional, se observó que intenta impulsar actividades que motiven al personal a una mejora continua, pero se ve limitado en los recursos humanos y económicos

Se observa que el trabajador de la oficina de Recursos Humanos ayuda a elaborar y monitorear el cumplimiento de las actividades de la oficina, manteniendo su compromiso por informar y promover condiciones que garanticen las adecuadas relaciones laborales.

En esta triangulación de observación participante que se ha realizado a las personas seleccionadas como representantes de la unidad de estudio, por su conocimiento y especialización en las áreas que administran, son los especialistas que se hace referencia como E1: Coordinador de Relaciones Humanas y sociales,



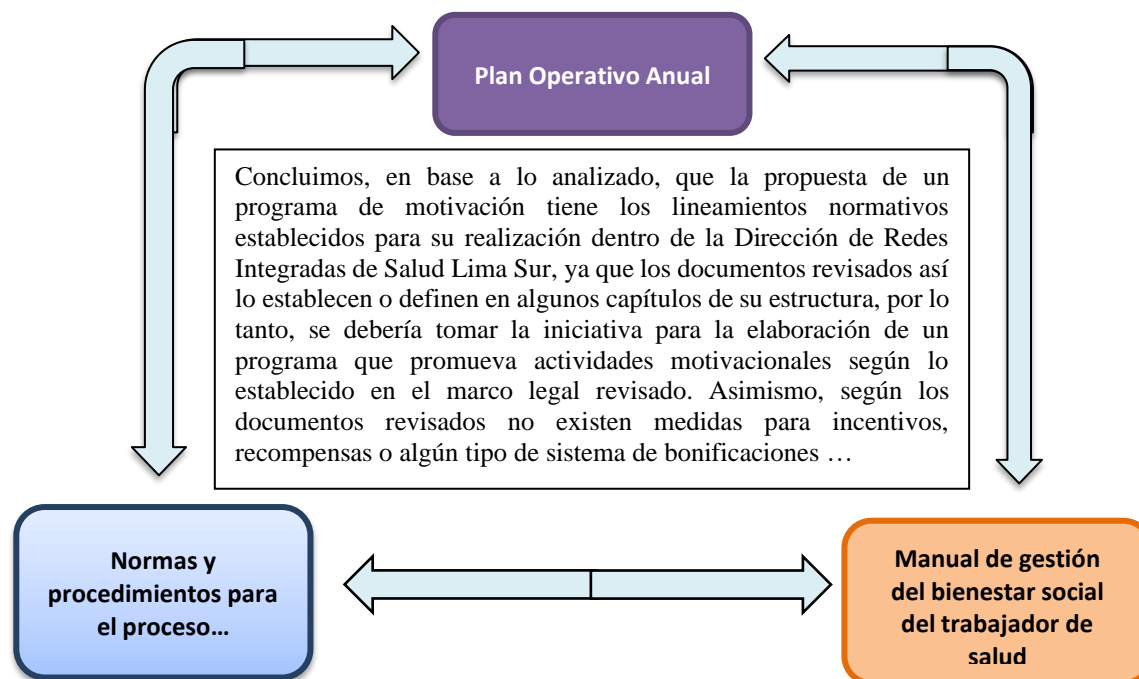
encargado de gestionar el departamento del bienestar del personal y de la salud ocupacional, se observó que intenta impulsar actividades que motiven al personal a una mejora continua pero se ve limitado en los recursos tanto humanos como económicos. P2: Directora Ejecutiva de Administración, encargada de dirigir y ver que se ejecute correctamente la gestión administrativa optando por una metodología ágil, distribuyendo los recursos que estén a su alcance y formando los equipos y roles que más se ajusten a las funciones establecidas en la normativa interna, delega el trabajo sobre actividades motivacionales al Coordinador de Relaciones Humanas y Sociales. Realizando el seguimiento de estas y otras actividades con reuniones virtuales, además coordina con las demás áreas para cualquier eventualidad que se pudiera presentar y que pudiera servir para una mejor comunicación y mejora del ambiente del trabajo. P3: Trabajador de la oficina de Recursos Humanos, encargado de ayudar a elaborar y monitorear el cumplimiento de las actividades de la oficina y mantiene su compromiso por informar y promover condiciones que garanticen las adecuadas relaciones laborales.

De las observaciones que se realizó se concluye que si bien es cierto todas las áreas están predispuestas a la planeación, elaboración y ejecución de actividades motivacionales, existen factores, como la falta de decisión, concientización de su importancia, empatía y compromiso por realizarlas, lo que impide la implementación de un programa motivacional en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima – Sur.

**Figura 3.**

*Triangulación del análisis documental*

El “Plan Operativo Anual” el cual, en su capítulo de los Recursos Humanos en el quinto objetivo estratégico institucional, señala la mejora y el desarrollo de los recursos humanos centrándose en la formación profesional y desarrollo de capacidades. Cabe señalar que el presupuesto no contempla una partida propiamente dicha para la gestión de estas actividades.



La directiva “Normas y procedimientos para el proceso de evaluación del desempeño y conducta laboral” que en su capítulo VI inciso 6.1.12 Relaciones interpersonales, señala que se califica dentro del ámbito laboral la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo, así como también en el inciso 6.1.15 Toma de decisiones, califica la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas derivados del trabajo, fomentado con esto la participación activa de los trabajadores ya sea de manera grupal o individual

El “Manual de gestión del bienestar social del trabajador de salud” que nos señala dentro de sus elementos conceptuales el concepto de la calidad de la vida laboral, el cual se refiere al entorno donde el trabajador se desarrolla, el ambiente de clima laboral que se percibe y que se traduce en una mayor o menor participación e iniciativa de los trabajadores por mejorar las condiciones laborales. Indica a su vez el rol que cumple en el mejoramiento de esta calidad de vida laboral la Oficina de Recursos Humanos

Los documentos revisados fueron: la directiva “Normas y procedimientos para el proceso de evaluación del desempeño y conducta laboral” que en su capítulo VI inciso 6.1.12 Relaciones interpersonales, señala que se califica dentro del ámbito laboral la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo, así como también en el inciso 6.1.15 Toma de decisiones, califica la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas derivados del

trabajo, fomentado con esto la participación activa de los trabajadores ya sea de manera grupal o individual y finalmente en el inciso 6.2.3 se estimula la capacitación y formación profesional.

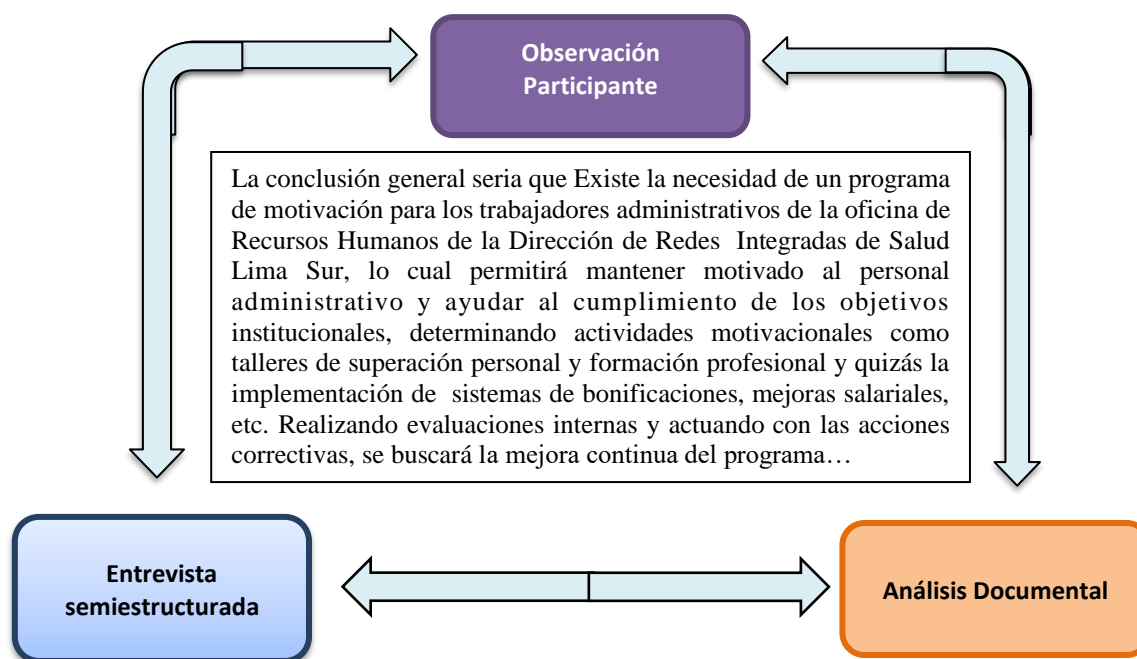
Además, se revisó el “Plan Operativo Anual” el cual, en su capítulo de los Recursos Humanos en el quinto objetivo estratégico institucional, señala la mejora y el desarrollo de los recursos humanos centrándose en la formación profesional y desarrollo de capacidades. Cabe señalar que el presupuesto no contempla una partida propiamente dicha para la gestión de estas actividades. Y el “Manual de gestión del bienestar social del trabajador de salud” que nos señala dentro de sus elementos conceptuales el concepto de la calidad de la vida laboral, el cual se refiere al entorno donde el trabajador se desarrolla, el ambiente de clima laboral que se percibe y que se traduce en una mayor o menor participación e iniciativa de los trabajadores por mejorar las condiciones laborales. Indica a su vez el rol que cumple en el mejoramiento de esta calidad de vida laboral la oficina de Recursos Humanos, siendo el más importante el rol integrador al conseguir el apoyo de los funcionarios de la institución.

Llegando a la conclusión de que una propuesta de un programa de motivación tiene los lineamientos normativos establecidos para su realización dentro de la Dirección de Redes Integradas Lima Sur, ya que los documentos revisados así lo establecen o definen en algunos capítulos de su estructura, por lo tanto, se debería tomar la iniciativa para la elaboración de un programa que promueva actividades motivacionales según lo establecido en el marco legal revisado. Asimismo, según los documentos revisados no existen medidas para incentivos, recompensas o algún tipo de sistema de bonificaciones hecho que debería ser regulado o solicitado su reforma o inclusión en las instancias pertinentes, puesto que es un tema común, señalado por todos los participantes de la población de estudio, que debería existir algún tipo de incentivo, el cual debería estar normado para poderse realizar con la facilidad del caso.

**Figura 4:**

*Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas*

Se concluye que si bien es cierto todas las áreas están predispuestas a la planeación, elaboración y ejecución de actividades motivacionales, existen factores, como la falta de decisión, concientización de su importancia, empatía y compromiso por realizarlas, los que impiden la implementación de un programa motivacional en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima - Sur



Concluimos que es necesario un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, el cual debe ser integral a todo nivel permitiendo la buena comunicación entre dichos trabajadores y para lo cual se recomienda implementar un plan operativo donde se desarrollen las teorías de motivación y de organización del trabajo, realizando una evaluación del desempeño de los empleados, premiándolos con un apropiado incentivo. Actualmente no existe un programa de motivación. La cultura organizacional no es propicia, además se recomienda implementar un sistema de bonificaciones.

Llegando a la conclusión de que una propuesta de un programa de motivación tiene los lineamientos normativos establecidos para su realización dentro de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, ya que los documentos revisados así lo establecen o definen en algunos capítulos de su estructura, por lo tanto, se debería tomar la iniciativa para la elaboración de un programa que promueva actividades motivacionales según lo establecido en el marco legal revisado. Asimismo, según los documentos revisados no existen medidas para incentivos, recompensas o algún tipo de sistema de bonificaciones hecho que debería ser regulado o solicitado su reforma o inclusión en las instancias pertinentes

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: La entrevista semiestructurada, con la cual luego de realizar la triangulación de las conclusiones de las tres personas representantes entrevistadas se obtuvo como resultado que era necesario un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos en la Dirección de Redes Integradas de Salud

Lima Sur, el cual debe ser integral a todo nivel permitiendo la buena comunicación entre dichos trabajadores y para lo cual se recomienda implementar un plan operativo donde se desarrollen las teorías de motivación y de organización del trabajo, realizando una evaluación del desempeño de los empleados, premiándolos con un apropiado incentivo. Se señaló además que actualmente no existe un programa de motivación y la cultura organizacional no es propicia, recomendándose también implementar un sistema de bonificaciones.

A la vez se realizó la observación participante de los entrevistados pudiéndose observar como resultado que si bien es cierto todas las áreas están predispuestas a la planeación, elaboración y ejecución de actividades motivacionales, existen factores, como la falta de decisión, concientización de su importancia, empatía y compromiso por realizarlas, los que impiden la implementación de un programa motivacional en la Dirección de Redes Integradas Lima – Sur. Asimismo, para dar un mayor sustento a los resultados obtenidos se realizó un análisis documental cuyo resultado fue que una propuesta de un programa de motivación tiene los lineamientos normativos establecidos para su realización dentro de la Dirección de Redes Integradas Lima Sur, ya que los documentos revisados así lo establecen o definen en algunos capítulos de su estructura.

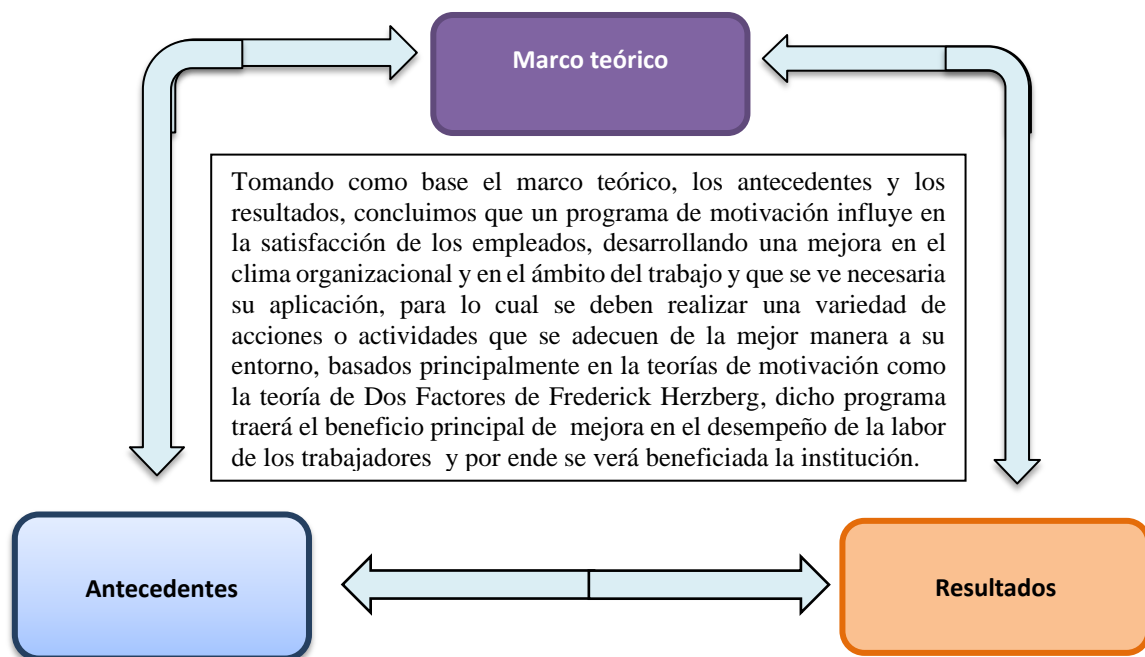
Por lo tanto, se debería tomar la iniciativa para la elaboración de un programa que promueva actividades motivacionales según lo establecido en el marco legal revisado. Asimismo, según los documentos revisados no existen medidas para incentivos, recompensas o algún tipo de sistema de bonificaciones, hecho que debería ser regulado o solicitada su reforma o inclusión en las instancias pertinentes, puesto que es un tema común, señalado por todos los participantes de la población de estudio.

Siendo finalmente la conclusión general que existe la necesidad de un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, lo cual permitirá analizar la situación motivacional de la institución, sensibilizar a los trabajadores e incentivarlos en el cumplimiento de metas y objetivos, determinando actividades motivacionales como talleres de superación personal y formación profesional y quizás la implementación de algún sistema de bonificación o similar.

## Figura 5:

### *Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los resultados*

Los programas de motivación, según la teoría de Pastrana (2017), intentan realizar una mejora en el clima organizacional y en el ámbito del trabajo, que motive un mejor desenvolvimiento de las funciones de los empleados para lo cual realizan una variedad de acciones o actividades que se adecuen de la mejor manera a su entorno, así tenemos, por ejemplo: Premios en metálico. Pagos extra en dinero contante y sonante por alcanzar metas ya sean individuales o grupales. Beneficios sociales: se refiere a regalos u obsequios para el ingreso gratis a eventos sociales como conciertos, operas, ferias, deportes, etc. Premios de reconocimiento: Premiar con un reconocimiento público a los mejores empleados por los logros obtenidos, debido a la coyuntura actual de la pandemia por la Covid-19, estos deben ser de manera virtual por medio de la intranet, también dichos reconocimientos pueden ser privados, en dicho caso se puede enviar tarjetas o algún souvenir como medallas.



Pecho (2016), Concluyo que: la satisfacción de los empleados en el trabajo sería buena si existieran actividades motivacionales. López & Romero (2015) quienes a través de la aplicación de un programa de motivación basado en la Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg pudieron concluir que dicha aplicación mejora la eficiencia de los trabajadores. Dimitrova (2017), preciso que en cuanto al “clima laboral” un mal clima o un ambiente laboral desfavorable provocan desmotivación de los trabajadores y disminuye la productividad. Se desarrolló un programa de motivación a partir del análisis de los resultados. Akah (2010), quien tomó en consideración cuatro teorías de la motivación para su análisis. Concluye que la motivación influye en la eficiencia del desempeño.

Existe la necesidad de un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, lo cual permitirá mantener motivado al personal administrativo y ayudar al cumplimiento de los objetivos institucionales, determinando actividades motivacionales como talleres de superación personal y formación profesional y quizás la implementación de sistemas de bonificaciones, mejoras salariales, etc. Realizando evaluaciones internas y actuando con las acciones correctivas, se buscará la mejora continua del programa, que traerá el beneficio principal de mejora en el desempeño de la labor de los trabajadores y por ende se verá beneficiada la institución.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera:**

Con respecto al objetivo general, se concluye que: Existe la necesidad de un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, lo cual permitirá mantener motivado al personal administrativo y ayudar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Segunda:**

Con respecto al primer objetivo específico se concluye que, con el diagnóstico realizado, actualmente no existe un programa de motivación y ningún tipo de estrategias a realizar en lo que concierne a motivación.

### **Tercera:**

Del segundo objetivo específico, podemos concluir que la metodología a usar debe ser planificada conforme al presupuesto de recursos económicos, realizándose talleres de superación personal y formación profesional que permita una evaluación constante del programa de motivación.

### **Cuarta:**

Del tercer objetivo específico, se determinaron que las estrategias de comunicación e información son la página web institucional, el correo electrónico institucional y algunas redes sociales, así como los manuales de procedimientos. La comunicación debería ser más empática con respecto a las necesidades de los empleados.

### **Quinta:**

Finalmente, con respecto al cuarto objetivo específico, se concluyó que el monitoreo y la evaluación del programa de motivación se debe realizar a partir de un cronograma de actividades, evaluando permanentemente a los empleados a través de encuestas con cuestionarios anónimos.

## **V. RECOMENDACIONES**

### **Primera:**

A la Jefatura de la Oficina de Recursos se recomienda que evalúe la implementación de la propuesta del programa de motivación y de considerarlo se realice mejoras al mismo.

### **Segunda:**

A la Coordinación de Relaciones Humanas y Sociales se recomienda promover el desarrollo de todo el personal administrativo con temas de motivación laboral, comunicación asertiva y el compañerismo, mejorando así las relaciones interpersonales, a fin cumplir exitosamente con los objetivos señalados en el programa.

### **Tercera:**

A la Directora Ejecutiva de Administración y a los coordinadores de las áreas de la Oficina de Recursos Humanos considerar estrategias orientadas a mantener motivado el personal administrativo, a fin de contar con personal altamente motivado y que además de ser personal calificado, se sienta feliz, con el deseo de trabajar, de tener buena comunicación, de conseguir buenas coordinaciones y tener satisfacción laboral.

### **Cuarta:**

A los futuros tesisistas que tengan como referencia el presente trabajo de investigación y lo realicen en diferentes grupos de trabajadores y en instituciones a nivel nacional. Asimismo, se recomienda hacer una investigación cuantitativa cuando las condiciones los permitan.

### **Quinta:**

A la Directora Ejecutiva de Administración, velar por el cumplimiento del sistema de monitoreo y evaluación del programa de motivación que incluya formatos de cuestionarios, que se encuentren de manera digital con los que se pueda realizar encuestas periódicas, utilizando las herramientas digitales de la institución.



## **VI. PROPUESTA**

Programa de motivación para los trabajadores administrativos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021.

Este programa de motivación servirá como herramienta para motivar al personal de la Oficina de Recursos Humanos, en lo personal y lo laboral, haciendo posible el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Objetivo General**

Ayudar a superar la desmotivación del personal administrativo de la Oficina de Recursos Humanos, así como motivar a todo el personal de la institución.

### **Objetivos Específicos**

Concientizar a los miembros de la institución para que participen de manera activa en la ejecución del programa de motivación.

Promover estrategias de formación y desarrollo del personal que garanticen un eficiente desempeño de sus funciones.

### **Justificación.**

La propuesta de este programa de motivación surge ante la necesidad de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur. Este programa de motivación tiene como finalidad lograr que los trabajadores administrativos de la institución se sientan motivados al realizar su trabajo, es decir al desarrollar las funciones que les son asignadas.

Con la implementación y el desarrollo del programa de motivación se verá un cambio de actitud positiva en el personal, esto promoverá su crecimiento y a la vez la oportunidad de ser reconocido, tanto en el ámbito personal como laboral.

El tener un personal altamente motivado, es la clave para el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos institucionales.

Se espera que con este programa de motivación se dé una serie de efectos positivos en el personal que redundará en las labores que realizan en la institución, ayudando a alcanzar las metas y objetivos institucionales y por ende se verá reflejado en beneficio de la población.

### Introducción

En un mundo globalizado, altamente competitivo, se reconoce al talento humano como base del éxito de las organizaciones y por ende la necesidad de establecer políticas institucionales dirigidas al desarrollo de las personas que laboran y hacen que esta llegue al logro de sus objetivos, considerando la motivación como un estado interno que activa y dirige a las personas al logro de sus metas y objetivos, que conjuntamente con otros factores como, las capacidades y habilidades individuales, la experiencia, etc., servirán para un buen desempeño de cada uno de los miembros de la institución. Ante lo mencionado, para una posible ejecución del programa de motivación se proponen las siguientes fases:

Fase I: Capacitación, formación y actualización en el manejo de los sistemas/redes, fortaleciendo el conocimiento de cada uno de los trabajadores administrativos.

Fase II: Estrategias de comunicación entre los trabajadores y los coordinadores, con la finalidad de mejorar en aspectos de inquietudes y sugerencias que hagan los mismos empleados, para llegar a una solución.

Fase III: Sistemas de reconocimientos/premios, que permitan incentivar a los trabajadores, comprometiéndolos en el cumplimiento de las actividades del programa y a la vez de los objetivos institucionales.

El detalle y descripción de estas fases se encuentran en el anexo 10.

**Figura 6:** Propuesta del programa de Motivación



## REFERENCIAS

- Abushamsieh, K. (2017). *Training strategies, theories and types*. Arar, Arabia Saudita: Northern Borders University.
- Actualidad empresa*. (22 de Noviembre de 2013). Obtenido de La comunicación y su importancia en la empresa: <http://actualidadempresa.com/la-comunicacion-y-su-importancia-en-la-empresa/>
- Akah, W. (2010). *Employee motivation and performance*. Savonia-Finlandia: Mikkeli University of applied sciences.
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 28-32
- Anthony, P., & Weide, J. (2015). *Motivation and Career-Development Training Programs: Use of Regulatory Focus to Determine Program Effectiveness*. USA: Walden University.
- Avila, R. (01 de 03 de 2016). *LUZ*. Obtenido de ¿Qué es un diagnóstico empresarial?: <https://bit.ly/3uMLEWP>.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación (3 era ed.)*. Mexico: Editorial Patria.
- Betterteam. (2021). *Communications Specialist Job Description*. United States: Job Descriptions.
- Bonusly. (2018). *The Guide to Modern Employee Recognition*. Florida.
- Borowski, A., & Daya, U. (2014). *Employee motivation tools*. Polonia: Maria Curie Skłodowska University.
- Carranza, C. G. (2017). *Aplicación del programa motivacional para reducir la deserción en estudiantes del IV semestre noche 2016-II del I.E.S.T.P. Julio César Tello V.E.S*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Chang, I., Liu, C., & Chen, K. (2014). The push, pull and mooring effects in virtual migration for social networking sites. *Information Systems Journal*, 323-346. doi:doi:10.1111/isj.12030

- De la Hoz, E., Martínez O., Combita, H., & Hernández, H. (2019). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su Influencia en la Transformación de la Educación Superior en Colombia para Impulso de la Economía Global. *Informacion Tecnologica*.
- Dimitrova, I. (2017). *Plan de motivación laboral en la empresa chg*. Valencia-España: Universidad Politecnica de Valencia.
- Enriquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. Mexico: universidad de Morelos.
- Espinoza, v. B. (2016). *Motivación laboral y compensaciones : Una investigación de orientación teórica*. Santiago, Chile: Universidad de Chile .
- GPE Transforming Education. (25 de Mayo de 2020). *GPE*. Obtenido de Results Report 2020: <https://www.globalpartnership.org/content/results-report-2020>
- Guarnizo, L. Y. (2018). *Programa motivacional para la fuerza de ventas de kimberly clark*. Santa Marta-Colombia: Universidad Magdalena.
- International Baccalaureate. (2018). *international Baccalaureate*. Obtenido de Principios y practicas de evaluacion del IB: <https://bit.ly/3eJTmeP>
- Jimenez, J. (2010). Coach en Desarrollo Humano. *La International Coach Federación ICF*.
- Kyocera. (2021). *Plan de motivación laboral: guía para elaborarlo*. España: Document Solutions.
- Lema, J. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*.
- López, J. G., & Romero, E. N. (2015). *Programa de motivación basado en la teoría de dos factores para mejorar el desempeño laboral en la caja municipal sullana - sede trujillo*. Trujillo-Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Maria, E. (2019). *The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee performance Through Work*

*Motivation as Mediation*. Patwardhan, Texas : International Review of Management and Marketing.

Martinez, N. (2015). *Importancia de la superación personal*. España: Importancia una guía de ayuda.

Mata, L. D. (19 de mayo de 2020). *investigalia*. Obtenido de Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa: <https://bit.ly/3ybK6rs>

Ministerio de Salud. (04 de 2021). *Diris Lima sur*. Obtenido de mision y vision: <https://www.dirislimasur.gob.pe/>

Mohd, K. (2015). *job competencies*. Cyberjaya: Universidad de Cyberjaya.

Morcos, M. (2018). *Organisational culture: definitions and trends*. Rotterdamseweg: Hogeschool Inholland.

Muntané, J. (2010). Introducción a la investigación básica.

Obiekwe, N. (2016). *Employee motivation and performance*. Germany: Centria University of applied sciences.

ONU mujeres. (31 de Octubre de 2010). Obtenido de Monitoreo y evaluacion: <https://www.endvawnow.org/es/articles/330-cul-es-el-monitoreo-y-la-evaluacin.html>

Ortiz C, M. (30 de abril de 2015). *Prezi*. Obtenido de Guia de entrevista y de observación: <https://bit.ly/3y33Q0F>

Palacio, J. (2016). *Evaluación por logros*. Colombia: Universidad pedagogica Nacional.

Pardo, K., Andia, M., Rodriguez, A., Pérez, W., & Moscoso, B. (2011). Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la Seguridad Social. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*.

Parent, M. (2016). *Relationships Between Job Skills and Performance: A Study of Webmasters*. Burnaby, Canadá: Simon Fraser University.

- Pastrana, C.(2017). *Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos*. Barcelona: IEBS.
- Pecho, M. C. (2016). *Programa de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área formación general y básica de la universidad autónoma del Perú – 2016*. Lima-Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Pedraza. (2017). *Cultura Organizacional*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid-España: Universidad Pontificia de Madrid.
- Pipas, M. D. (2017). *Assertive Communication Skills*. Napoca: Bogdan Voda University.
- Quintana, D. (2016). *Cultura Organizacional*. Caracas - Venezuela : Centro de Desarrollo gerencial.
- Ramírez, A. B. (2017). *Evaluation of achievement in Reading and writing*. uernavaca, México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Redondez, A. (2020). *Gestión de los recursos humanos y compromiso laboral para el colaborador de salud del hospital de Huaycán de ate - lima – Perú – periodo 2020*. Piura: Universidad Cesar Vallejo.
- Rendon, L. (2019). *¿Que es Presupuesto Institucional?* Barinas-Venezuela: dirección de planificación y presupuesto institucional.
- Rožman, M. (2017). *Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace*. Maribor, Eslovenia : University of Maribor.
- Scartascini, C. (2017). *Budget Institutions*. Washington: Inter-American Development Bank.
- Sule, O. E. (2016). *Wages and salaries as a motivational tool for enhancing organizational performance. A survey of selected Nigerian workplace*. Harcourt, Nigeria: Universidad de Port Harcourt.

Treven, S. (2015). *Programas de motivación para empleados*. España : Los recursos Humanos.

Unir. (2020). 4 metodologías para la gestión de proyectos. unir. Obtenido de <https://bit.ly/3eHTV96>

Varma, C. (2018). *Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance*. s.l. : Chandrakant Varma Jamnalal Bajaj Institute of Management Studies.

Wang, V. (2017). *Encyclopedia of Strategic Leadership and Management*. Florida: Florida Atlantic University, USA.

Wong, P. T. (2019). *Professional advancement and academic training: concepts*. Trent: Universidad de Trent.



## Anexo 1

### Matriz de Categorización

**Título:** Programa de motivación al personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021

**Autor:** Judith Aurora Medina Torres

Problema General	Objetivo General	Categorías	Sub categorías	Técnicas	Instrumentos
¿En qué consiste la motivación del personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021?	Proponer un Programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos institucionales</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Bonificaciones</li> </ul>	Entrevista semi estructurada	Guía de Entrevista
Problemas Específicos	Objetivos Específicos				
¿En qué consiste el diagnóstico para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021?	Realizar el diagnóstico para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Presupuesto Institucional</li> <li>• Talleres de superación y fortalecimiento</li> </ul>	Observación participante	Guía de observación
¿Cuál es la metodología que se emplea en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021?	Determinar la metodología a usar para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021				
¿Qué estrategias de información y comunicación se emplea en la propuesta de un programa de motivación para personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021?	Determinar las estrategias de información y comunicación en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021	Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de gestión</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Tics institucionales</li> </ul>	Análisis documental	Ficha de análisis documental
¿Cómo se realiza el monitoreo y evaluación en la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021?	Detallar como realizar la evaluación y monitoreo en la propuesta para elaborar un programa de motivación para el personal administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur- 2021	Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y compensaciones</li> <li>• Logros</li> <li>• Resultados</li> </ul>		

Fuente: Pastrana (2017)

## Anexo 2:

### Guía para la entrevista semi estructurada Propuesta de un programa de motivación

1. ¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
2. ¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
3. ¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo en la DIRIS Lima sur?
  - a) ¿Qué estrategias de motivación se aplica para el logro de los objetivos institucionales?
  - b) ¿En qué consiste la cultura organizacional en la DIRIS Lima sur?
  - c) ¿Las relaciones interpersonales promueven el rendimiento y el bienestar del personal?
  - d) ¿Qué tipo de bonificaciones económicas se debe otorgar al personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
4. ¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
  - a) ¿Cuál es el plan estratégico para una propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
  - b) ¿De qué presupuesto dispone para la realización de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
  - c) ¿Cómo son los talleres de superación y fortalecimiento que DIRIS Lima sur brinda a su personal administrativo?
5. ¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
  - a) ¿Cuáles son los documentos de gestión que permitirán una información adecuada de la implementación del programa de motivación?
  - b) ¿La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e intereses de los trabajadores?
  - c) ¿Cuáles son las Tics que utiliza la DIRIS Lima sur como canales de información?

6. ¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?
- a) ¿Cómo recompensa a sus empleados cuando cumplen con los objetivos la DIRIS Lima sur?
  - b) ¿Cómo comparte sus logros (beneficios, premios, etc.) en conjunto con todos los trabajadores la DIRIS Lima sur?
  - c) ¿Cuáles son los resultados que se esperan con la propuesta del programa de motivación?

### Anexo 3:

### Matriz de desgrabación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Coordinador de Relaciones Humanas y Sociales
1	¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo o de la DIRIS Lima sur?	Debería ser un programa integral, con una Misión y Visión clara, para el logro de sus objetivos, que contenga premios, estímulos económicos y no económicos. Un programa que logre que las personas se sientan apreciadas y valoradas con respeto, que se considere o se tome en cuenta su participación dentro de la institución donde se enfatice la empatía por los compañeros de trabajo en especial de los ejecutivos hacia los empleados. El Programa de Motivación, debe contener: Formación y actualización, comunicación interpersonal con participación individual y grupal y deben dictarse cursos o capacitaciones pagados por las Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS). En cuanto a los procesos que asumen estos pueden ser de tres tipos: estratégicos, misionales y de soporte.
2	¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo o de la DIRIS Lima sur?	Las estrategias de motivación que se deben realizar al personal administrativo, deben estar basadas en las Teorías de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg y de un Modelo de Gestión por Resultados: Formación Personal y Profesional, mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos de la institución, incentivos para los trabajadores y desarrollo del interés y la participación individual o grupal de los trabajadores. Crear un ambiente de trabajo, donde la comunicación sea fluida, incentivar la participación en la toma de decisiones, acorde a sus funciones, evaluación del desempeño que permita realmente valorar al personal, incentivar periódicamente los programas de rotación laboral y fomentar que los trabajadores participen.
3	¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo o en la DIRIS Lima sur?	Podría decir que por el momento no existe plan de motivación; por ser una entidad relativamente nueva en su creación; momentáneamente no hay estrategias implementadas por este proceso de pandemia que estamos atravesando, el trabajo en su mayoría se viene desarrollando en forma remota y mixto. La cultura organizacional de la institución que son el conjunto de normas, valores y principios que rigen a la institución, los cuales vienen siendo internalizados por cada uno de los trabajadores, en la dependencia se tiene buenas relaciones interpersonales, también es posible tender lazos aún más fuertes para promover el rendimiento y bienestar del personal. Los Incentivos laborales para los servidores administrativos han sido relegados, sobre todo en el aspecto económico, en comparación con los servidores asistenciales, situación que ha creado un divisionismo entre dichos trabajadores (administrativos vs. Asistenciales).
4	¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de motivación para el personal administrativo o de la DIRIS Lima sur?	Para aplicar una buena metodología se podría partir de mejorar el liderazgo de los jefes o coordinadores en la institución, mejorar el clima laboral, dar a conocer en forma clara las metas a fin de que estas se cumplan en forma efectiva, creación y planteamiento de herramientas o instrumentos de medición para supervisión y evaluación eficaz al personal. En el plan estratégico de la entidad, que comprende el Plan Operativo debería considerarse también las actividades del Plan de Motivación al personal de la entidad. En la actualidad no hay presupuesto para el desarrollo de un programa de motivación, pero al presentarse dentro del Plan Operativo, habría que valorarlo. Como explicaba, primero como órgano de apoyo no ha sido todavía abordado ese tema, así como tampoco de los talleres de motivación al personal.
5	¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el	A través de talleres, reuniones vía zoom, donde participen todos los actores principales para la construcción del plan. En la institución contamos con tics como: La página Web y los correos electrónicos, que nos podrían ayudar. Ahora también es básico usar las redes sociales. Usar planes bien estructurados. La comunicación interna por lo general no considera las necesidades e intereses de los trabajadores. En la comunicación de coordinadores o jefes y el personal se encuentra ciertas debilidades. Se espera que vayamos superando esta debilidad y la comunicación pueda ser más asertivas. Los documentos que se usan para estos fines son el Manual de Operaciones y Funciones (MOF), el Plan Operativo Institucional (POI) y otros planes institucionales.

	personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	
6	¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	<p>Para el monitoreo debería realizarse la construcción de un cronograma donde aparezca los responsables de cada área y su equipo de trabajo, a fin de poder hacer el seguimiento acorde al plan. Hay que señalar que la institución no está brindando ningún tipo de recompensa a sus trabajadores y tampoco comparte sus logros con el personal administrativo. Se tendría que realizar encuestas trimestrales, semestrales y anuales. Deberían generarse al menos felicitaciones por logros, para lo cual deberían realizarse evaluaciones permanentes a través de cuestionarios anónimos para el personal administrativo. Se espera que con esta propuesta el personal se sienta motivado y pueda brindar mejor sus servicios, en forma positiva en todo sentido, mejorando el ambiente de trabajo y fortaleciendo las relaciones interpersonales para mejorar como persona y por ende mejora de la institución.</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Dirección Ejecutiva de Administración
1	¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Un programa donde las personas sean consideradas y por ende tratadas con el respeto debido no como simples subordinados. Desarrollando capacitaciones internas y externas pagadas por la misma institución. Dicho programa de motivación debe desarrollar un sistema de recompensas con premios que sirvan de estímulo y estos pueden ser materiales o no, reconocimientos que fortalezcan la autoestima de los empleados y por ende las ganas de servir, desarrollando una mejor labor hacia los usuarios. Este programa a su vez debe contener pautas para el crecimiento profesional con actualizaciones periódicas sobre temas que competen a todos los trabajadores de la oficina de recursos humanos en general.
2	¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la política de incentivos, el uso de un modelo de Gestión que involucre principalmente la participación de los empleados administrativos creando un ambiente de trabajo idóneo para el fomento de actividades motivacionales, considerando a la hora de evaluar, el desempeño y las metas alcanzadas lo cual permitirá incentivarlos al verse realmente valorados, se debe considerar no exceder de las 8 horas de trabajo ya que a veces por muchos motivos se exceden y esas horas no muchas veces no se puede reconocer debidamente, lo que a veces genera malestar en ciertos trabajadores.
3	¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo en la DIRIS Lima sur?	Falta darle una mayor importancia a la motivación. Por el momento no existen estrategias de motivación. Las normas y valores por la que se rige la entidad son emanadas por el Ministerio de Salud y SERVIR en su calidad de ente rector de Recursos humanos tienen mucha influencia en esta situación. Existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores administrativos. Creo que si se fortalece el tema de las tarjetas nutricionales ayudaría mucho, sería interesante ver la manera de premiar con incentivos económicos la puntualidad y el cumplimiento de las metas institucionales al personal administrativo. En la actualidad el personal viene laborando un grupo en forma presencial, otro grupo se encuentra realizando trabajo remoto y otro tanto trabajo mixto, por el aforo, por lo que en este tiempo se ha agudizado el problema de poder realizar actividades motivacionales al personal, Se está pensando programar talleres virtuales para el alcance de los trabajadores. No se cuenta con bonos o bonificaciones que se le pueda dar al trabajador administrativo.
4	¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Un buen plan con evaluación permanente. Hay que fortalecer la cultura de la planificación y el orden, las evaluaciones constantes y permanentes. Se debe realizar capacitaciones donde el personal tenga deseos de aprender e ir incrementado sus conocimientos, así como actualizándose, talleres al personal, por ahora no hay, podría realizarse en forma virtual. Tenemos que desarrollar un plan que nos permita cumplir con más claridad los objetivos de la institución. El presupuesto como incentivos al personal administrativo está en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados a través del Sub CAFAE, que en realidad ya no viene a ser un incentivo, en cierta forma se podría decir que es parte de las remuneraciones del personal administrativo.
5	¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Ahora es básico usar las redes sociales y reforzar la página institucional de la DIRIS. Usar planes bien estructurados. En la comunicación interna existen todavía muchas debilidades que esperamos ir superando. Los tics institucionales principalmente se utiliza la página Institucional, redes sociales muy poco, tal vez en un futuro también se pueda realizar la creación de una cuenta de Instagram para la colación y publicitación de fotos donde se puedan ver la realización de actividades motivacionales, específicamente del tipo integradoras cumpliendo con los protocolos respectivos. Como documentos de gestión para una comunicación asertiva podemos mencionar el manual de funciones y el plan operativo.
6	¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Indudablemente con encuestas semestrales o anuales, que permita ir evaluando el resultado del programa, a través de esta herramienta podemos tener un apoyo para identificar el avance del programa de motivación y al hacer el seguimiento del progreso podríamos ir mejorando dicho plan. Como sabemos, el monitoreo y la evaluación forma la base para comprender los factores subyacentes y la efectividad de la respuesta de la necesidad. Se espera que con esta propuesta el personal administrativo de la Oficina de Recursos humanos de la Dirección de Redes Integradas Lima Sur, pueda sentirse motivado hacia el cumplimiento de su labor, lo cual redundara principalmente en beneficio de los usuarios (población de extrema pobreza y todos aquellos que buscan los servicios de salud, puesto que hoy en día la Salud es una necesidad imperativa.

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Trabajador de la Oficina de Recursos Humanos
1	¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	El Programa de Motivación, debe contener capacitaciones actualizadas de formación profesional, debe además centrarse en la comunicación interpersonal y a la vez incentivar la participación y el trabajo en equipo. Este programa debe seguir los lineamientos de la Misión y Visión de la institución e incluir entre sus actividades talleres recreacionales y de autosuperación, así como capacitaciones sobre temas actuales como el de Gestión por procesos para la Administración Pública, Administración Estratégica y Emprendedora, Claves para Gestionar Personas y otros en cuyo contenido se vea implícito el educar sobre como motivar y de esa manea se logre empatizar a los trabajadores tanto jefes como empleados de la oficina de Recursos Humanos
2	¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Las estrategias de motivación que se deben realizar al personal administrativo, deben estar basadas en las Teorías de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg y de un Modelo de Gestión por Resultados: Formación Personal y Profesional, Mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos de la DIRIS Lima Sur, Incentivos para los trabajadores y Desarrollo del interés y la participación individual o grupal de los trabajadores. Crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya, incentivar la participación en la toma de decisiones, establecer mecanismos de participación directa, evaluación del desempeño, incentivar los programas de rotación laboral y fomentar que los trabajadores participen.
3	¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo en la DIRIS Lima sur?	Nula, no hay predisposición de las autoridades actuales en fomentar estrategias de motivación al personal administrativo; que, en estos tiempos de pandemia, fue rotundamente olvidada versus al grueso del personal asistencial. No se aplica Ninguna estrategia. Se ha olvidado la DIRIS Lima sur del personal administrativo, la cual carece de mejoras de las condiciones laborales, de un lugar de trabajo que los empleados toleren y disfruten, donde se pueda fomentar la motivación laboral y ofrecer mejores resultados. Donde haya adecuación de la persona a su puesto de trabajo, exista participación, reconocimiento y establecimiento de objetivos. Siendo la falta de esto característica de su cultura organizacional. Las relaciones interpersonales, son buenas entre trabajadores administrativos pero un poco frías entre los trabajadores y los jefes. En la institución los sueldos no son equitativos, sus capacidades profesionales no son tomadas en cuenta, desconfianza y temor en la estabilidad de su trabajo debido a los cargos de confianza en el sector público; pero que a pesar de ello el trabajo que desempeñan les interesa profesionalmente ya que su labor permite aportar en el desarrollo de nuestra DIRIS Lima sur. En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal. Como no se puede dar un aumento de salario, sería bueno realizar Retribuciones por cumplimiento de objetivos, Bonificaciones por puntualidad, prestamos, Bonos de compensación entre otros.
4	¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Hay que planificar, monitorear y evaluar periódicamente. La DIRIS Lima Sur cuenta con presupuesto de Recursos Directamente Recaudados para poder solventar los estímulos económicos a los trabajadores administrativos. Hay que fortalecer la cultura de la planificación y el orden, las evaluaciones constantes y permanentes. Partiendo del correcto liderazgo de los coordinadores, esto mejoraría el ambiente laboral y por ende el carácter de aceptación de cualquier medida motivacional que se implemente. Aunque no se tiene implementado un sistema programado de talleres o capacitaciones en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año pasado se realizó capacitaciones con sus respectivos certificados, para adjuntar al legajo
5	¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Podría ser a través de la página institucional de la DIRIS Lima Sur o reuniones por aplicativos para celulares, también a través del correo electrónico. Podría ser el POI y planes institucionales. No hay consideración en las necesidades de los trabajadores la comunicación es muy superficial. Los tics que usa es su página institucional, aunque se debería activar el uso de las redes sociales. Sería importante comunicar el avance o las actividades propuestas para el plan de motivación, se podrían realizar reuniones informativas o pequeños talleres de 10 o 15 minutos al comienzo del día al empezar labores, la comunicación en si es un poco fría y escueta entre los jefes de área y sus subordinados.

6	¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Mediante evaluaciones permanentes usando cuestionarios o check lists, donde a través de estas herramientas podemos hacer seguimiento del progreso y mejora continua del programa, además podemos identificar documentar programas y enfoques exitosos. El monitoreo y la evaluación forma la base para medir la efectividad de la respuesta de las personas implicadas en el programa, en este caso los empleados administrativos. La Dirección de Redes Integradas de Lima su No realiza ningún tipo de reconocimiento ni recompensas. Se espera que con esta propuesta el personal se sienta motivado y mejore su desempeño en mejora de la salud de la comunidad. .
---	---	---



## Anexo 4:

### Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Coordinador de Relaciones Humanas y sociales	Entrevista 1 Codificada
1	¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	<p>Debería ser un programa integral, con una Misión y Visión clara, para el logro de sus objetivos, que contenga premios, estímulos económicos y no económicos. Un programa que logre que las personas se sientan apreciadas y valoradas con respeto, que se considere o se tome en cuenta su participación dentro de la institución donde se enfatice la empatía por los compañeros de trabajo en especial de los ejecutivos hacia los empleados. El Programa de Motivación, debe contener: Formación y actualización, comunicación interpersonal con participación individual y grupal y deben de dictarse cursos o capacitaciones pagados por las Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS). En cuanto a los procesos que asumen estos pueden ser de tres tipos: estratégicos, misionales y de soporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa integral</li> <li>Misión y Visión clara</li> <li>contenga premios estímulos, económicos y no económicos</li> <li>personas apreciadas y valoradas</li> <li>enfatice la empatía por los compañeros</li> <li>contener: Formación y actualización, comunicación interpersonal con participación individual y grupal</li> <li>Capacitaciones pagadas por la DIRIS</li> </ul>
2	¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	<p>Las estrategias de motivación que se deben realizar al personal administrativo, deben estar basadas en las Teorías de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg y de un Modelo de Gestión por Resultados: Formación Personal y Profesional, mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos de la institución, incentivos para los trabajadores y desarrollo del interés y la participación individual o grupal de los trabajadores. Crear un ambiente de trabajo, donde la comunicación sea fluida, incentivar la participación en la toma de decisiones, acorde a sus funciones, evaluación del desempeño que permita realmente valorar al personal, incentivar periódicamente los programas de rotación laboral y fomentar que los trabajadores participen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorías de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg</li> <li>Modelo de Gestión por Resultados</li> <li>Formación Personal y Profesional</li> <li>incentivos para los trabajadores</li> <li>incentivar la participación en la toma de decisiones, acorde a sus funciones.</li> <li>evaluación del desempeño que permita realmente valorar al personal</li> <li>fomentar que los trabajadores participen</li> </ul>
3	¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo en la DIRIS Lima sur?	<p>Podría decir que por el momento no existe plan de motivación; por ser una entidad relativamente nueva en su creación; momentáneamente no hay estrategias implementadas por este proceso de pandemia que estamos atravesando, el trabajo en su mayoría se viene desarrollando en forma remota y mixto.</p> <p>La cultura organizacional de la institución que son el conjunto de normas, valores y principios que rigen a la institución, los cuales vienen siendo internalizados por cada uno de los trabajadores, en la dependencia se tiene buenas relaciones interpersonales, también es posible tender lazos aún más fuertes para promover el rendimiento y bienestar del personal. Los Incentivos laborales para los servidores administrativos han sido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe ningún plan de motivación</li> <li>Existe una incipiente identificación y cultura institucional</li> <li>Tiene buenas relaciones personales</li> <li>Los Incentivos laborales dejaron de serlos</li> <li>administrativos vs. Asistenciales</li> </ul>

		relegados, sobre todo en el aspecto económico, en comparación con los servidores asistenciales, situación que ha creado un divisionismo entre dichos trabajadores (administrativos vs Asistenciales).	
4	¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Para aplicar una buena metodología se podría partir de mejorar el liderazgo de los jefes o coordinadores en la institución, mejorar el clima laboral, dar a conocer en forma clara las metas a fin de que estas se cumplan en forma efectiva, creación y planteamiento de herramientas o instrumentos de medición para supervisión y evaluación eficaz al personal. En el plan estratégico de la entidad, que comprende el Plan Operativo debería considerarse también las actividades del Plan de Motivación al personal de la entidad. En la actualidad no hay presupuesto para el desarrollo de un programa de motivación, pero al presentarse dentro del Plan Operativo, habría que valorarlo. Como explicaba, primero como órgano de apoyo no ha sido todavía abordado ese tema, así como tampoco de los talleres de motivación al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el liderazgo de los jefes</li> <li>Mejorando el clima laboral</li> <li>Conocer en forma clara las metas a fin de que estas se cumplan en forma efectiva</li> <li>instrumentos de medición, evaluación y supervisión</li> <li>plan estratégico, plan de trabajo, Plan Operativo</li> <li>No hay presupuesto</li> <li>no ha sido todavía abordado el tema de los talleres</li> </ul>
5	¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	A través de talleres, reuniones vía zoom, donde participen todos los actores principales para la construcción del plan. En la institución contamos con tics como: La página Web y los correos electrónicos, que nos podrían ayudar. Ahora también es básico usar las redes sociales. Usar planes bien estructurados. La comunicación interna por lo general no considera las necesidades e intereses de los trabajadores. En la comunicación de coordinadores o jefes y el personal se encuentra ciertas debilidades. Se espera que vayamos superando esta debilidad y la comunicación pueda ser más asertivas. Los documentos que se usan para estos fines son el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Manual de Procesos, Plan Operativo Institucional (POI) y otros planes institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres, reuniones vía zoom</li> <li>Tics: La página Web y los correos electrónicos, redes sociales</li> <li>La comunicación interna por lo general no considera las necesidades e intereses de los trabajadores</li> <li>En la comunicación de coordinadores o jefes y el personal se encuentra ciertas debilidades.</li> <li>El MOF, Manual de procesos, POI, CAPP</li> </ul>
6	¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Para el monitoreo debería realizarse la construcción de un cronograma donde aparezca los responsables de cada área y su equipo de trabajo, a fin de poder hacer el seguimiento acorde al plan. Hay que señalar que la institución no está brindando ningún tipo de recompensa a sus trabajadores y tampoco comparte sus logros con el personal administrativo. Se tendría que realizar encuestas trimestrales, semestrales y anuales. Deberían generarse al menos felicitaciones por logros, para lo cual deberían realizarse evaluaciones permanentes a través de cuestionarios anónimos para el personal administrativo. Se espera que con esta propuesta el personal se sienta motivado y pueda brindar mejor sus servicios, en forma positiva en todo sentido, mejorando el ambiente de trabajo y fortaleciendo las relaciones interpersonales para mejorar como persona y por ende mejora de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronogramas de actividades</li> <li>No recompensas</li> <li>No compartimiento de logros</li> <li>Realizar encuestas trimestrales, semestrales y anuales</li> <li>Evaluaciones permanentes a través de cuestionarios anónimos</li> <li>Se espera que el personal se sienta motivado y pueda brindar mejor sus servicios</li> </ul>

N°	Preguntas	Entrevistado 2 : Dirección Ejecutiva de administración	Entrevista 2 Codificada
1	¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Un programa donde las personas sean consideradas y por ende tratadas con el respeto debido no como simples subordinados. Desarrollando capacitaciones internas y externas pagadas por la misma institución. Dicho programa de motivación debe desarrollar un sistema de recompensas con premios que sirvan de estímulo y estos pueden ser materiales o no, reconocimientos que fortalezcan la autoestima de los empleados y por ende las ganas de servir, desarrollando una mejor labor hacia los usuarios. Este programa a su vez debe contener pautas para el crecimiento profesional con actualizaciones periódicas sobre temas que competen a todos los trabajadores de la oficina de recursos humanos en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración, respeto</li> <li>• capacitaciones internas y externas pagadas por la misma institución.</li> <li>• sistema de recompensas con premios</li> <li>• Reconocimientos</li> <li>• crecimiento profesional</li> <li>• actualizaciones periódicas</li> </ul>
2	¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la política de incentivos, el uso de un modelo de Gestión que involucre principalmente la participación de los empleados administrativos creando un ambiente de trabajo idóneo para el fomento de actividades motivacionales, considerando a la hora de evaluar, el desempeño y las metas alcanzadas lo cual permitirá incentivarlos al verse realmente valorados, se debe considerar no exceder de las 8 horas de trabajo ya que a veces por muchos motivos se exceden y esas horas no muchas veces se pueden reconocer debidamente, lo que a veces genera malestar en algunos trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los trabajadores</li> <li>• Política de incentivos</li> <li>• ambiente de trabajo idóneo</li> <li>• considerar las metas alcanzadas</li> <li>• no exceder de las 8 horas de trabajo</li> </ul>
3	¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo en la DIRIS Lima sur?	Falta darle una mayor importancia a la motivación. Por el momento no existen estrategias de motivación. Las normas y valores por la que se rige la entidad son emanadas por el Ministerio de Salud y SERVIR en su calidad de ente rector de Recursos humanos tienen mucha influencia en esta situación. Existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores administrativos. Creo que si se fortalece el tema de las tarjetas nutricionales ayudaría mucho, sería interesante ver la manera de premiar con incentivos económicos la puntualidad y el cumplimiento de las metas institucionales al personal administrativo. En la actualidad el personal viene laborando un grupo en forma presencial, otro grupo se encuentra realizando trabajo remoto y otro tanto trabajo mixto, por el aforo, por lo que en este tiempo se ha agudizado el problema de poder realizar actividades motivacionales al personal, Se está pensando programar talleres virtuales para el alcance de los trabajadores. No se cuenta con bonos o bonificaciones que se le pueda dar al trabajador administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No importancia</li> <li>• No existen estrategias de motivación</li> <li>• Cultura organizacional: normas y valores</li> <li>• Buenas relaciones entre los trabajadores</li> <li>• Fortalecer el tema de las tarjetas nutricionales como incentivos</li> <li>• incentivos económicos</li> <li>• se ha agudizado el problema de poder realizar actividades motivacionales al personal</li> <li>• talleres virtuales</li> <li>• No se cuenta con bonos o bonificaciones</li> </ul>
4	¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de	Un buen plan con evaluación permanente. Hay que fortalecer la cultura de la planificación y el orden, las evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación permanente</li> <li>• Planificación y orden</li> <li>• No hay talleres</li> </ul>

	<p>motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<p>constantes y permanentes. Se debe realizar capacitaciones donde el personal tenga deseos de aprender e ir incrementando sus conocimientos, así como actualizándose, talleres al personal, por ahora no hay, podría realizarse en forma virtual. Tenemos que desarrollar un plan que nos permita cumplir con más claridad los objetivos de la institución.</p> <p>El presupuesto como incentivos al personal administrativo está en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados a través del Sub CAFAE, que en realidad ya no viene a ser un incentivo, en cierta forma se podría decir que es parte de las remuneraciones del personal administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto como incentivos al personal administrativo está en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados a través del Sub CAFAE</li> </ul>
5	<p>¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<p>Ahora es básico usar las redes sociales y reforzar la página institucional de la DIRIS. Usar planes bien estructurados. En la comunicación interna existen todavía muchas debilidades que esperamos ir superando. Los tics institucionales principalmente se utiliza la página Institucional, redes sociales muy poco, tal vez en un futuro también se pueda realizar la creación de una cuenta de Insta Gram para la colación y publicitación de fotos donde se puedan ver la realización de actividades motivacionales, específicamente del tipo integradoras cumpliendo con los protocolos respectivos. Como documentos de gestión para una comunicación asertiva podemos mencionar el manual de funciones y el plan operativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales y Página institucional</li> <li>• comunicación interna existen todavía muchas debilidades</li> <li>• Tics: página y redes</li> <li>• realizar la creación de una cuenta de Insta Gram</li> <li>• Documentos de gestión manual de funciones y el plan operativo.</li> </ul>
6	<p>¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<p>Indudablemente con encuestas semestrales o anuales, que permita ir evaluando el resultado del programa, a través de esta herramienta podemos tener un apoyo para identificar el avance del programa de motivación y al hacer el seguimiento del progreso podríamos ir mejorando dicho plan. Como sabemos, el monitoreo y la evaluación forma la base para comprender los factores subyacentes y la efectividad de la respuesta de la necesidad. Se espera que con esta propuesta el personal administrativo de la Oficina de Recursos humanos de la Dirección de Redes Integradas Lima Sur, pueda sentirse motivado hacia el cumplimiento de su labor, lo cual redundara principalmente en beneficio de los usuarios (población de extrema pobreza y todos aquellos que buscan los servicios de salud, puesto que hoy en día la Salud es una necesidad imperativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• identificar el avance del programa de motivación y al hacer el seguimiento del progreso</li> <li>• No hay recompensas ni compartimiento de logros</li> <li>• Se espera que con esta propuesta el personal administrativo pueda sentirse motivado hacia el cumplimiento de su labor, lo cual redundara principalmente en beneficio de los usuarios.</li> </ul>

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Trabajador de la Oficina de Recursos Humanos	Entrevista 3 Codificada
1	¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	El Programa de Motivación, debe contener capacitaciones actualizadas de formación profesional, debe además centrarse en la comunicación interpersonal y a la vez incentivar la participación y el trabajo en equipo. Este programa debe seguir los lineamientos de la Misión y Visión de la institución e incluir entre sus actividades talleres recreacionales y de autosuperación, así como capacitaciones sobre temas actuales como el de Gestión por procesos para la Administración Pública, Administración Estratégica y Emprendedora, Claves para Gestionar Personas y otros en cuyo contenido se vea implícito el educar sobre como motivar y de esa manea se logre empatizar a los trabajadores tanto jefes como empleados de la oficina de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitaciones actualizadas de formación</li> <li>• centrarse en la comunicación interpersonal</li> <li>• incentivar la participación y el trabajo en equipo.</li> <li>• talleres recreacionales y de autosuperación</li> <li>• empatía entre los jefes y trabajadores</li> </ul>
2	¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	Las estrategias de motivación que se deben realizar al personal administrativo, deben estar basadas en las Teorías de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg y de un Modelo de Gestión por Resultados: Formación Personal y Profesional, Mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos de la DIRIS Lima Sur, Incentivos para los trabajadores y Desarrollo del interés y la participación individual o grupal de los trabajadores. Crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya, incentivar la participación en la toma de decisiones, establecer mecanismos de participación directa, evaluación del desempeño, incentivar los programas de rotación laboral y fomentar que los trabajadores participen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías de la Organización Racional del Trabajo</li> <li>• Teoría de motivación de Herzberg</li> <li>• Modelo de Gestión por Resultados</li> <li>• Formación Personal y Profesional</li> <li>• Mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados</li> <li>• Incentivos para los trabajadores</li> <li>• Desarrollo del interés y la participación individual o grupal</li> <li>• establecer mecanismos de participación directa</li> <li>• evaluación del desempeño</li> <li>• incentivar los programas de rotación laboral</li> </ul>
3	¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo en la DIRIS Lima sur?	Nula, no hay predisposición de las autoridades actuales en fomentar estrategias de motivación al personal administrativo; que, en estos tiempos de pandemia, fue rotundamente olvidada versus al grueso del personal asistencial. No se aplica Ninguna estrategia. Se ha olvidado la DIRIS Lima sur del personal administrativo, la cual carece de mejoras de las condiciones laborales, de un lugar de trabajo que los empleados toleren y disfruten, donde se pueda fomentar la motivación laboral y ofrecer mejores resultados. Donde haya adecuación de la persona a su puesto de trabajo, exista participación, reconocimiento y establecimiento de objetivos. Siendo la falta de esto característica de su cultura organizacional. Las relaciones interpersonales, son buenas entre trabajadores administrativos pero un poco frías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nula, no hay predisposición de las autoridades</li> <li>• No se aplica Ninguna estrategia</li> <li>• Cultura Organizacional: carece de mejoras de las condiciones laborales, no se fomenta la motivación laboral adecuación de la persona a su puesto de trabajo que exista participación</li> <li>• Las relaciones interpersonales, son</li> </ul>

		<p>entre los trabajadores y los jefes. En la institución los sueldos no son equitativos, sus capacidades profesionales no son tomadas en cuenta, desconfianza y temor en la estabilidad de su trabajo debido a los cargos de confianza en el sector público; pero que a pesar de ello el trabajo que desempeñan les interesa profesionalmente ya que su labor permite aportar en el desarrollo de nuestra DIRIS Lima sur. En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal. Como no se puede dar un aumento de salario, sería bueno realizar Retribuciones por cumplimiento de objetivos, Bonificaciones por puntualidad, prestamos, Bonos de compensación entre otros.</p>	<p>buenas entre trabajadores administrativos pero un poco frías entre los trabajadores y los jefes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los sueldos no son equitativos</li> <li>• Existe desconfianza y temor en la estabilidad de su trabajo.</li> <li>• discrepancias, recelos, roces.</li> <li>• No se dan aumentos</li> <li>• Realizar Retribuciones, Bonificaciones por puntualidad, Bonos de compensación entre otros</li> </ul>
4	<p>¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<p>Hay que planificar, monitorear y evaluar periódicamente. La DIRIS Lima Sur cuenta con presupuesto de Recursos Directamente Recaudados para poder solventar los estímulos económicos a los trabajadores administrativos. Hay que fortalecer la cultura de la planificación y el orden, las evaluaciones constantes y permanentes. Partiendo del correcto liderazgo de los coordinadores, esto mejoraría el ambiente laboral y por ende el carácter de aceptación de cualquier medida motivacional que se implemente. Aunque no se tiene implementado un sistema programado de talleres o capacitaciones en los meses de octubre ,noviembre y diciembre del año pasado se realizó capacitaciones con sus respectivos certificados, para adjuntar al legajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear y Evaluar periódicamente</li> <li>• Cuenta con presupuesto de Recursos</li> <li>• correcto liderazgo de los coordinadores</li> <li>• No se realizan talleres</li> </ul>
5	<p>¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<p>Podría ser a través de la página institucional de la DIRIS Lima Sur o reuniones por aplicativos para celulares, también a través del correo electrónico. Podría ser el POI y planes institucionales. No hay consideración en las necesidades de los trabajadores la comunicación es muy superficial. La comunicación en si es un poco fría y escueta entre los jefes de área y sus subordinados Los tics que usa es su página institucional, aunque se debería activar el uso de las redes sociales. Sería importante comunicar el avance o las actividades propuestas para el plan de motivación, se podrían realizar reuniones informativas o pequeños talleres de 10 o 15 minutos al comienzo del día antes de empezar labores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La página institucional</li> <li>• Aplicativos de celulares</li> <li>• el POI y planes institucionales</li> <li>• No hay consideración en las necesidades de los trabajadores</li> <li>• La comunicación en si es un poco fría y escueta entre los jefes de área y sus subordinados</li> <li>• Tics: página institucional</li> <li>• realizar reuniones informativas o pequeños talleres</li> </ul>
6	<p>¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el personal</p>	<p>Mediante evaluaciones permanentes usando cuestionarios o sheck lists, donde a través de estas herramientas podemos hacer seguimiento del progreso y mejora continua del programa, además podemos identificar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluaciones permanentes</li> <li>• cuestionarios o sheck lists</li> </ul>

	<p>administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<p>documentar programas y enfoques exitosos. El monitoreo y la evaluación forma la base para medir la efectividad de la respuesta de las personas implicadas en el programa, en este caso los empleados administrativos. La Dirección de Redes Integradas de Lima sur <b>No realiza ningún tipo de reconocimiento ni recompensas. Se espera que con esta propuesta el personal se sienta motivado y mejore su desempeño en mejora de la salud de la comunidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no existe reconocimiento ni recompensas</li> <li>• Se espera que con esta propuesta el personal se sienta motivado y mejore su desempeño en mejora de la salud de la comunidad.</li> </ul>
--	---	--	---

## Anexo 5:

### Matriz de codificación y conclusiones de las entrevistas

N°	Pregunta	E1 – Coordinador de Relaciones Humanas y sociales	E2 –Directora Ejecutiva de administración	E3 – Trabajador de la Oficina de Recursos Humanos	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Cómo debe ser el programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa integral</li> <li>Misión y Visión clara</li> <li>contenga premios estímulos, económicos y no económicos</li> <li>personas apreciadas y valoradas</li> <li>enfaticar la empatía por los compañeros</li> <li>contener: Formación y actualización, comunicación interpersonal con participación individual y grupal</li> <li>Capacitaciones pagadas por la DIRIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideración, respeto</li> <li>capacitaciones internas y externas pagadas por la misma institución.</li> <li>sistema de recompensas con premios</li> <li>Reconocimientos</li> <li>crecimiento profesional</li> <li>actualizaciones periódicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacitaciones actualizadas de formación</li> <li>centrarse en la comunicación interpersonal</li> <li>incentivar la participación y el trabajo en equipo.</li> <li>talleres recreacionales y de autosuperación</li> <li>empatía entre los jefes y trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicación interpersonal con participación individual y grupal</li> <li>programa integral</li> <li>Formación</li> <li>capacitaciones internas y externas pagadas por la misma institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contenga premios estímulos, económicos y no económicos</li> <li>Aprecio</li> <li>Respeto</li> <li>Actualización</li> </ul>	El programa de motivación debe ser un programa que permita principalmente la buena comunicación entre el personal administrativo y debe ser un programa integral a todo nivel que contemple la realización de talleres de autosuperación y de formación actualizada, donde se reconozca los logros y capacidades de los trabajadores
2	¿Qué estrategias de motivación se deben realizar para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorías de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg</li> <li>Modelo de Gestión por Resultados</li> <li>Formación Personal y Profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de los trabajadores</li> <li>Política de incentivos</li> <li>ambiente de trabajo idóneo</li> <li>considerar las metas alcanzadas</li> <li>no exceder de las 8 horas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorías de la Organización Racional del Trabajo</li> <li>Teoría de motivación de Herzberg</li> <li>Modelo de Gestión por Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo</li> <li>Teorías de la motivación</li> <li>Política de incentivos</li> <li>Evaluación del desempeño</li> <li>fomentar que los trabajadores participen</li> <li>evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Gestión por Resultados</li> <li>Formación Personal y Profesional</li> <li>no exceder de las 8 horas de trabajo</li> <li>establecer mecanismos de participación directa</li> </ul>	Las estrategias serían implementando un plan operativo donde se desarrollen las teorías de motivación y de organización del trabajo, bajo un modelo de gestión por resultados, realizando una evaluación del



		<ul style="list-style-type: none"> <li>incentivos para los trabajadores</li> <li>incentivar la participación en la toma de decisiones, acorde a sus funciones.</li> <li>evaluación del desempeño que permita realmente valorar al personal</li> <li>fomentar que los trabajadores participen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación Personal y Profesional</li> <li>Mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados</li> <li>Incentivos para los trabajadores</li> <li>Desarrollo del interés y la participación individual o grupal</li> <li>establecer mecanismos de participación directa</li> <li>evaluación del desempeño</li> <li>incentivar los programas de rotación laboral</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>incentivar los programas de rotación laboral</li> </ul>	desempeño de los empleados, premiándolos con un apropiado incentivo y a la vez fomentar que los trabajadores participen
3	¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación del personal administrativo o en la DIRIS Lima sur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe ningún plan de motivación</li> <li>Existe una incipiente identificación y cultura institucional</li> <li>Tiene buenas relaciones personales</li> <li>Los Incentivos laborales dejaron de serlos</li> <li>Administrativos vs. Asistenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No importancia</li> <li>No existen estrategias de motivación</li> <li>Cultura organizacional: normas y valores</li> <li>Buenas relaciones entre los trabajadores</li> <li>Fortalecer el tema de las tarjetas nutricionales como incentivos</li> <li>incentivos económicos</li> <li>se ha agudizado el problema de poder realizar actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nula, no hay predisposición de las autoridades</li> <li>No se aplica Ninguna estrategia</li> <li>Cultura Organizacional: carece de mejoras de las condiciones laborales, no se fomenta la motivación laboral</li> <li>adecuación de la persona a su puesto de trabajo que exista participación</li> <li>Las relaciones interpersonales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe plan de motivación</li> <li>No existe estrategias</li> <li>Cultura organizacional insipiente</li> <li>Existen Buenas relaciones interpersonales</li> <li>No sé dan bonificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el tema de las tarjetas nutricionales como incentivos</li> <li>Administrativos vs asistenciales</li> <li>no hay predisposición de las autoridades</li> <li>Existe desconfianza y temor en la estabilidad de su trabajo.</li> <li>discrepancias, recelos, roces.</li> <li>Realizar Retribuciones, Bonificaciones por</li> </ul>	Actualmente no existe un plan de motivación y ningún tipo de estrategias a realizar sobre a lo que a mejora de la motivación concierne. La cultura organizacional no es propicia, aunque si existen buenas relaciones entre el personal administrativo. Se recomienda implementar un sistema de bonificaciones.

			<p>motivacionales al personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• talleres virtuales</li> <li>• No se cuenta con bonos o bonificaciones</li> </ul>	<p>son buenas entre trabajadores administrativos pero un poco frías entre los trabajadores y los jefes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los sueldos no son equitativos</li> <li>• Existe desconfianza y temor en la estabilidad de su trabajo.</li> <li>• discrepancias, celos, roces.</li> <li>• No se dan aumentos</li> <li>• Realizar Retribuciones, Bonificaciones por puntualidad, Bonos de compensación entre otros</li> </ul>		<p>puntualidad, Bonos de compensación entre otros</p>	
4	<p>¿Cuál es la metodología a utilizar para un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el liderazgo de los jefes</li> <li>• Mejorando el clima laboral</li> <li>• Conocer en forma clara las metas a fin de que estas se cumplan en forma efectiva</li> <li>• instrumentos de medición, evaluación y supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación permanente</li> <li>• Planificación y orden</li> <li>• No hay talleres</li> <li>• El presupuesto como incentivos al personal administrativo está en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear y Evaluar periódicamente</li> <li>• Cuenta con presupuesto de Recursos</li> <li>• correcto liderazgo de los coordinadores</li> <li>• No se realizan talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Evaluar periódicamente</li> <li>• Cuenta con presupuesto</li> <li>• No sé realizan talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear</li> <li>• No hay presupuesto</li> <li>• plan estratégico, plan de trabajo, Plan Operativo</li> <li>• instrumentos de medición, evaluación y supervisión</li> </ul>	<p>La metodología debe ser planificada conforme al presupuesto de recursos y que permita una evaluación constante del plan. Deberían realizarse talleres de superación personal</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>plan estratégico, plan de trabajo, Plan Operativo</li> <li>No hay presupuesto</li> <li>no ha sido todavía abordado el tema de los talleres</li> </ul>	través del Sub CAFAE				
5	¿Cómo realizar la comunicación e información para la propuesta de un programa de motivación para el personal administrativo de la DIRIS Lima sur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres, reuniones vía zoom</li> <li>Tics: La página Web y los correos electrónicos, redes sociales</li> <li>La comunicación interna por lo general no considera las necesidades e intereses de los trabajadores</li> <li>En la comunicación de coordinadores o jefes y el personal se encuentra ciertas debilidades. El MOF, Manual de procesos, POI, CAPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales y Página institucional</li> <li>comunicación interna existen todavía muchas debilidades</li> <li>Tics: página y redes</li> <li>realizar la creación de una cuenta de Insta Gram</li> <li>Documentos de gestión manual de funciones y el plan operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La página institucional</li> <li>Aplicativos de celulares</li> <li>el POI y planes institucionales</li> <li>No hay consideración en las necesidades de los trabajadores</li> <li>La comunicación en si es un poco fría y escueta entre los jefes de área y sus subordinados</li> <li>Tics: página institucional realizar reuniones informativas o pequeños talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página institucional</li> <li>No considera las necesidades</li> <li>Tics institucionales: la página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales</li> <li>Reuniones por zoom</li> <li>El ROF, Manual de procesos, PAP, CAPP</li> <li>Tics: correo electrónico</li> </ul>	La comunicación e información se debe realizar principalmente a través de la página web institucional, también se debe considerar el correo electrónico y algunas redes sociales, así como los manuales de proceso. La comunicación debería ser más empática con respecto a las necesidades de los empleados
6	¿Cómo debe ser el monitoreo y evaluación de un programa de motivación para el	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronogramas de actividades</li> <li>No recompensas</li> <li>No compartimiento de logros</li> <li>Realizar encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>identificar el avance del programa de motivación y al hacer el seguimiento del progreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>evaluaciones permanentes</li> <li>cuestionarios o check lists</li> <li>no existe reconocimiento ni recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay recompensas ni compartimiento de logros</li> <li>Se espera un resultado positivo que motive al personal y este</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>No sé espera ningún resultado</li> <li>Cuestionarios anónimos</li> <li>Cronograma de actividades</li> </ul>	Surgen varias ideas como el de desarrollar un cronograma de actividades evaluando permanentemente a los empleados realizando encuestas con

	<p>personal administrativo de la DIRIS Lima sur?</p>	<p>trimestrales, semestrales y anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones permanentes a través de cuestionarios anónimos</li> <li>• Se espera que la propuesta de motivación se ha Positiva</li> <li>• el personal se sienta motivado y pueda brindar mejor sus servicios, en forma positiva en todo sentido, mejorando el ambiente de trabajo y fortaleciendo las relaciones interpersonales para mejorar como persona y por ende mejora de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay recompensas ni compartimiento de logros</li> <li>• Se espera que con esta propuesta el personal administrativo pueda sentirse motivado hacia el cumplimiento de su labor, lo cual redundara principalmente en beneficio de los usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera que con esta propuesta el personal se sienta motivado y mejore su desempeño en mejora de la salud de la comunidad.</li> </ul>	<p> pueda brindar un mejor servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones permanentes</li> </ul>	<p>cuestionarios anónimos, esperando que los resultados sean positivos en función al mejoramiento de la motivación. Se señala la ausencia de recompensas o compartimiento de los logros alcanzados por la institución.</p>
--	--	--	---	--	---	--	--

## **Conclusión General de las entrevistas semi estructurada**

Concluimos que es necesario un programa de motivación para los trabajadores administrativos de la oficina de Recursos Humanos en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, el cual debe ser integral a todo nivel permitiendo la buena comunicación entre dichos trabajadores y para lo cual se recomienda implementar un plan operativo donde se desarrollen las teorías de motivación y de organización del trabajo, realizando una evaluación del desempeño de los empleados, premiándolos con un apropiado incentivo. Actualmente no existe un plan de motivación y ningún tipo de estrategias a realizar en lo que a motivación concierne. La cultura organizacional no es propicia, aunque si existen buenas relaciones entre el personal administrativo. Además, se recomienda implementar un sistema de bonificaciones.

La metodología debe ser planificada conforme al presupuesto de recursos económicos y que permita una evaluación constante del plan. Para la comunicación y difusión de este plan se recomienda la realización de talleres de superación personal y capacitaciones de actualización profesional, así como el uso de las redes sociales y la página web institucional. Esta comunicación debe estar orientada a las necesidades de los trabajadores, debe ser empática. Finalmente se puede notar que la desidia de los trabajadores tiene mucho que ver por la falta de recompensas, premios o al menos reconocimientos de los logros alcanzados.

En la presente investigación luego de realizadas las entrevistas pudimos detectar unas subcategorías emergentes que no habíamos tomado en cuenta, estas son: las teorías de motivación de Herzberg y de Organización del Trabajo, pertenecientes a la categoría de metodología, las cuales serán desarrolladas en el anexo 8: Antecedentes y marco teórico complementario.

## Anexo 6:

### Guía de Observación

Empresa :	Dirección de Redes Integradas de Salud – Lima Sur
Ubicación :	Calle Martínez de Pinillos 124 Barranco, Barranco 15063
Área :	Oficina de Recursos Humanos
Observador :	Judith Aurora Medina Torres
Redacción de lo observado sobre las tres personas que trabajan en la unidad de estudio, donde P1: <b>Directora ejecutiva de administración</b> , P2: <b>Coordinador de Relaciones Humanas y sociales</b> y P3: <b>Trabajador de la oficina de Recursos Humanos</b> .	
<p>P1: Se observó que se encarga de dirigir y ver que se ejecute correctamente la gestión administrativa optando por una metodología ágil distribuyendo los recursos que estén a su alcance y formando los equipos y roles que más se ajusten a las funciones establecidas en la normativa interna, delega el trabajo sobre actividades motivacionales al coordinador de relaciones humanas y sociales. Realizando el seguimiento de estas y otras actividades con reuniones virtuales, además coordina con las demás áreas para cualquier eventualidad que se pudiera presentar y que pudiera servir para una mejor comunicación y mejora del ambiente del trabajo. Cabe señalar que se pudo observar una sobrecarga de trabajo en este puesto lo que ocasiona que la directora este siempre ocupada con muchos asuntos administrativos, viéndose en cierta forma limitada para el direccionamiento del desarrollo de actividades motivacionales.</p> <p>P2: Gestiona o se encarga entre otras cosas del bienestar del personal y de la salud ocupacional, se observó que intenta impulsar actividades que motiven al personal a una mejora continua, pero se ve limitado en cuanto a recursos humanos y económicos.</p> <p>P3: Se observa que el trabajador de la oficina de Recursos Humanos ayuda a elaborar y monitorear el cumplimiento de las estrategias implementadas, aunque actualmente estrategias sobre motivación no existen, sin embargo, mantiene su compromiso por informar y promover condiciones que garanticen las adecuadas relaciones laborales</p>	

Se concluye que si bien es cierto todas las áreas están predisuestas a la planeación, elaboración y ejecución de actividades motivacionales, existen factores que no son de carácter normativo, como podremos verificar en el análisis documental, sino más bien de decisión, concientización de su importancia, empatía y compromiso por realizarlas.

## Anexo 7:

### Ficha de análisis documental

Entidad:	Dirección de Redes Integradas de Salud – Lima Sur
Ubicación:	Calle Martínez de Pinillos 124 Barranco, Barranco 15063
Área:	Oficina de Recursos Humanos
Observador:	Judith Aurora Medina Torres
<p>Actualmente la Oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur no cuenta con un plan para la realización de actividades motivacionales. Sin embargo, las bases, normas, directivas y reglamentos que permiten su implementación se encuentran legalmente establecidas como el caso de:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) La directiva “Normas y procedimientos para el proceso de evaluación del desempeño y conducta laboral” que en su capítulo VI inciso 6.1.12 Relaciones interpersonales, señala que se califica dentro del ámbito laboral la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo, así como también en el inciso 6.1.15 Toma de decisiones, califica la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas derivados del trabajo, fomentado con esto la participación activa de los trabajadores ya sea de manera grupal o individual y finalmente en el inciso 6.2.3 se estimula la capacitación y formación profesional</li><li>(2) El “Plan Operativo Institucional, señala la mejora y el desarrollo de los recursos humanos centrándose en la formación profesional y desarrollo de capacidades. Cabe señalar que el presupuesto no contempla una partida propiamente dicha para la gestión de estas actividades. Además, según los documentos revisados no existen medidas para incentivos, recompensas. o algún tipo de sistema de bonificaciones.</li><li>(3) El “Manual de gestión del bienestar social del trabajador de salud” que nos señala dentro de sus elementos conceptuales el concepto de la calidad de la vida laboral, el cual se refiere al entorno donde el trabajador se desarrolla, el ambiente de clima laboral que se percibe y que se traduce en una mayor o menor participación e iniciativa de los trabajadores por mejorar las condiciones laborales. Indica a su vez el rol que cumple en el mejoramiento de esta calidad de vida laboral la oficina de Recursos Humanos, siendo el más importante el rol integrador al conseguir el apoyo de los funcionarios de la institución.</li></ol>	

Concluimos, en base a lo analizado, que la propuesta de un programa de motivación permitirá mantener motivado al personal administrativo y ayudar al cumplimiento de los objetivos institucionales, determinando actividades motivacionales como talleres de superación personal y formación profesional y quizás la implementación de sistemas de bonificaciones, mejoras salariales, etc. Realizando evaluaciones internas y actuando con las acciones correctivas, se buscará la mejora continua del programa, que traerá el beneficio de principalmente la mejora en el desempeño de la labor de los trabajadores y por ende se verá beneficiada la institución.



## **Anexo 8:**

### **Antecedentes y marco teórico complementario**

La tesis fundamental de la teoría de los dos factores de Herzberg es que los elementos que producen satisfacción en un grupo son completamente diferentes de los que causan insatisfacción. Esto se debe a que las personas tienen un sistema de necesidades doble: por un lado, está la destinada a evitar el sufrimiento o el dolor; por otro, la orientada al crecimiento emocional e intelectual. Teniendo en cuenta esa diferencia cualitativa en las necesidades humanas, Herzberg formuló su teoría como una manera de explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, que se basaría en dos tipos de factores:

Factores de higiene. La insatisfacción en una plantilla casi siempre es consecuencia de los factores de higiene, que se conocen así porque producen insatisfacción si no están presentes, pero una vez que están cubiertos no tienen apenas efecto real en la satisfacción a largo plazo. Se trata de elementos como el sueldo, la seguridad laboral, la adecuación del entorno físico de trabajo, las políticas de la empresa y las relaciones con compañeros y supervisores. Factores de motivación. En realidad, la satisfacción de un empleado es fundamentalmente resultado de lo que Herzberg denominó "factores de motivación". Estos tienen que ver con el reconocimiento y los logros, la promoción y el crecimiento profesional, o la confianza y la autonomía para realizar su trabajo. Este tipo de factores contribuyen enormemente al aumento de la satisfacción de las personas, mientras que apenas tiene un efecto sobre la insatisfacción.

Por tanto, vemos que dentro del entorno laboral las diferentes necesidades de las personas exigen diferentes tipos de incentivos. Paralelamente, los programas de reconocimientos, así como los planes de formación y de desarrollo de carrera, pueden contribuir a potenciar los factores motivadores. Afortunadamente, gracias a las nuevas soluciones y plataformas de beneficios e incentivos, desarrollar este tipo de propuestas de valor al empleado está al alcance de cualquier empresa, sea cual sea su tamaño y el sector en el que opere (sodexo, 2015).

Teorías de la organización, la teoría clásica, burocrática o mecanicista como se le conoce también, y su creación y desarrollo surge por el aporte de varias personalidades entre las que se destacan uno de sus precursores, Adam Smith cuya contribución sobre los aspectos relacionados con la división del trabajo tuvieron incidencia en la economía del tiempo y del trabajo, Robert Owen con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y la influencia de estos en el incremento de la producción y las utilidades. Henry Gantt con la creación de los gráficos y la ampliación y desarrollo de las ideas de Owen sobre la calificación del trabajo de las personas, que posteriormente se ampliaron también a los aspectos de la producción.

Henry Fayol con su exposición sobre los principios de la administración, ya que pensaba que pronosticando científicamente y aplicando métodos también científicos se alcanzarían resultados superiores, Frederick W. Taylor con su análisis de tiempo, cronometrando los movimientos de los empleados para aplicar métodos científicos al proceso de trabajo, lo que posteriormente se denominó Organización Científica del Trabajo, todos ellos incluido Max Weber con su concepción burocrática sobre la administración en la que planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas y normas precisas contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización (Herrera, 2020)

## Anexo 9: Evidencia fotográfica



## **Anexo 10:**

### **Propuesta de programa de motivación (fases)**

#### **FASE I**

La primera fase está dirigida a la asignación de diferentes cursos de actualización dirigidos a los empleados administrativos, esto se llevará a cabo a través de reportes o sugerencias previas, de acuerdo a las necesidades de los trabajadores para el mejor desarrollo de sus funciones. Los cursos y/o talleres (presenciales en la institución o virtuales) que sean seleccionados serán comunicados con la debida anticipación al personal para su oportuna participación.

Cabe mencionar que dichos cursos y/o talleres, deberán realizarse con un mínimo de seis meses, todo esto para poder cubrir la necesidad detectada anteriormente.

Es de suma importancia la capacitación para los miembros de la institución, ya que es mediante estos cursos y/o talleres que el personal reforzará y actualizará sus conocimientos para un mejor desarrollo de sus funciones.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de sus funciones, con la capacitación se busca básicamente: Promover el desarrollo integral del personal, dotándolo de fortalezas con mejores conocimientos que redundaran en el desarrollo de la institución.

#### **Beneficios de la implementación de la capacitación**

- Mejorar la relación del personal.
- Eleva la fuerza del trabajo.
- Ayuda a que los equipos de trabajo logren el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Ayuda a que los trabajadores no se limiten en el desarrollo de su trabajo.
- Combate el temor del personal
- Aumenta el nivel de satisfacción por el trabajo que desarrollan.

## **Diagnóstico de Necesidades**

La determinación de necesidades de capacitación es la parte fundamental para llevar a cabo el plan de capacitación, ya que este permite conocer las deficiencias existentes en una empresa, organización o institución a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el programa.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Demoras en el desarrollo del trabajo, disputas, malas coordinaciones, quejas de los usuarios internos o externos de los servicios institucionales.
- Rotación de personal, ausentismo, etc.

Los cursos de capacitación y formación como parte sustancial del programa son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores.

## **Descripción de la aplicación de la Fase I**

Una vez que se tengan establecidos los objetivos y contenidos de los cursos y/o talleres para la capacitación, se les comunicara a los miembros de la institución que serán parte de dicha capacitación, todo esto para recibir la formación y actualización que le permita adquirir conocimientos actualizados relacionados a sus labores.

Se planificará un proceso de adiestramiento, haciendo hincapié como ya se ha mencionado en todo lo relacionado a la labor desempeñada. Que le dará a conocer fundamentos teóricos y prácticos, todo esto para aumentar la calidad de su trabajo, así como la productividad del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y capacidades, creando y aumentando así un valor agregado al personal.

## **FASE II**

Esta fase se llevará a cabo con la finalidad de hacer reconocimientos de las sugerencias y probables fallas del personal que sientan la necesidad de comunicar a sus superiores y de igual manera, que a dichas peticiones se les puedan dar la mejor solución posible, esta fase estará bajo las siguientes estrategias.

## **Buzón de sugerencias**

El lugar en donde todos los trabajadores podrán manifestar de manera escrita cualquier inconformidad o sugerencia que tengan, está dirigida al director de la institución, este buzón estará establecido en el lugar de trabajo, teniendo una revisión semanal por parte de los funcionarios competentes, a fin de atender las sugerencias que pudieran corresponder, según se evalúe para llegar a una solución.

## **Reuniones en el lugar de trabajo con los Coordinadores**

Las reuniones se llevarán a cabo con el fin de tratar problemáticas de carácter urgente, para tomar decisiones al respecto, estas reuniones deberán llevarse a cabo al menos una vez al mes y con carácter serio. Los Coordinadores por su parte escucharán y tomarán en cuenta la participación del personal, logrando que estos mismos se sientan tomados en cuenta, esto logrará el incremento de la motivación. Las reuniones serán útiles para ambas partes. Los trabajadores pueden enterarse directamente de las nuevas políticas internas de la institución o de las decisiones que sientan que pudiera afectarlos, en lugar de tomar conocimiento de las mismas por medio de los rumores a través de compañeros en el trabajo. Por lo general los trabajadores son los primeros en descubrir posibles problemas, y la detección temprana de los mismos puede ahorrar tiempo y gastos innecesarios.

En determinadas ocasiones, es necesario que los coordinadores involucren a los trabajadores en la toma de decisiones, lo que facilita llevar a cabo los cambios.

## **FASE III**

### **Incentivos para los trabajadores que destaquen en la institución**

Esto puede llevarse a cabo mediante la evaluación semestral y anual de los trabajadores, en el desempeño de sus actividades y premiar a los más destacados a través de la entrega de reconocimientos y otros estímulos que la Dirección de Redes Integradas Lima Sur estaría dispuesta a entregar según su presupuesto (tales como bonos económicos, y premios varios que podría ser a través de Sub Cafae).

Tomando como referencia para dichos incentivos los siguientes aspectos:

- Puntualidad y Desempeño
- Compañerismo
- Logro de objetivos/metás

Este tipo de incentivos, deben ser cuidadosamente ejecutados. Hay dos razones que hacen fracasar cualquier programa de incentivos, una es que los premios/reconocimientos no sean equitativos para todos los miembros de una organización o institución y la otra es que los premios no estén asociados a la cultura organizacional.

### **Actividades Recreativas**

El Coordinador de Relaciones Humanas y Sociales designará en forma trimestral, alguna actividad recreativa que este permitida dada la coyuntura de la Covid-19 y con los protocolos de bioseguridad pertinentes. Se trata de crear un día especial en forma trimestral para elevar la motivación y no de algo que se perciba como cotidiano. En estas actividades se propone crear competencias de actividades de lo más variadas, como juegos de azar, retos, etc. Que pueden realizarse a través de dispositivos digitales.