

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**POLITICAS DE MOTIVACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD**

**POSTULANTE: DANIEL QUISPE YUJRA**

**TUTOR ACADEMICO: Lic. Francklin Sandi Rubin de Celis**  
**TUTOR INSTITUCIONAL: Lic. Roger Silva Aguilar**

**LA PAZ - BOLIVIA**  
**2009**

## ***DEDICATORIA***

*En memoria de mi madre Justina Quispe que está en  
presencia de Dios. Te extraño mama...pero sé que nos  
veremos allá*

*Te doy gracias por todo*

*Te amo.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

*Agradezco a Dios en primer lugar por permitirme culminar la carrera, por cuidarme y fortalecerme todos los días. Gracias a mi esposa Lourdes Aduviri, por su comprensión y apoyo incondicional durante todo el desarrollo de la carrera universitaria y la realización de este proyecto.*

**INDICE**  
**CAPITULO I**  
**ASPECTOS GENERALES**

1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.2	JUSTIFICACION.....	1
1.3	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	2
1.4	OBJETIVOS.....	4
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2	OBJETIVO ESPECIFICO.....	4
1.5	ALCANCE.....	4
1.5.1	ALCANCE GEOGRAFICO.....	4
1.5.2	ALCANCE INSTITUCIONAL.....	5
1.5.3	ALCANCE TEMATICO.....	5
1.6	METODO DE LA INVESTIGACION.....	5
1.6.1	METODO.....	5
1.6.2	TIPO DE INVESTIGACION.....	5
1.6.3	FUENTES DE INFORMACION.....	6
1.6.3.1	FUENTE PRIMARIA.....	6
1.6.3.2	FUENTE SECUNDARIA.....	6
1.6.4	TECNICAS DE INVESTIGACION.....	7
1.6.4.1	OBSERVACION.....	7
1.6.4.2	ENTREVISTA.....	7
1.6.4.3	ENCUESTA.....	7

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**  
**SECCION I**

MARCO CONCEPTUAL

2.1	DEFINICIONES Y CONCEPTOS.....	9
2.2	ADMINISTRACION.....	9

2.2.1	ADMINISTRACION PUBLICA.....	9
2.2.2	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	10
2.2.3	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	10
2.2.3.1	PLANIFICACION.....	10
2.2.3.2	ORGANIZACIÓN.....	11
2.2.3.3	DIRECCION.....	11
2.2.3.4	CONTROL.....	11
2.3	DEFINICION DE EFICACIA Y EFICIENCIA.....	12
2.4	LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL.....	12
2.5.1	OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	12
2.6	POLITICA.....	13
2.7	LA MOTIVACION HUMANA.....	13
2.7.1	LA COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACION.....	14
2.7.2	DEFINICION DE MOTIVACION.....	14
2.7.3	BASES DE LA TEORIA ACERCA DE LA MOTIVACION.....	14
2.7.3.1	DEFINICION DE LA NECESIDAD.....	15
2.7.4	TEORIA DE LA MOTIVACION.....	16
2.7.4.1	TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	16
2.7.4.2	TEORIA ERG.....	16
2.7.4.3	TEORIA DE HERZBERG.....	17
2.7.4.4	TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MACCLELLAND.....	20
2.8	COMPARACION DE LAS TEORIAS DE MOTIVACION.....	21
2.9	DIAGNOSTICO.....	22
2.9.1	DEFINICION DE DIAGNOSTICO.....	23
2.9.2	IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO.....	23
2.9.3	PROCESO DEL DIAGNOSTICO.....	23

## SECCION II

	MARCO LEGAL NORMATIVO.....	24
3.1	CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO.....	24
3.2	LEY DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	24

N° 1178 (SAFCO).....	24
3.2.1 FINALIDAD DE LA LEY N° 1178.....	25
3.3 NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	25
3.3.1 OBJETIVO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL SAP.....	26
3.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO DEL SAP.....	26
3.4 FINALIDADES DE LAS NORMAS BASICAS DEL SAP.....	27
3.5 SISTEMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA (SOA).....	28
3.6 REGLAMENTO INTERNO DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD.....	28
3.7 REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD.....	29
3.8 REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES.....	29

### **SECCION III**

#### **MARCO INSTITUCIONAL**

4.1 PRESENTACION INSTITUCIONAL.....	30
4.2 BASE LEGAL DE CREACION.....	30
4.3 MISION.....	30
4.4 VISION.....	31
4.5 ORGANIGRAMA.....	32

#### **CAPITULO III**

##### **DIAGNOSTICO**

5.1 SUJETOS DE INVESTIGACION.....	33
5.2 FUNCIONARIOS ENCUESTADOS.....	33
5.3 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACION DE CAMPO.....	34
5.4 ANALISIS RETROSPECTIVO DE INVESTIGACION DE CAMPO.....	45
5.5 CONCLUSION DEL ANALISIS RETROSPECTIVO.....	52
5.6 RECOMENDACIONES.....	53

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

6.1	INTRODUCCION.....	56
6.2	OBJETIVO.....	56
6.3	ALCANCE.....	56
6.4	ORIGEN DE LA PROPUESTA.....	56
6.5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	59
6.5.1	RECONOCIMIENTOS.....	59
6.5.1.1	POLITICA.....	59
6.5.1.2	ACCIONES.....	59
6.5.1.3	RESPONSABLES.....	60
6.5.2	PUNTUALIDAD EN EL PAGO DE SALARIOS.....	60
6.5.2.1	POLITICA.....	60
6.5.2.2	ACCIONES.....	60
6.5.2.3	RESPONSABLES.....	61
6.5.3	CONDICIONES DE TRABAJO.....	61
6.5.3.1	POLITICA.....	61
6.5.3.2	ACCIONES.....	61
6.5.4	RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	63
6.5.4.1	POLITICA.....	63
6.5.4.2	ACCIONES.....	63
6.5.4.3	RESPONSABLES.....	64
6.5.5	RELACIONES INTERPERSONALES CON EL EQUIPO DE TRABAJO “Jefe con Liderazgo en el Equipo” .....	64
6.5.5.1	POLITICA.....	64
6.5.5.2	ACCIONES.....	65
6.5.5.3	RESPONSABLES.....	65
6.5.6	DIFUCION DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCION.....	65
6.5.6.1	POLITICA.....	65
6.5.6.2	ACCIONES.....	66
6.5.6.3	RESPONSABLES.....	66
6.5.7	PARTICIPACION EN ACTIVIDADES RECREATIVAS.....	66

6.5.7.1 POLITICA.....	67
6.5.7.2 ACCIONES.....	67
6.5.7.3 RESPONSABLES.....	67
6.5.8 CELEBRACION.....	68
6.5.8.1 POLITICA.....	68
6.5.8.2 ACCIONES.....	68
6.5.8.3 RESPONSABLES.....	69
6.5.9 DAR CONTINUIDAD A LARGO PLAZO (Políticas de Motivación para el Personal Administrativo de la C.B.E.S).....	69
6.5.9.1 POLITICA.....	69
6.5.9.2 ACCIONES.....	69
6.5.9.2 ACCIONES.....	69
6.5.9.3 RESPONSABLES.....	69
6.6 CONCLUSION Y RECOMENDACIÓN.....	70

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**



## RESUMEN

La presente investigación lleva por título: “Políticas de Motivación Para el Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud”. En el siguiente estudio el objetivo fue proponer Políticas de Motivación para el Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud que tiendan a contribuir a elevar el nivel de motivación del Personal Administrativo y por ende su productividad.

Las instituciones privadas y públicas hace varios años atrás manejaban a su personal como si fuesen un objeto, dándole poca confianza, maltrato verbal y no se otorgaban reconocimientos por su buen desempeño en sus funciones, sin embargo, ahora la visión administrativa se enfoca a la gestión del talento humano. Las empresas que triunfan son aquellos que: tienen las personas exactas; vale decir, han sabido elegir a los funcionarios que hacen trabajos ordinarios de manera extraordinaria.

Ahora las instituciones deben invertir en el talento humano capacitándolos, generándoles estabilidad laboral, incentivos, vacaciones y otros aspectos que las mantiene motivados en su vida laboral y personal.

De tal manera que si cumple con sus propósitos beneficiara a la sociedad con el cambio de mentalidad en sus servicios y proyectos.

Alcance geográfico y institucional: el alcance geográfico en el cual se llevara a cabo la investigación comprenderá específicamente en el aspecto de la motivación, Área Administrativa de la Caja Bancaria Estatal de Salud de la Ciudad de La Paz.

El método empleado fue el inductivo, el cual es una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales.

Para la recolección de datos de la presente investigación se han elegido las técnicas de la encuesta, entrevista y observación deslizadas al personal que conforma la Dirección Administrativa Financiera de la Caja Bancaria Estatal de Salud, que cuenta con un total de 24 funcionarios, Director Administrativo Financiero 1 y Encargado de Recursos Humanos 1, un total de 26 funcionarios. Por esta razón se consideró que no era necesario determinar el tamaño de la muestra.

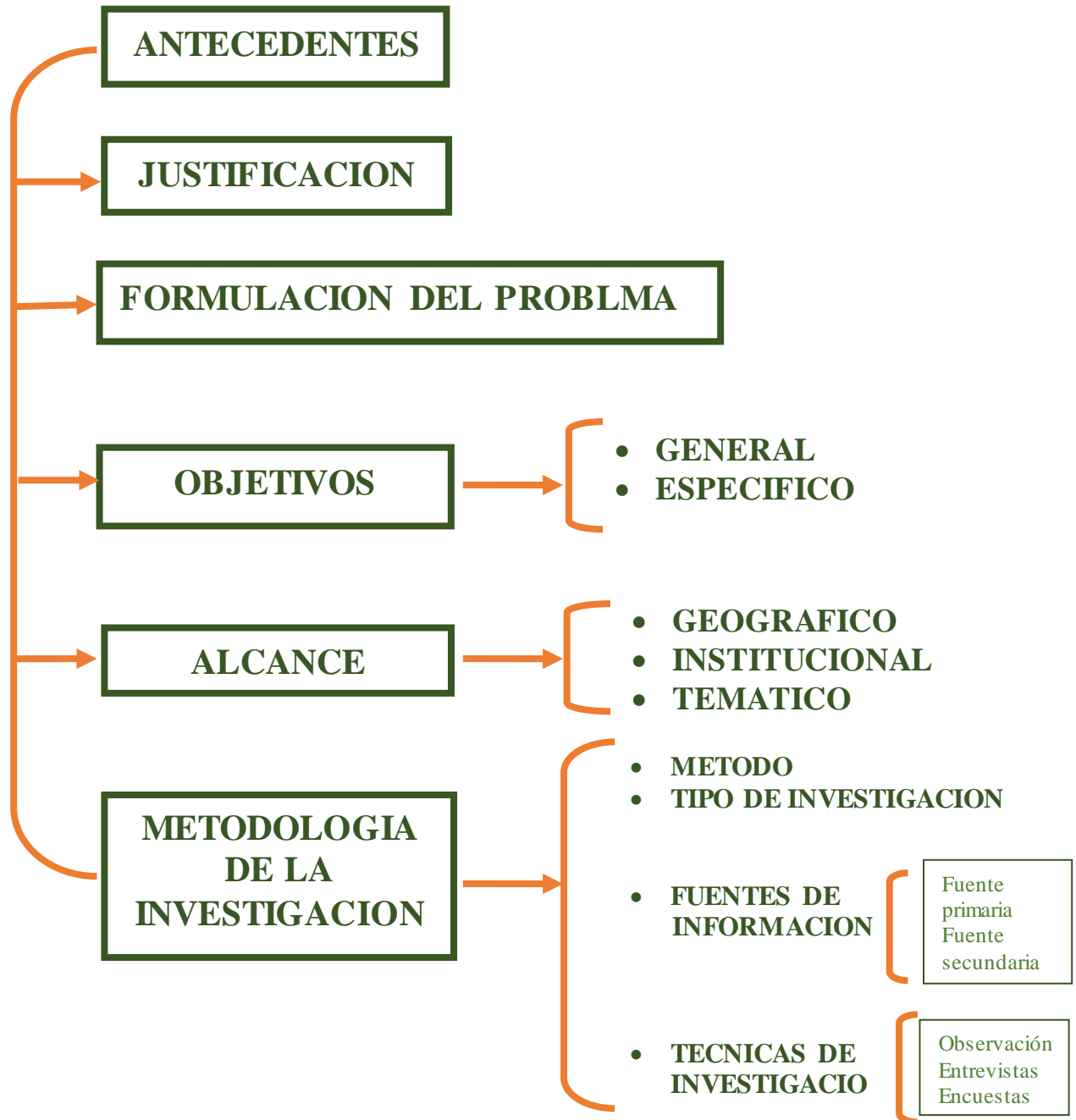
A partir del estudio realizado se pudo evidenciar que el nivel de motivación y satisfacción laboral del Personal Administrativo es bajo donde se determinó que una de las posibles causas relevantes era precisamente la falta de incentivos de tipo psicosocial, inexistencia de políticas de motivación e iniciativas no han sido tomadas en cuenta, lo que ocasiona desmotivación a la mayoría de los funcionarios. la propuesta deriva del proceso de investigación que implica una serie de etapas expuestas en el contenido del trabajo.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**



# ASPECTOS GENERALES





## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Todas las organizaciones, tanto entidades públicas y las empresas privadas tienen como objetivo lograr niveles de eficiencia que, en el caso de las empresas privadas se traduce en el logro de beneficios y en el caso de las instituciones públicas se manifiesta en la satisfacción de necesidades de la sociedad a través de la prestación del servicio que el Estado les encomienda. Ambos tipos de organizaciones, para lograr los objetivos, se necesita contar con personal motivado. Cuando la organización satisface la necesidad de los trabajadores, se produce una elevación de la moral. Una moral alta va acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y por lo general, marcha paralelamente a la disminución de los problemas de supervisión y de disciplina, la moral alta desarrolla la colaboración, por cuanto se apoya en una base psicológica donde predomina el deseo de pertenecer y la satisfacción de trabajar en grupo<sup>1</sup>.

La calidad del servicio en los productos es muy diferente a la que va dirigida hacia las personas y más importante aún cuando está orientada a la salud de las mismas, es en este sentido que perteneciendo al sector de salud la Caja Bancaria Estatal de Salud, tiene el compromiso de mejorar continuamente la calidad de los servicios. De esta manera se ve la necesidad de estudiar la variable de la motivación.

#### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Las instituciones privadas y públicas hace varios años atrás manejaban a su personal como si fuesen un objeto, dándole poca confianza, maltrato verbal y no se otorgaban reconocimientos por su buen desempeño en sus funciones, embargo ahora la nueva visión administrativa se enfoca a la gestión del talento humano, ahora las instituciones deben invertir en su personal capacitándolos y motivándolos, a si como la institución recibe como reconocimiento la eficiencia en el desempeño de su personal<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGraw-Hill, Colombia, 2002. Págs. 14

<sup>2</sup> CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la teoría General de la Administración", Edit, McGraw-Hill, Santa fe de Bogota – Colombia, 1999. Págs.923.



La presente investigación pretende ofrecer a la Caja Bancaria Estatal de Salud políticas de motivación que contribuirán a incrementar la eficiencia del logro de los objetivos de la institución.

De esta manera, la eficiencia en el logro de los objetivos propuestos por la Caja Bancaria Estatal de Salud tiene un impacto en el ámbito social, de tal manera que si cumple con sus propósitos beneficiará a la sociedad con el cambio de mentalidad en su servicio y proyectos, aspirando a la mejora de la calidad del servicio llegando a la excelencia con equidad y sensibilidad.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la institución.

Por ello es esencial que la organización logre que el personal que en ella trabaja, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las organizaciones modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de organizaciones, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues ofrecen servicios de baja calidad.

Por tanto luego de haber realizado un sondeo preliminar<sup>3</sup>, se pudo constatar que no se encuentran evidencias ni registros que permitan determinar la existencia de políticas de motivación.

Debido a ello el clima organizacional en la Caja Bancaria Estatal de Salud, no se está constituyendo en un elemento activo que pueda permitir a esta institución su desarrollo y progreso.

---

<sup>3</sup>Sondeo preliminar, Caja Bancaria Estatal de Salud (objeto de la investigación), con observaciones y entrevistas en las mismas fuentes de trabajo.



En la entrevista realizada al Encargado de la Unidad de Recursos Humanos se determinó una serie de elementos y/o hechos que tienen relación con la formulación del problema y la justificación de la investigación:

**CUADRO N° 1**  
**CAUSAS Y/O HECHOS DEL PROBLEMA EN PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA**  
**CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD**

ELEMENTOS DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN
<b>Inexistencia de políticas de motivación.</b>	La Caja Bancaria Estatal de Salud no cuenta con políticas de motivación en el Área Administrativa.
<b>Falta de incentivos en la motivación al personal.</b>	No se reconoce la dedicación ni el esfuerzo, nunca se dice palabras de aliento. Lo cual provoca que el trabajo que realizan sea rutinario, ocasionando que exista un deficiente desarrollo de sus funciones.
<b>Conceptualización errónea sobre motivación.</b>	El personal tiene una conceptualización errónea debido a la falta de información sobre el objeto de la misma. Considerando que es ser reconocido por el trabajo que se realiza.
<b>Las opiniones del personal no son consideradas.</b>	Las iniciativas y sugerencias para mejorar las tareas asignadas, muchas veces no son escuchadas como subordinados no tienen la capacidad de tomar decisiones por sí mismos y asumir responsabilidades por el trabajo que se les asigna.
<b>Remuneración salarial baja.</b>	El personal del Área Administrativo manifiesta que el sueldo es bajo en comparación con el de los Médicos de planta, por lo que su grado de motivación decae.

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de las encuestas en la Dirección Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud.



Con los elementos o causas expuestas en Cuadro N° 1, de manera concreta se puede establecer el problema de la Caja Bancaria Estatal de Salud de la siguiente manera:

La falta de políticas de motivación, falta de incentivos, opiniones e iniciativas no consideradas, remuneración salarial baja y una conceptualización errónea sobre motivación, son factores de desmotivación al Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

Con el problema planteado se formula la siguiente pregunta:

**¿LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD INFLUIRÁ EN LA DISMINUCIÓN DE FACTORES DESMOTIVANTES?**

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer políticas de motivación para el Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar un diagnóstico que permita analizar y verificar la situación actual en la Caja Bancaria Estatal de Salud, respecto a los factores motivacionales y su incidencia en el desempeño y la satisfacción en el cargo.
- ❖ Conocer si el Personal Administrativo se encuentra motivado.
- ❖ Analizar e interpretar la información a objeto de proporcionar herramientas respecto a la motivación que sean importantes para la institución.

## **1.5 ALCANCE**

### **1.5.1 ALCANCE GEOGRÁFICO**





El alcance geográfico en el cual se llevará a cabo la investigación comprenderá la Caja Bancaria Estatal de Salud de la Ciudad de La Paz.

### **1.5.2 ALCANCE INSTITUCIONAL**

La Investigación se realizará en el Área Administrativo de la “Caja Bancaria Estatal de Salud”, ubicada en la Zona de Miraflores Calle Panamá # 1162.

### **1.5.3 ALCANCE TEMÁTICO**

La temática a abordar en la investigación está referida a la Dirección Administrativa Financiera específicamente en el aspecto de la motivación.

## **1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 MÉTODO**

El método es, “el conjunto de procedimientos que se disponen para lograr un fin determinando”<sup>4</sup>.

El método que se aplicará para la investigación será el método inductivo, el cual es una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales.

### **1.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se basará en el análisis *descriptivo – explicativo*, este consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción

---

<sup>4</sup> ARANDIA Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4<sup>o</sup> Edición, La Paz - Bolivia, Pág. 86.



exacta de las actividades, objetos, procesos y personas y también porque es aquella que pretende dar una explicación de las causas u orígenes de los problemas o fenómenos a ser investigados.

Del argumento anterior se desprenden dos niveles de investigación, la investigación descriptiva y explicativa. La primera “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”<sup>5</sup>, y la segunda “va más allá de la descripción de conceptos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales”<sup>6</sup>.

### **1.6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **1.6.3.1 FUENTE PRIMARIA**

La fuente primaria “es conocida también como información de primera mano, porque no ha sufrido ninguna modificación o alteración desde su origen, es decir proviene de una fuente directa”<sup>7</sup>.

Para llevar a cabo la presente investigación se han elegido las técnicas de la encuesta, entrevista y observación deslizadas al personal que conforma la Dirección Administrativa Financiera de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

#### **1.6.3.2 FUENTE SECUNDARIA**

Fuente de información secundaria “conocida también como información de segunda mano y se define como: aquella información que ha sufrido una serie de modificaciones desde su estado original. No proviene de una fuente directa, sino de fuentes secundarias donde la información ha ido transformándose desde su inicio hasta llegar a su estado actual. Por ejemplo, las enciclopedias, los libros y otros”<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> HERNANDEZ Sampieri Roberto, “metodología de la investigación”, Edit. McGraw – Hill, Colombia, 1991, Pág. 60.

<sup>6</sup> Ídem. 31 Pág. 66.

<sup>7</sup> ARANDIA Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4° Edición, La Paz - Bolivia Pág. 121.

<sup>8</sup> ARANDIA Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4° Edición, La Paz – Bolivia, Pág. 116 - 117.



En la presente investigación se revisó información bibliográfica contenida en documentos como: disposiciones normativas, libros, textos y otros.

#### **1.6.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación son “el conjunto de procedimientos básicos, operativos, sistémicos, metódicos y coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de datos e información tanto primaria como secundaria de manera más eficiente hacia y para el desarrollo de la investigación”<sup>9</sup>.

En la presente investigación se utilizó las técnicas de entrevistas y encuestas. A continuación, se precederá a mencionar la conceptualización y las técnicas a utilizarse en la investigación.

##### **1.6.4.1 OBSERVACIÓN**

“La observación es aquel procedimiento de la investigación que busca recabar información a través de la acción de observar, es decir mirar detenida, directa e inteligentemente sobre el objeto de estudio”<sup>10</sup>.

En la presente investigación se utilizó esta técnica al comienzo de la investigación, para observar que problemas tenía la institución y se pudo constatar que no se encontraron evidencias, ni registros que permita la existencia de políticas de motivación en el Área Administrativa de la institución.

##### **1.6.4.2 ENTREVISTA**

“La entrevista consiste en la obtención y registro de datos e información esencialmente primaria, mediante el contacto personal con la fuente, que puede ser una persona o grupo de personas, a

---

<sup>9</sup> ARANDIA Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4° Edición, La Paz - Bolivia, Pág. 124.

<sup>10</sup> ARANDIA Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4° Edición, La Paz - Bolivia, Pág. 126.



través de conversaciones de naturaleza profesional o técnica sobre el tema que estamos investigando”<sup>11</sup>.

A través de esta técnica se obtuvo información oral del Director Administrativo Financiero acerca de la inexistencia de políticas de motivación, falta de incentivos, opiniones e iniciativas no consideradas, falta de reconocimientos, remuneración baja y una conceptualización errónea sobre motivación, las cuales fueron los factores de desmotivación del Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

### **1.6.4.3 ENCUESTA**

La encuesta “es un medio para recopilar datos originales de fuentes primarias a través de la anotación de respuestas al conjunto de preguntas aplicadas en su instrumento operativo. Ésta técnica se realiza mediante la aplicación de formularios o cuestionarios destinados a recabar información expresada en respuestas generalmente escritas” <sup>12</sup>.

Para llevar a cabo la presente investigación se han elegido las siguientes técnicas de datos a la población de la Dirección Administrativa Financiera, que compone el Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud, se utilizó la técnica de la encuesta dirigida al Director Administrativo Financiero y al resto del Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud (Ver anexo N° 1).

---

<sup>11</sup> ARANDIA Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4° Edición, La Paz - Bolivia Pág. 143.

<sup>12</sup> ARANDIA Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4° Edición, La Paz - Bolivia Pág. 147.

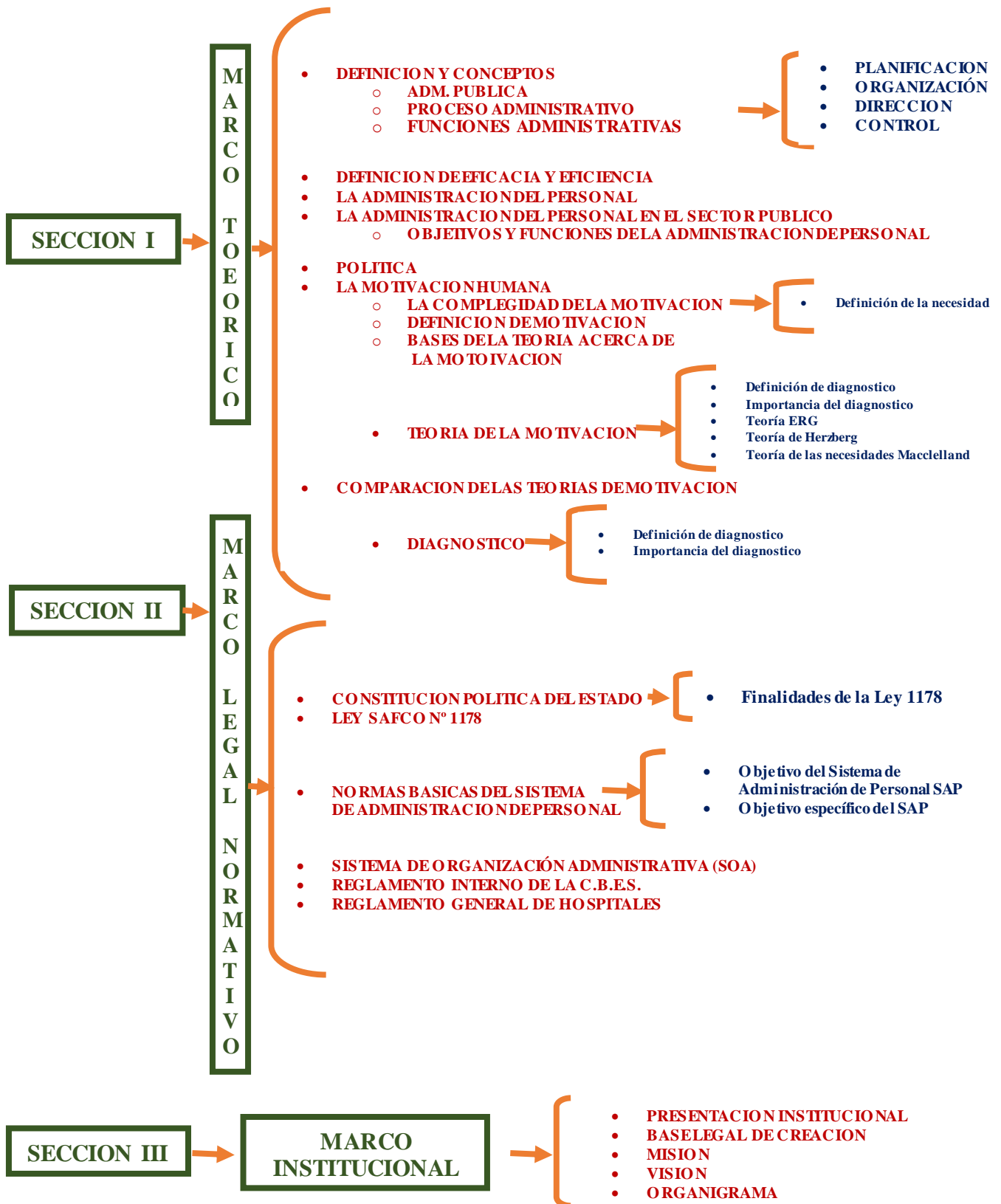
# **CAPITULO II**

**MARCO**

**TEORICO**



# MARCO TEORICO





## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Para la comprensión del presente trabajo, este capítulo estará conformado por tres secciones: la primera sección refleja conceptos y definiciones referentes al tema desglosado en el Marco Conceptual, la segunda sección está referida a normas, leyes y/o disposiciones legales vigentes que rigen a la Caja Bancaria Estatal de Salud presentada en el Marco Legal Normativo, finalmente, la última sección se tiene el Marco Institucional como un acercamiento a la institución.

### **SECCIÓN I**

#### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS**

Para tener un fundamento teórico en el estudio se tiene a continuación un desglose de las definiciones y conceptos utilizados, los cuales están totalmente relacionados al tema en investigación.

#### **2.2 ADMINISTRACIÓN**

Es una ciencia Social, persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y mediante el esfuerzo humano.<sup>13</sup> Como señala Koontz O' Donell, la Administración significa la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

##### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

“La Administración Pública es considerar a esta como estructura, como el conjunto de instituciones que realizan los fines del Estado. Pablo Dermizaky señala: La administración pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades, destinados a la provisión de obras, bienes y servicios”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ Arena. Administración de Empresas. (1975:14).

<sup>14</sup> FERNÁNDEZ Arena. Administración de Empresas. (1975:14).



## 2.2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Otra de las denominaciones del proceso administrativo es proceso gerencial y éste puede concebirse como “...aquellos métodos que son necesarios para el funcionamiento de las empresas, pero que podrían asignarse de diversas formas en sentido ascendente y descendente de las Jerarquías organizacionales o bien entre ellas.”<sup>15</sup>

La labor del gerente comienza con el establecimiento de objetivos, examina el presente para determinar la situación actual y pronostica futuros objetivos en términos de los meses o años venideros.<sup>16</sup>

## 2.2.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

La eficacia y eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos predeterminados y satisface las necesidades de la sociedad, viene determinada en gran medida por el trabajo de los administradores que son parte de dicha organización.

Para conseguir un desempeño eficiente, el administrador tiene a su disposición una serie de funciones cuya utilización dependerá de sus habilidades personales (por ejemplo la percepción, la imaginación, el juicio, el dinamismo, la estabilidad, la cordialidad, la autoridad, etc.) concentradas en las tareas del intelecto, las emociones y las relaciones con los demás.<sup>17</sup> Estas funciones constituyen:

### 2.2.3.1 PLANIFICACIÓN

Se puede definir a la planificación como “...un conjunto de cursos de acción predeterminados que implican su puesta en práctica en un medio de acontecimientos imprevisibles”.<sup>18</sup> La planeación

---

<sup>15</sup> HAMPTON David. Administración. (1992:55).

<sup>16</sup> STRONG, Earl P. Administración y conducción de empresas. (1974:13).

<sup>17</sup> STRONG, Earl P. Administración y conducción de empresas. (1974: 57).

<sup>18</sup> DEL POZO N. Femando. Dirección por sistemas. (1989:101).





incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente, también incluye refinar las ambiciones básicas a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos a corto plazo, así como los métodos de realización.<sup>19</sup>

### **2.2.3.2 ORGANIZACIÓN**

Se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en sub-unidades, conocidas con el nombre de secciones, tiene determinadas responsabilidades, relaciones jerárquicas y una estructura. Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y sub-unidades, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la Organización.<sup>20</sup>

### **2.2.3.3 DIRECCIÓN**

Posee dos significados por lo menos, el primero se refiere a la amplia gama de actividades, mediante los cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización; el segundo significado denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación<sup>21</sup>.

### **2.2.3.4 CONTROL**

El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real previo al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replantear y aplicar otras medidas correctivas<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> HAMPTON David. Administración. (1992:23).

<sup>20</sup> HAMPTON David. Administración. (1992:23).

<sup>21</sup> HAMPTON David. Administración. (1992:24).

<sup>22</sup> HAMPTON David. Administración. (1992:24).



## 2.3 DEFINICIÓN DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Según Stoner, Freeman y Gilbert sostienen que la *eficiencia* es la "...capacidad para hacer correctamente las cosas, es un concepto que se refiere a Insumos- productos". Un gerente eficiente es el que obtiene resultados, medidos con relación a sus insumos (mano de obra, materiales y tiempo). Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente. Por otra parte la *eficacia* implica elegir las metas acertadas<sup>23</sup>.

## 2.4 LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

"Administrar Personal significa atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa. Así la Administración de Personal requiere, necesariamente, la conjunción de dos realidades: las empresas y las personas. Sin empresas y personas no habría Administración de Personal".<sup>24</sup>

## 2.5 LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

La administración de personal en el sector público, se "fundamenta en normas y disposiciones contenidas en el régimen estatutario que regula las relaciones de trabajo entre el Estado y los Servidores Públicos, con la finalidad de atraer, seleccionar y retener empleados y funcionarios idóneos para procurar la eficiencia y honestidad en el ejercicio de la función administrativa del Estado"<sup>25</sup>.

### 2.5.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Los principales objetivos de Administración de Personal son:

- a. Proporcionar a la entidad los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.

---

<sup>23</sup> STONER, Freeman y Gilbert Jr. Administración. (1997:9-10).

<sup>24</sup> CHIAVENATO Idalberto. "Iniciación a la Administración de Personal", Me Graw Hill, Colombia 1994 Pág.

<sup>25</sup> AMARO. Guzmán Raymundo. "Introducción a la Administración Publica". McGraw Hill, México D.F., 1993, Pág.4.



- b. Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.
- c. Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la entidad y los objetivos de los empleados.

Para alcanzar esos objetivos, la Administración de Personal debe desempeñar las siguientes funciones principales:

- a. proveer la entidad de los recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección del personal.
- b. Mantener en la entidad los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.

## **2.6 POLÍTICA**

Desde un punto de vista general y administrativa, las políticas son guías de acción para la toma de decisiones<sup>26</sup>. Las políticas pueden ser modificables siempre y cuando la decisión tomada no fuera efectiva en el transcurso del tiempo. Las políticas orientan la forma en que se rige la organización, son guías para el pensamiento y acción que responde a la misión y objetivos.

## **2.7 LA MOTIVACIÓN HUMANA**

A lo largo de varias décadas, enormes han sido los esfuerzos para comprender a cabalidad la motivación humana, los estudios realizados "simplemente se han aproximado a describir algunos rasgos que motivan a las personas y en el mejor de los casos a plantear teorías sobre el tema, el hecho es, que si bajo el supuesto de que se conociese a cabalidad la motivación humana, el éxito de las organizaciones estaría asegurado.

---

<sup>26</sup> AMARO. Guzmán Raymundo. "Introducción a la Administración Pública". McGraw Hill, México D.F., 1993, Pág.4.



### **2.7.1 LA COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN**

"La motivación humana es un tema de análisis sumamente complejo, al respecto Edgar H. Schein menciona: "A pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran"<sup>27</sup>.

El hombre no solo es complejo, sino también variable, ya que sus motivaciones están jerarquizadas y sujetas a cambios, que responden al momento.

Los motivos se combinan e interrelacionan en perfiles motivacionales individuales sumamente complejos. Además, el hombre puede sentir nuevas motivaciones a través de su experiencia y su interacción con el ambiente<sup>28</sup>, por lo que se puede aseverar que la motivación está ligada a situaciones muy particulares y variables.

### **2.7.2 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN**

Stephen Robbins<sup>29</sup>, define la motivación como: "la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal".

### **2.7.3 BASES DE LA TEORÍA ACERCA DE LA MOTIVACIÓN**

Notamos que en la definición se menciona la palabra necesidad. Es conveniente entonces explicar la importancia de la necesidad en el proceso de la motivación, dado que las teorías de la motivación se basan en las necesidades.

---

<sup>27</sup> SCHEIN H. Edgar, "Psicología de la Organización", Edit. Prentice Hall Inc., México D.F., 1982, Pág. 38.

<sup>28</sup> CHIAVENATO Adalberto, 'Introducción a la Teoría General de la Administración', Edit. McGraw Hill, Santafé de Bogotá-Colombia, 1999. Pág. 923.

<sup>29</sup> ROBBINS P. Stephen, "Comportamiento Organizacional", Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A., México D.F., 1994, Pág. 207.



### 2.7.3.1 DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD

Según la teoría económica es "El deseo de disponer de un medio para prevenir o eliminar sensaciones penosas o para provocar, conservar o acrecentar sensaciones agradables. Es la sensación de que se carece de algo (comida, seguridad, un auto deportivo, un viaje), toda necesidad se conforma por los siguientes elementos:

1. Una sensación desagradable.
2. El establecimiento de una relación entre la necesidad y los bienes (materiales o inmateriales) considerados aptos para satisfacerla.
3. La voluntad de adquirir ese medio.

Las necesidades son estímulos que incitan a la acción: el individuo consciente de la necesidad que experimenta, conoce el medio apto para satisfacerla, y se dispone a obtenerla siempre y cuando el costo o sacrificio que le implica su obtención no sea mayor al placer que le proporciona".

También se han definido las necesidades en términos de motivación como "Algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (Robbins.) La existencia de la necesidad genera una tensión que impulsará al individuo a satisfacerla y lograr este resultado atractivo, para reducir la tensión y retornar al equilibrio psico-físico.

Por lo tanto, el elemento subjetivo del equilibrio psico-físico puede ser explicado mediante el principio fisiológico conocido con el nombre de homeostasis: tendencia del organismo a mantener un estado interno de constante armonía. La homeostasis posee significación como principio de la motivación psicológica, pues desempeña un papel compensador, para mantener la armonía entre los incentivos ambientales, los impulsos internos y la conducta<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> ROBBINS P. Sihepen, - Comportamiento Organizacional", Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. México D.F., 1994, Pág. 108.



## **2.7.4 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

### **2.7.4.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

Es la teoría más difundida, y consiste en un ordenamiento de necesidades de forma jerárquica, de manera que el individuo asciende en ellas en orden estricto de dominación definida.

1. Necesidades de Autorrealización.
2. Necesidades de Autoestima.
3. Necesidades Afectivas o sociales.
4. Necesidades de Seguridad.
5. Necesidades Fisiológicas.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow ha sido tan aceptada como criticada. Entre sus aportes encontramos que ha dado una dirección para las investigaciones posteriores, es clara en términos didácticos y ha ayudado a comprender al individuo y sus procesos de satisfacción de necesidades. También ayuda a las organizaciones a comprender la manera en que ciertas necesidades dominan respecto de las otras en determinado momento.

Por otro lado, las críticas que ha recibido son fundamentalmente que la teoría se adapta a la realidad solamente en los dos primeros niveles, las necesidades de orden inferior; el orden jerárquico de las necesidades de orden superior tiende a cambiar de persona a persona.

Las diferencias individuales con respecto a la jerarquía generan muchas excepciones y diferencias, sobre todo de cultura a cultura. Y las necesidades debieran verse en el individuo como un todo interactivo, ya que el individuo mismo es una unidad bio-psico-social<sup>31</sup>.

### **2.7.4.2 TEORÍA ERG**

Clayton Alderfer<sup>32</sup>, ha partido de la pirámide de las necesidades de Maslow y la ha adaptado a sus investigaciones. Ésta nueva pirámide de las necesidades se llama Teoría ERG. Alderfer dice que

---

<sup>31</sup> DESSLER Gary, "Organización y Administración", Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A., México D.F., 1979, Pág. 204.



existen tres grupos de necesidades medulares: Existencia, relación y crecimiento, De la relación de éste grupo surge su nombre en inglés Existence, Relatedness and Growth (ERG).

- a) Existencia. Se refiere a la satisfacción de los requisitos materiales básicos de la vida. Éstos incluyen los factores que Maslow llamó necesidades fisiológicas y de seguridad.
- b) Relación. El afán por tener relaciones interpersonales importantes. Para satisfacer los intereses sociales y de posición, es preciso interactuar con los demás.
- c) Crecimiento. Es el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de reconocimiento de Maslow y las características de la autorrealización.

La pirámide de necesidades de Maslow habla de una progresión rígida por pasos. La teoría ERG no supone la existencia de una jerarquía rígida que exija la gratificación de una necesidad inferior para seguir adelante.

#### **2.7.4.3 TEORÍA DE HERZBERG**

A través de entrevistas estructuradas, Herzberg y su grupo de apoyo investigativo, pidió a 200 ingenieros y contadores en nueve compañías que describieran varias experiencias anteriores de trabajo en las cuales se hubieran sentido "excepcionalmente bien" o "excepcionalmente mal" en sus empleos. Además, debían indicar en qué grado habían influido positiva o negativamente sobre ese sentimiento cada una de las experiencias que describían. Los investigadores tomaron luego los datos de las entrevistas y los dividieron en "unidades de pensamiento", tales como: "Me siento fresco y entusiasta, listo para venir al trabajo", o "Me gusta saber que hay una razón para hacer el trabajo". Cinco mil declaraciones de este tipo se clasificaron luego en categorías tales como "realización", "condiciones de trabajo" y "el trabajo mismo". Además, los hechos o unidades de pensamiento se compararon para determinar si se asociaban con actitudes de trabajo "altas" o "bajas". El resultado del anterior análisis, sirvió de base a la teoría propuesta por Herzberg, que cita dos clases de factores que coinciden aproximadamente con las categorías de nivel superior y nivel

---

<sup>32</sup> ROBBINS P. Sihepen, -Comportamiento Organizacional", Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. México D.F., 1994, Pág. 213.



inferior del marco de referencia de Maslow<sup>33</sup>. Herzberg plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento<sup>34</sup>:

- a) **Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos.** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de la persona. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que tradicionalmente, los factores higiénicos apenas si son tomados en cuenta en la motivación de los empleados: Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción de este. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente preventivos: Evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la satisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.
- b) **Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos.** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son inconstantes, provocan la pérdida de satisfacción.

---

<sup>33</sup> DESSLER Gary, "Organización y Administración", Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A., México D.F., 1979, Pág. 206.

<sup>34</sup> CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, Santafé de Bogotá-Colombia, 1999. Pág. 572.





**CUADRO N° 2**  
**FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÈNICOS**

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIÈNICOS (De insatisfacción)
<b>Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su CARGO)</b>	<b>Contexto del Cargo (Como se siente el individuo en relación con su Empresa)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en sí</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Progreso Profesional</li> <li>4. Crecimiento</li> <li>5. Realización</li> <li>6. Reconocimiento</li> <li>7. Estatus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones interpersonales con el supervisor</li> <li>2. relaciones interpersonales con los colegas</li> <li>3. relaciones interpersonales con los subordinados</li> <li>4. Políticas Administrativas y institucionales</li> <li>5. Seguridad en el cargo</li> <li>6. Condiciones físicas de trabajo</li> <li>7. Salario</li> <li>8. Vida Personal</li> </ol>

**Fuente:** Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill. Santa fe de Bogotá, Colombia, 1999, Pág. 575.

Los datos de la investigación realizada por Herzberg, sugieren, que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como se pensaba. El hecho de eliminar las características insatisfactorias de un trabajo no siempre hace que el trabajo sea satisfactorio. Como se puede ver en el Gráfico N° 2 Herzberg propone que sus resultados señalan la existencia de un continuo doble; Lo contrario de "Satisfacción" es la "No Satisfacción" y lo contrario de "Insatisfacción" es la "No insatisfacción".



**GRÁFICO N° 2**  
**FACTORES DE SATISFACCIÓN Y FACTORES DE INSATISFACCIÓN COMO**  
**ENTIDADES SEPARADAS**



**Fuente:** CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración1. Edit. McGraw Hill, Santafé de Bogotá-Colombia, 1999, Pág. 574.

En otros términos la teoría plantea que los "motivadores" uno de los dos factores identificados por Herzberg motiva la conducta; en tanto que el cumplimiento de los factores higiénicos simplemente impide que un empleado se sienta insatisfecho.

#### **2.7.4.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MACCLELLAND**

Este autor realiza una importante crítica a la teoría de Maslow, en lo referente a las necesidades de realización, que según éste, es un concepto subjetivo que puede variar de un individuo a otro. La teoría de McClelland<sup>35</sup> respecto al tema plantea la existencia de tres necesidades: La realización, el poder y la afiliación, éstas se definen de la siguiente manera:

- a) Necesidad de Realización. Se entiende como el afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares, para alcanzar el éxito.

<sup>35</sup> ROBBINS P. Sihepen.-Comportamiento Organizacional", Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A .México D.F., 1994, Pág. 214.



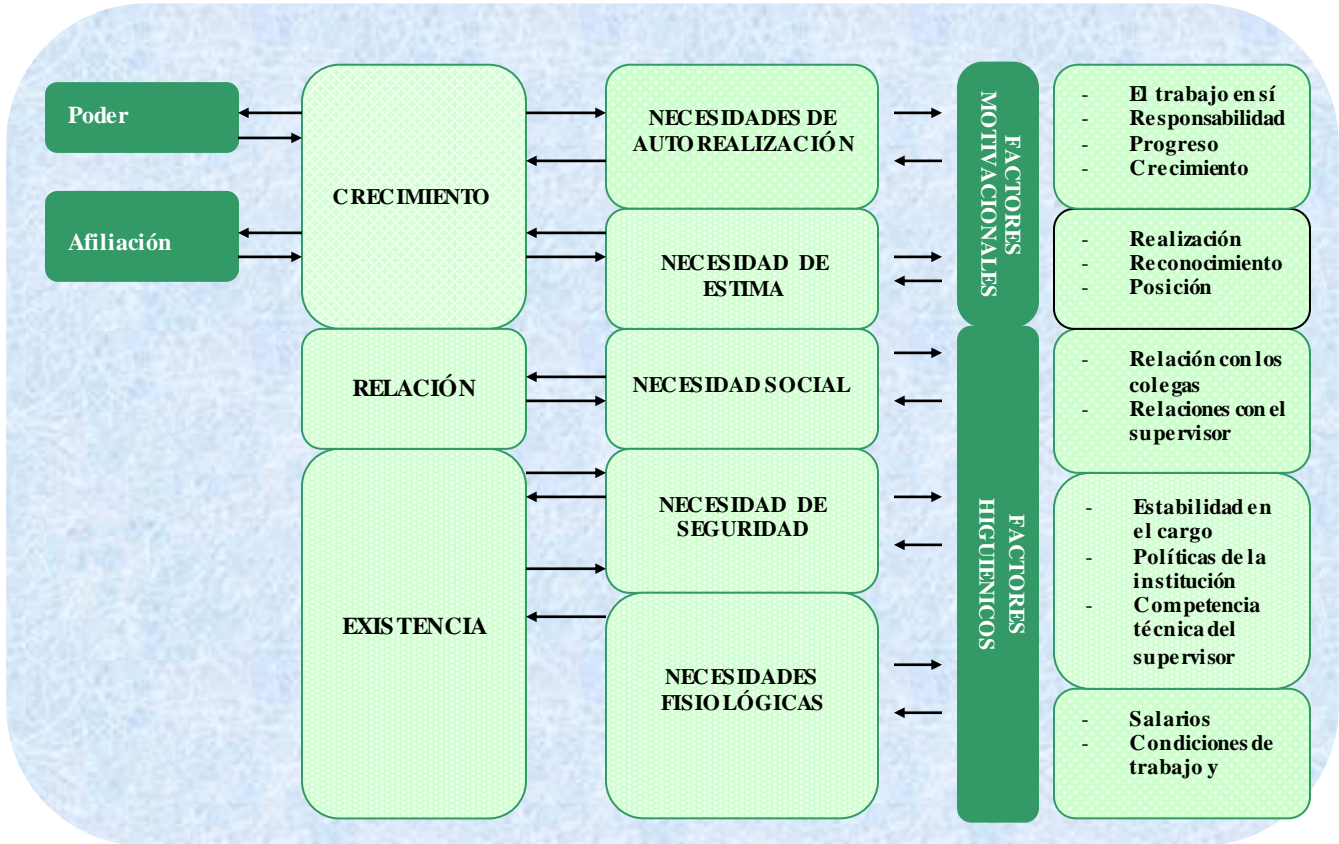
- b) Necesidad de Poder. El afán por lograr que los demás se comporten de una manera en que no se habrían comportado, influir una conducta determinada en una organización, haciendo que los componentes organizacionales efectúen una conducta y un comportamiento determinados.
  
- c) Necesidad de Afiliación. El afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas, capaces de que una persona sea reconocida según sus aportes en un grupo.

McClelland, al investigar la necesidad de realización, encontró que las personas que tienen éste afán se distinguen de los demás porque quieren hacer mejor las cosas, buscan situaciones donde puedan tener responsabilidad personal para resolver problemas. La necesidad de poder es el afán por afectar, tener influencia y controlar a los demás. Las personas que tienen mucha necesidad de poder gozan cuando "toman el mando", luchan por ejercer influencia en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones. Finalmente las personas con gran interés de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones donde exista cooperación en lugar de competir, buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca.

## **2.8 COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

Si bien existe una gran cantidad de teorías que tratan de explicar la motivación humana, no dejan de ser preponderantes y además muy polémicas las teorías acerca de la motivación, como las teorías de Maslow y de Herzberg, ya que están sirviendo como punto de partida para muchas otras teorías contextualizadas como contemporáneas, es por eso que a continuación se presenta una comparación gráfica de estas teorías.

**GRÁFICO N° 4**  
**CUADRO COMPARATIVO DE LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES DE**  
**CONTENIDO**



*Fuente:* Elaboración propia con base en las teorías de la motivación descritas.

## 2.9 DIAGNOSTICO

### 2.9.1 DEFINICION DE DIAGNOSTICO<sup>36</sup>

El diagnóstico permite el análisis de una empresa u organización en su conjunto o parte de ella, es sobre la base de esto que se ha definido diagnóstico como “...la etapa de la investigación donde se describe la situación actual, de una persona, de un grupo o de una organización”.

El diagnóstico “...es una labor profesional de evaluación de determinada problemática de una organización” que permite:

<sup>36</sup> LUCHESA Héctor y Podesta Jaime. Diagnóstico. 1973 Pág. 3.



- ❖ Identificar y plantear correctamente un problema.
- ❖ Estructurar ordenadamente sus relaciones de causa y efecto.
- ❖ Estructurar el mecanismo de medición del impacto de los cambios.
- ❖ Proponer los cursos de acción más apropiados para su solución.

### 2.9.2 IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es importante y esencial en la empresa, mediante su accionar se logra mejorar la eficiencia de la empresa ya que permite:<sup>37</sup>

- ❖ Conocer en un momento dado la situación y funcionamiento de una empresa.
- ❖ Precisa problemas y las causas que los originan.
- ❖ Revela oportunidades y riesgos.
- ❖ Revela puntos fuertes y débiles.
- ❖ Ofrece un método sistemático para el análisis de problemas.
- ❖ Plantea alternativas de solución y orienta la toma de decisiones.
- ❖ Es una base para el incremento de la productividad.

### 2.9.3 PROCESO DEL DIAGNOSTICO

Todo proceso del diagnóstico debe cumplir con los siguientes requisitos:<sup>38</sup>

- ❖ *Trabajo en Equipo*
- ❖ *Relevamiento de la Información*
- ❖ *Análisis y Obtención de Conclusiones*
- ❖ *Plan de Acción*

---

<sup>37</sup> LUCHESA Héctor y Podesta Jaime. Diagnóstico. (1973:5).

<sup>38</sup> LUCHESA Héctor y Podesta Jaime. Diagnóstico. (1973:3).



## SECCIÓN II

### MARCO LEGAL NORMATIVO

El marco legal del presente trabajo de investigación, guarda estrecha relación con ciertos aspectos inherentes a la prestación del servicio. Se revisaron los documentos necesarios para obtener información respecto a: leyes, reglamentos y decretos.

#### 3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado "Es la ley suprema del ordenamiento jurídico nacional. Los principios, garantías y derechos reconocidos por la Constitución Política del Estado, no pueden ser alterados por las leyes que regulen su ejercicio ni necesitan de reglamentación previa para su cumplimiento"<sup>39</sup>

El Artículo 158° señala que: "El Estado tiene la obligación de defender el capital humano protegiendo la salud de la población; asegurará la continuidad de sus medios de subsistencia y rehabilitación de las personas inutilizadas; propenderá asimismo al mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar".

En resumen: hace referencia que el estado tiene la obligación de proteger la salud de todos los Bolivianos.

#### 3.2 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL N° 1178 (S.A.F.C.O)

Es una norma que fue promulgada el 20 de julio de 1990, que:

- ❖ Expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos del Estado.

---

<sup>39</sup> Constitución Política del Estado, Ley N° 2650, Art. 228°.Pág.68.



- ❖ Establece sistemas de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada entre sí y con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.
- ❖ Establece el régimen de responsabilidad de los servidores públicos por el desempeño de sus funciones.

### **3.2.1 FINALIDAD DE LA LEY N° 1178**

Sus finalidades son:

- ❖ Lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- ❖ Generar información que muestre con transparencia la gestión.
- ❖ Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones.
- ❖ Desarrollar la capacidad administrativa en el sector público y establecer mecanismos de control para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos de Estado.

El impacto que tendrá el logro de las finalidades serán: Fortalecimiento de la democracia, transparencia, responsabilidad, eficiencia y eficacia.

### **3.3 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos, sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal.

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal son criterios, lineamientos y directrices que tienen proceso y procedimientos que permiten la aplicación de disposiciones



legales, administrativas y técnicas en una materia específica. Además sirven como marco de referencia e instrumento de regulación de los SAYCO.

### **3.3.1 OBJETIVO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SAP**

Procurar la eficiencia en función pública.

### **3.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO DEL SAP**

Para lograr el objetivo principal, el SAP debe determinar:

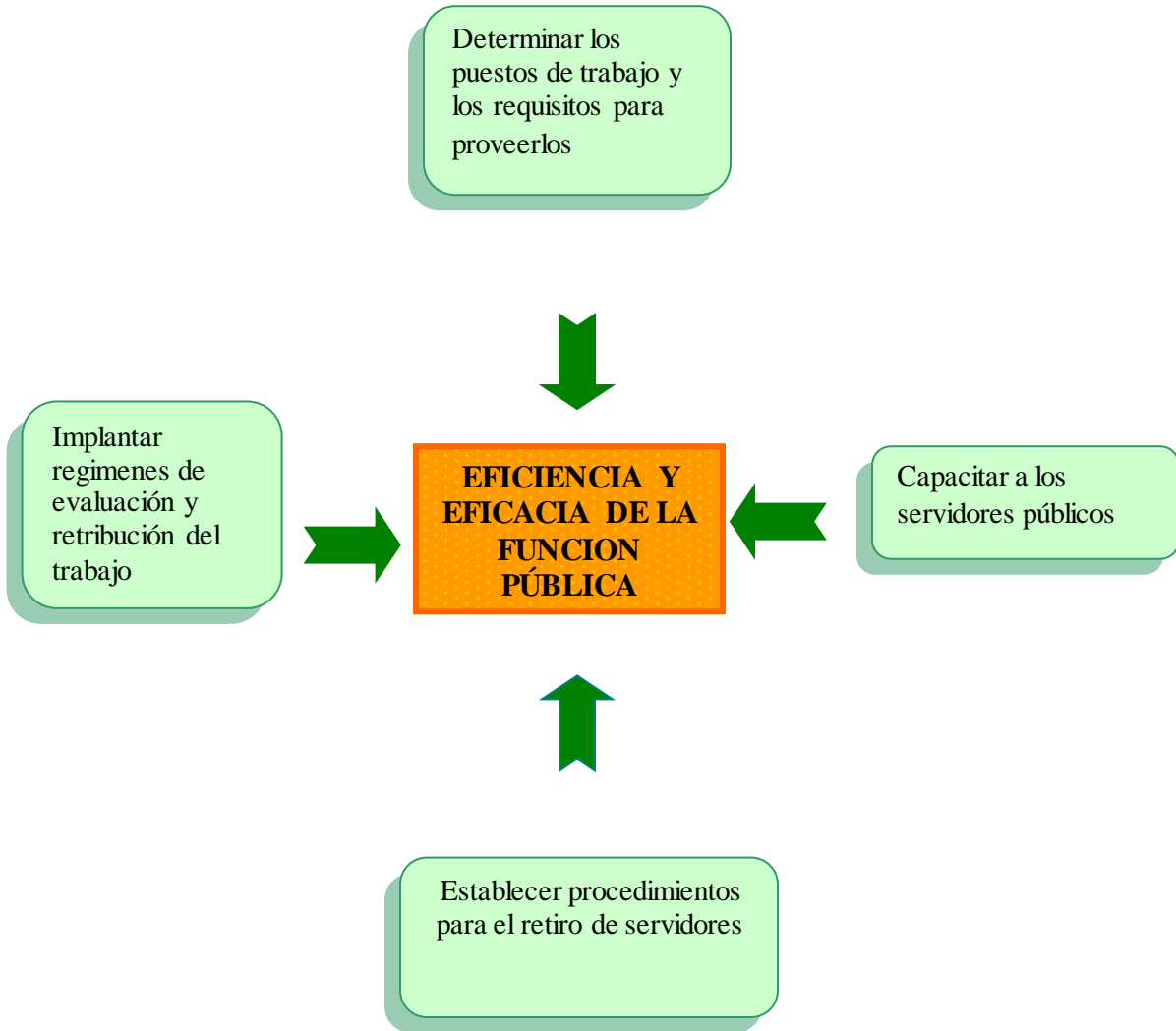
- ❖ Los puestos de trabajo efectivamente necesarios.
- ❖ Los requisitos y mecanismos necesarios para proveer los puestos con personas adecuadas.
- ❖ Implantar regímenes de evaluación y retribución del trabajo.
- ❖ Desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores públicos.
- ❖ Motivar al servidor público.
- ❖ Premiar el esfuerzo y el logro de resultados específicos.
- ❖ Establecer los procedimientos para el retiro de los servidores públicos de la entidad.

A continuación se presenta la figura concerniente a los Objetivos del Sistema de Administración de Personal.





### GRÁFICO N° 5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



*Fuente:* Elaboración propia con base en el texto de la LEY SAFCO N° 1178

#### 3.4 FINALIDADES DE LAS NORMAS BASICAS DEL SAP

“Las normas Básicas tienen por objeto regular el sistema de Administración de Personal, en el Marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control



Gubernamentales, la Ley N° 2027 del estatuto del Funcionario Público y Decretos reglamentarios correspondientes”.<sup>40</sup>

### **3.5 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)**

Se pudo constatar que en la Caja bancaria estatal de salud no se encuentran evidencias, ni registros que se permita determinar la existencia del Sistema de Organización Administrativa (SOA) y su reglamento.

### **3.6 REGLAMENTO INTERNO DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD**

El Artículo 2° hace referencia a que este reglamento regulará las relaciones laborales entre la Caja Bancaria Estatal de Salud (C.B.E.S.) y su personal de empleados médicos y administrativos, delimitando derechos, obligaciones, responsabilidades y sanciones. Las partes no podrán alegar su desconocimiento.

El Artículo 26° se menciona que la Evaluación del Desempeño de la Institución se acoge a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

### **3.7 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD**

En el Artículo 1° indica que la finalidad del reglamento Específico es regular y operativizar el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la C.B.E.S., en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental y el Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Todo el personal de la C.B.E.S. se encuentra sujeto al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.

---

<sup>40</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Artículo 1. Pág. 1.



En el Artículo 17° mantiene los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño, estos son: Programación y Ejecución de la Evaluación del Desempeño.

### 3.8 REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES

Según el Art. 1 del Reglamento General de Servicios de Salud, establece que un servicio de salud es: “todo establecimiento público o privado que forma parte de la red de servicios de salud, cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médica sanitaria, eficiente, suficiente, oportuna y humana de acuerdo a su nivel de competencia y capacidad de resolución, con acciones coordinadas multisectoriales de prevención, promoción y curación, con la participación social organizada de la comunidad. Se constituyen también en un centro de formación de recursos humanos para la salud e investigación sobre problemas de salud del país” <sup>41</sup>

*Niveles de Atención:* los niveles de atención establecidos en el Sistema Nacional de Salud, de acuerdo a la complejidad y capacidad de resolución, son los siguientes:

- ❖ **PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN (NIVEL I):** Corresponde a: puestos sanitarios, consultorios médicos y centros de salud.
- ❖ **SEGUNDO NIVEL DE ATENCIÓN (NIVEL II):** Conformado por los hospitales generales en los cuales se desarrollan las cuatro especialidades básicas (gineco – obstetricia - cirugía y medicina general).
- ❖ **TERCER NIVEL (NIVEL III):** Corresponde a los institutos especializados.
- ❖ **La C.B.E.S.** pertenece al Segundo Nivel de Atención.

---

<sup>41</sup> Reglamento General de Servicios de Salud.



### SECCIÓN III

#### MARCO INSTITUCIONAL

##### 4.1 PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

La Caja Bancaria Estatal de Salud (CBES), fue fundada en 1967 como “Fondo Para Empleados del Banca Central de Bolivia y Banco del Estado”, en ese entonces, el Seguro Social integraba el corto y el largo plazo.

Posteriormente a partir de la Ley N° 924 (Ley Financiamiento) de 14 de Abril de 1987, complementada con el Decreto Supremo N° 21637 de 21 de Junio de 1987, el Estado Boliviano divide el Seguro Social, en sus dos brazos operativos: salud (Corto Plazo) y pensiones (Largo Plazo); donde se traslada la tuición del sistema al Ministerio de Previsión Social y Salud Pública y se consagra la división en Seguro de Salud (creándose nuevas Cajas de Salud). En este contexto, se crea la Caja Bancaria Estatal de Salud (CBES) el 1° de Noviembre de 1988, en el marco de las provisiones instituidas en el Código de Seguridad Social y su Decreto Reglamentario.

##### 4.2 BASE LEGAL DE CREACIÓN

Según el Art. 1 del Estatuto Orgánico de la Caja Bancaria Estatal de Salud dice: “En el marco legal de la Constitución Política del Estado, el Código de Seguridad Social, el Decreto Supremo N° 05315 de 30 de septiembre de 1959, la Ley 0924 de 14 de abril de 1987 y el Decreto Supremo N° 21637 de 25 de junio de 1987, la Caja Bancaria Estatal de Salud (C.B.E.S.) es una institución pública descentralizada, con personalidad jurídica de duración indefinida, autonomía de gestión y patrimonio propio, con domicilio legal en la ciudad de La Paz, encargada de la prestación, aplicación y ejecución del seguro de enfermedad, maternidad riesgos profesionales a corto plazo, bajo tuición del Ministerio de Salud y Deportes”<sup>42</sup>.

##### 4.3 MISIÓN

La CBES, tiene como misión:

---

<sup>42</sup> Estatuto Orgánico de la C.B.E.S, Artículo 1°.



“Brindar servicios de salud integrales y personalizados a los asegurados, sus dependientes y a la comunidad, en base a valores y principios de la seguridad social, de forma eficiente, eficaz y oportuna, mejorando la calidad de vida de la población.”

#### **4.4 VISION**

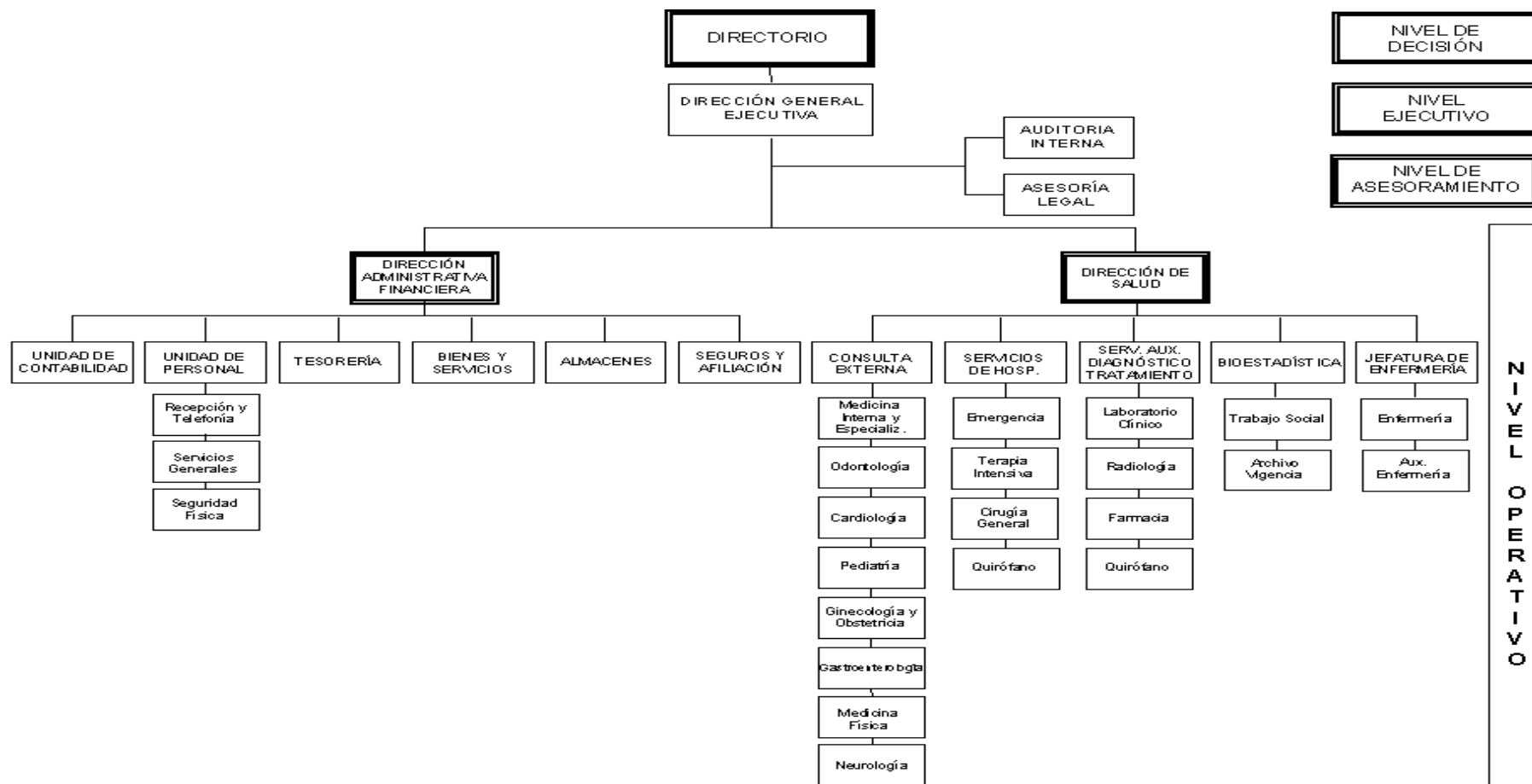
La visión de la CBES es:

“Consolidarse como una Institución líder a nivel nacional, con tecnología de punta, para la prestación de servicios integrales de salud y prestaciones sociales, en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios eficientes, eficaces y de calidad, contribuyendo de esta manera a mejorar el nivel de vida de la población protegida.



## 4.5 ORGANIGRAMA

El organigrama de la C.B.E.S. está estructurada en base a dos niveles: el ejecutivo y el operativo



**Fuente:** Información obtenida de la Caja Bancaria Estatal de Salud



# **CAPITULO III**

## **DIAGNOSTICO**





## DIAGNOSTICO







## CAPITULO III DIAGNOSTICO

### 5.1 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de la investigación, en el presente estudio son: el Personal Administrativo de la Dirección Administrativa Financiera de la Caja Bancaria Estatal de Salud, cuya opinión servirá para validar el problema.

“El universo es conocido también como la población de la unidad investigativa. El universo o población se refiere al conjunto total de objetos, personas, organizaciones e inclusive datos, que poseen alguna característica común”<sup>43</sup>.

La Dirección Administrativa Financiera de la Caja Bancaria Estatal de Salud, se constituye en el universo de la presente investigación, la misma que está conformada por el Director Administrativo Financiero, Encargado de Recursos Humanos y 24 funcionarios que conforman en el Área Administrativa.

### 5.2 FUNCIONARIOS ENCUESTADOS

La Dirección Administrativa Financiera que conforma todo el Personal Administrativo de la Caja bancaria Estatal de Salud, que cuenta con un total de 24 funcionarios, por esta razón se consideró que no era necesario determinar el tamaño de la muestra. En la presente investigación se realizó la encuesta a todo el Personal Administrativo compuesta por el Director Administrativo Financiero y el Personal dependiente de la Dirección Administrativa Financiera (Ver cuadro N° 2).

---

<sup>43</sup> **ARANDIA** Saravia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4º Edición, La Paz – Bolivia Pág. 129.



**CUADRO N° 3**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE**  
**SALUD**

DESCRIPCIÓN	N° DE PERSONAL
Director Administrativo Financiero	1
Encargado de Recursos Humanos Personal Administrativo	1
	24
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>26</b>

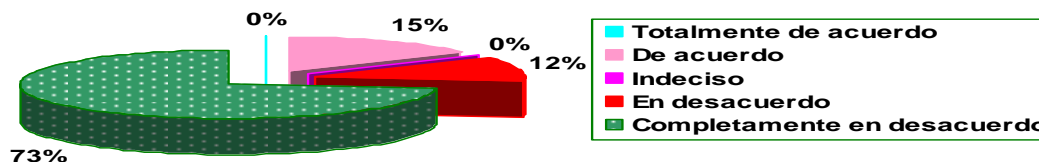
*Fuente:* Elaboración propia en base a datos proporcionados por la unidad de recursos Humanos de la C.B.E.S.

**5.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

Para saber si el Personal Administrativo se encuentra motivado se realizó una encuesta (Ver anexo N° 1), la cual dio como resultado lo siguiente:

**La institución paga puntualmente el salario**

**Gráfica N° 1**

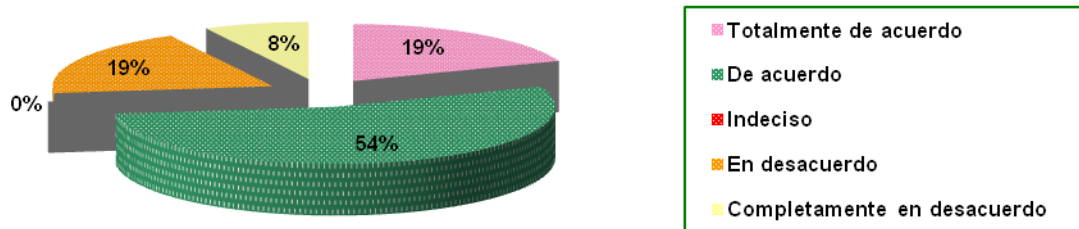


Los resultados sobre la puntualidad en el pago de salarios la mayoría de los encuestados respondieron de la siguiente forma:

El 73% manifiesta estar completamente en desacuerdo, es decir no son pagados puntualmente, el 12% afirmó estar en desacuerdo y el 15% respondió estar de acuerdo lo cual indica que están en contra de la pregunta de afirmación.

**El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:  
Muebles (escritorio, cómoda para documentos y otros)**

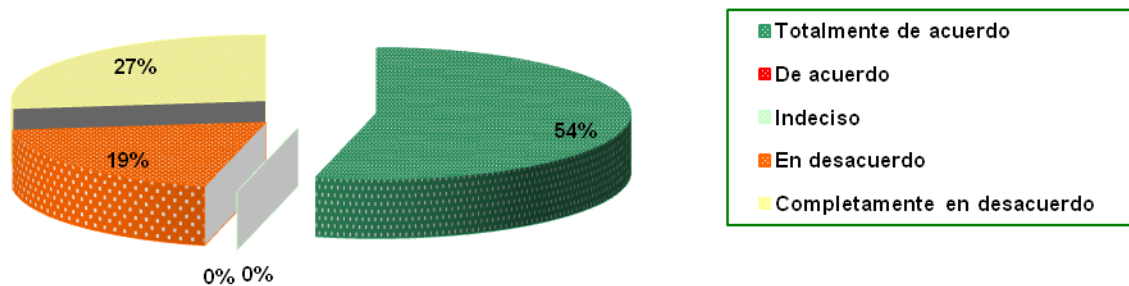
**Gráfica N° 2.1**



El 54% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el 19% manifiestan estar totalmente de acuerdo, es decir que el espacio físico en cuanto a la comodidad de muebles es adecuado, el 19% manifiestan estar en desacuerdo y el 8% opinan estar completamente en desacuerdo.

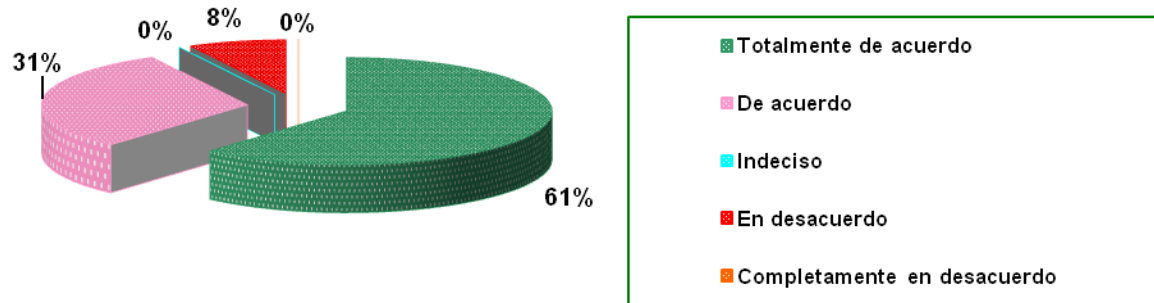
**El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:  
Equipo (Computadora, impresora y otros)**

**Gráfica N° 2.2**



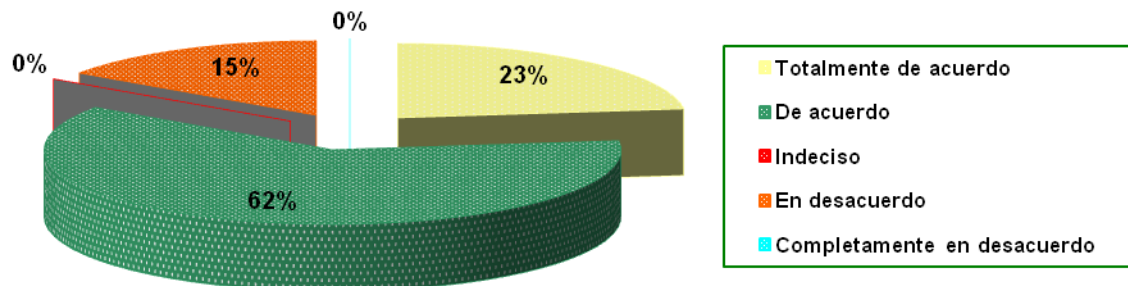
El 54% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo, el 27% opinan estar completamente en desacuerdo y el 19% se manifiestan estar en desacuerdo, es decir que los equipos de oficina no son completamente adecuados.

**El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:**  
**Iluminación Gráfica N° 2.3**



El 61% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo y el 31% opinan estar de acuerdo, es decir en total el 92% opinan que la iluminación de la luz es adecuada y el 8% manifiestan estar en desacuerdo.

**El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:**  
**Ventilación (Sistema de ventilación)**  
**Gráfica N° 2.4**

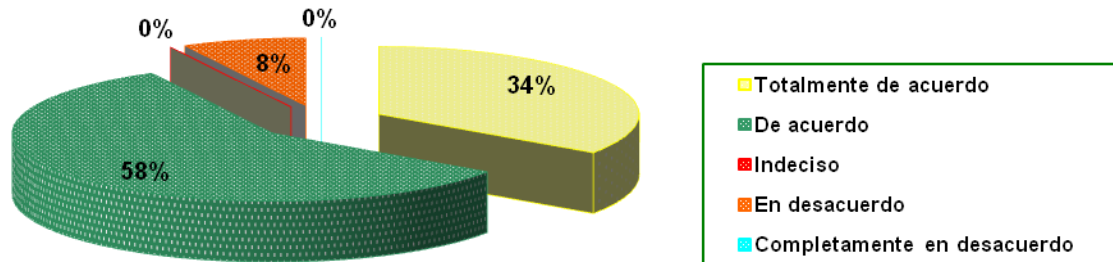


El 62% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo y el 23% opinan estar de acuerdo, es decir el 85% manifiestan que la ventilación dentro de las oficinas son adecuadas y el 15% se manifiestan estar en desacuerdo.

**El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:**

**Espacio físico**

**Gráfica N° 2.5**

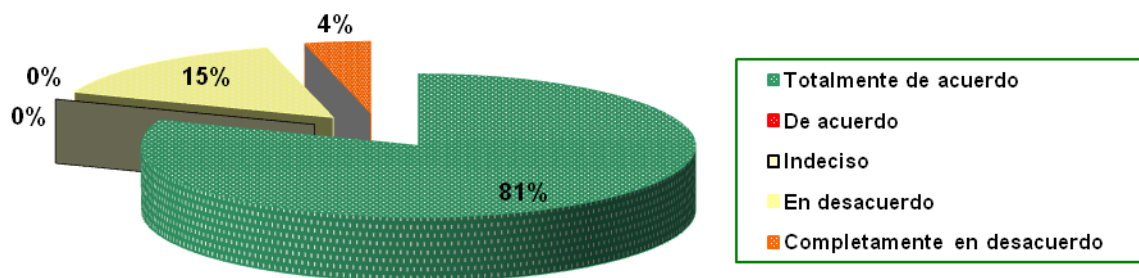


El 57% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el 35% afirman estar totalmente de acuerdo, es decir que el espacio físico dentro de la oficina donde desarrollan su trabajo es adecuado y el 8% dicen estar en desacuerdo.

**El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:**

**Limpieza**

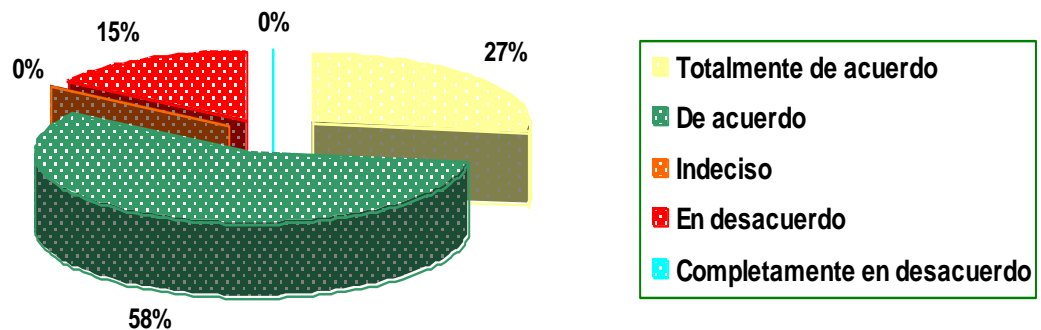
**Gráfica N° 2.6**



El 81% de los encuestados manifiestan estar en total acuerdo, es decir los encargados de limpieza mantienen limpia las oficinas y el 15% opinan estar en desacuerdo y el 4% afirman estar completamente en desacuerdo ante ésta afirmación.

**Considero que mi formación y preparación se adecua al requerimiento del perfil que exige mi puesto o cargo.**

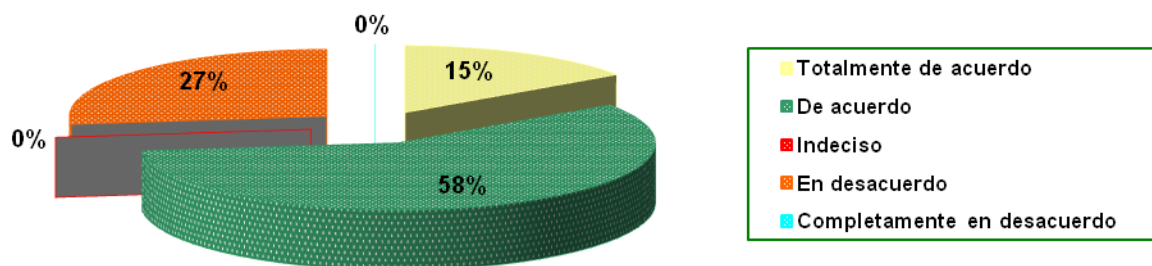
**Gráfica N° 3**



El 58% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el 27% afirman estar en total de acuerdo, es decir que su formación y preparación se adecua al requerimiento del puesto actual que ocupa y el 15% dicen estar en desacuerdo.

**Tengo claras las funciones (tareas) que debo desempeñar en mi Cargo.**

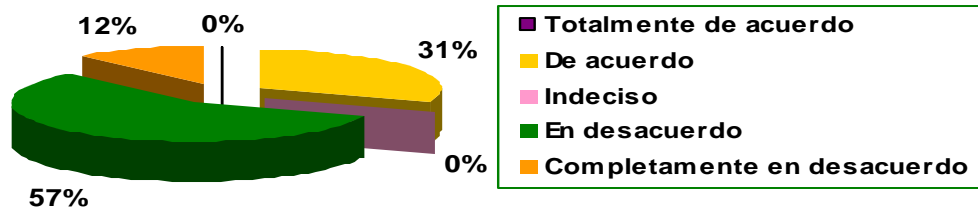
**Gráfica N° 4**



El 58% de los encuestados manifiestan estar en total de acuerdo y el 17% afirman estar totalmente de acuerdo, es decir que evidentemente sí tienen claras las funciones que deben desempeñar en sus áreas de trabajo y el 25% opinan estar en desacuerdo, esto significa que no tienen claras las funciones que deben desempeñar.

### Tengo conocimiento de la misión y visión de la institución

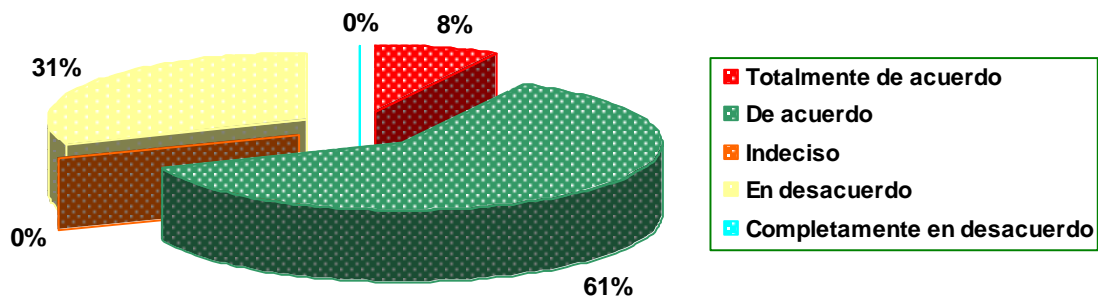
Gráfica N° 5.1



El 31% dicen estar de acuerdo es decir que tienen conocimiento de la misión y visión de la institución, el 12% de igual manera opinan estar completamente en desacuerdo y el 57% dicen estar en desacuerdo, es decir que no tienen conocimiento de la misión y visión de la institución.

### Tengo conocimiento de los objetivos de la institución.

Gráfica N° 5.2

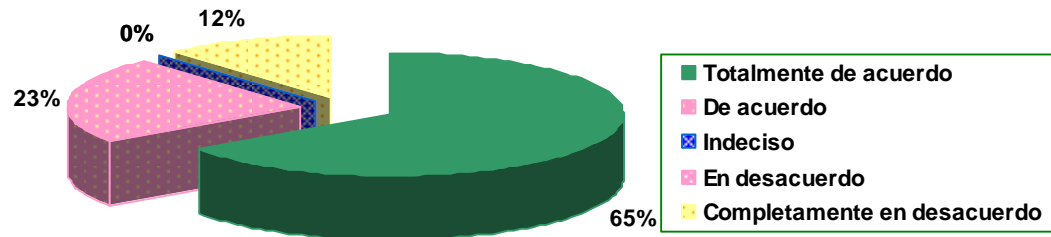


El 61% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el 8% afirman estar totalmente de acuerdo, es decir en total el 69% opinan que tienen conocen los objetivos de la institución, sin embargo el 31% manifiesta que no conocen todos los objetivos de la institución.



**Recibo incentivos por mí buen desempeño en mis funciones con: Memorándum de felicitación.**

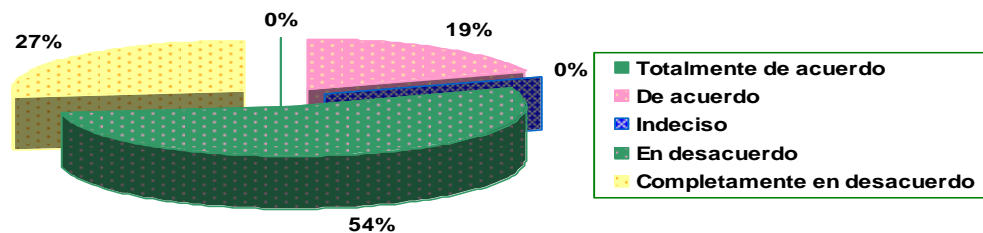
**Gráfica N° 6.1**



El 69% de los encuestados mantienen una condición desfavorable hacia ésta afirmación es decir, que están en desacuerdo, que nunca recibieron un incentivo con un memorándum de felicitación por su buen desempeño, siendo que un 23% está de acuerdo con la pregunta de afirmación y el 8% dicen estar completamente en desacuerdo.

**Recibo recompensas por mi buen desempeño en mis funciones con:  
Felicitación verbal**

**Gráfica N° 6.2**

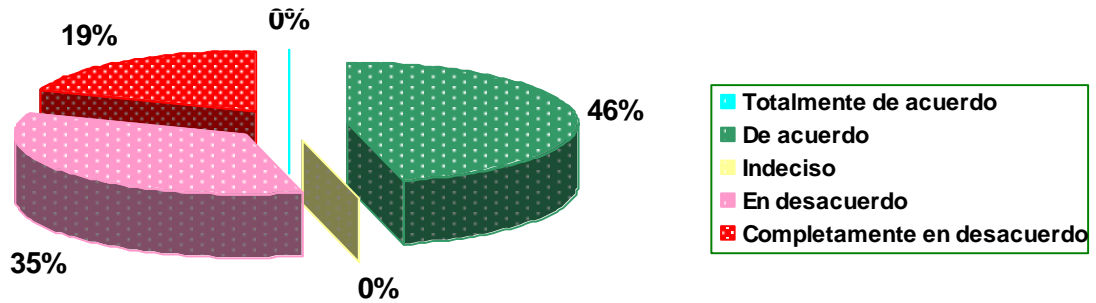


El 54% de los encuestados mantienen una condición desfavorable hacia ésta afirmación es decir que están en desacuerdo, que nunca recibieron un incentivo con una felicitación verbal de su Inmediato Superior por su buen desempeño, siendo que un 23% está completamente en desacuerdo y el 19% contestaron estar de acuerdo.



**Mis sugerencias son tomadas en cuenta.**

**Gráfica N° 7**

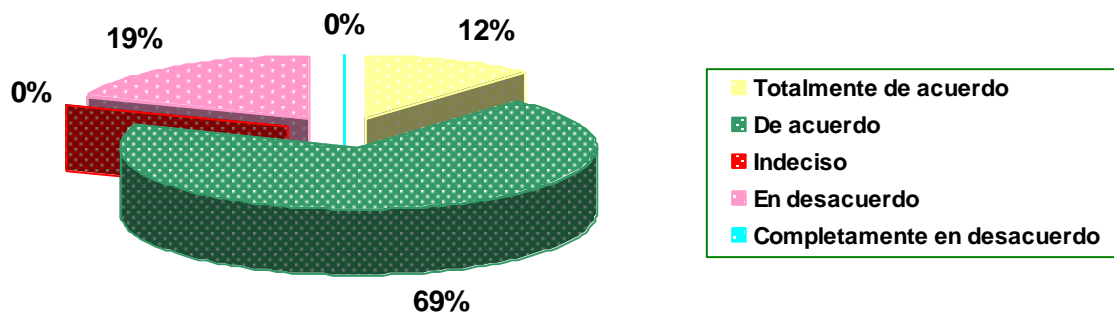


Un 46% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo ante esta afirmación es decir que su Inmediato Superior escucha sus opiniones y muestra interés cuando sugieren realizar mejoras en su trabajo, mientras que el 35% respondió estar en desacuerdo ante esta afirmación y el 19% opina estar completamente en desacuerdo, es decir que el Superior Inmediato no escucha sus opiniones cuando sugieren mejoras en su trabajo.

**Considero que la comunicación interna en la institución es adecuada:**

**Entre Jefes.**

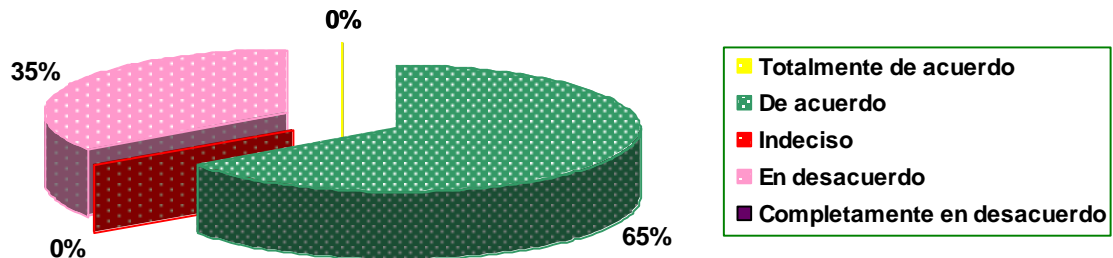
**Gráfica N° 8.1**



Al respecto el 69% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, es decir que entre los Jefes hay buena comunicación, el 19% opinan estar en desacuerdo y el 12% manifiestan estar en totalmente de acuerdo. Es decir que el 81% manifiestan que existe buena comunicación entre Jefes.

**Considero que la comunicación interna en la institución es adecuada:  
Con el Inmediato Superior.**

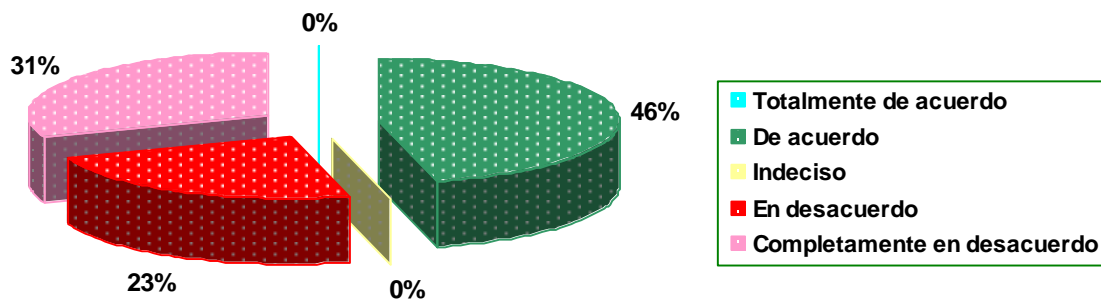
**Gráfica N° 8.2**



De los encuestados el 65% está de acuerdo, el 35% dice que están en desacuerdo con esta afirmación, es decir que la comunicación no es adecuada con el Inmediato Superior.

**Considero que la comunicación interna en la institución es adecuada: Entre  
Compañeros (Con tus compañeros de trabajo)**

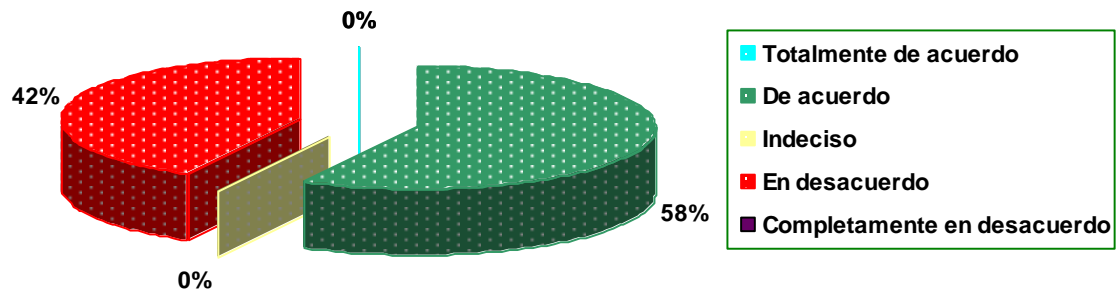
**Gráfica N° 8.3**



Se observa que el 46% comentó estar de acuerdo, es decir que hay buena comunicación entre compañeros de trabajo, el 31% respondió estar completamente en desacuerdo y el 23% responde estar en desacuerdo que realmente no hay buena comunicación entre compañeros de trabajo.

**Los jefes son equitativos en el trato (acción de tratar) al personal.**

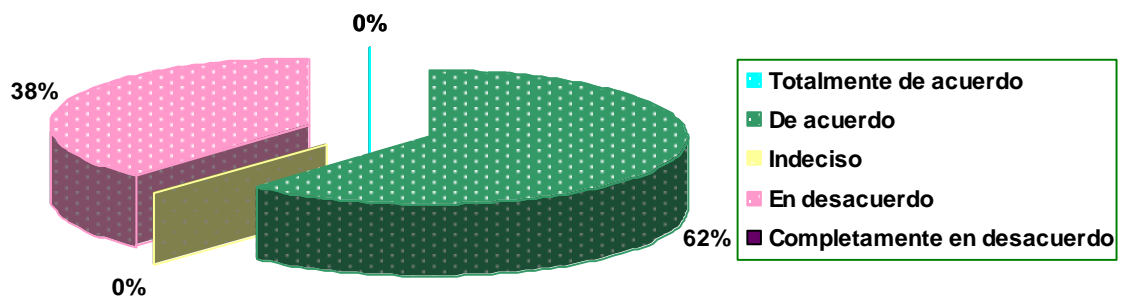
**Gráfica N° 9**



El 58% manifiestan estar de acuerdo, es decir que los Jefes son equitativos en el trato al personal, sin embargo el 42% respondió estar en desacuerdo ante esta afirmación, lo cual significa que los Jefes no son equitativos en el trato al personal.

**Mis colegas y yo trabajamos en equipo para alcanzar resultados que se han planificado en el Programa Operativo Anual (POA).**

**Gráfica N° 10**



Los resultados lanzados son: el 62% de los encuestados manifiestan que evidentemente trabajan en equipo, sin embargo el 38% opinan que no trabajan en equipo para alcanzar resultados que se han establecidos en el Programa Operativo Anual (POA).

**¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir para el mejor desenvolvimiento? Gráfica N°**

11

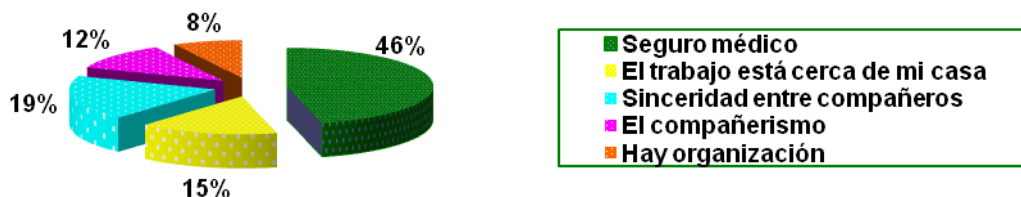


El gráfico N°11, muestra los incentivos que les gustaría recibir para el mejor desenvolvimiento en su trabajo:

El 46% manifiestan que les gustaría recibir memorándum de felicitación, el 23% opinan que les gustaría una felicitación verbal por su buen desempeño en sus funciones, el 15% manifiestan que les gustaría recibir como un incentivo compartir entre los funcionarios de la institución. El 8% dicen que les gustaría recibir como incentivo un aumento de salario y el 8% piden que se valore su trabajo.

**¿Qué le gusta de su trabajo en esta institución?**

Gráfica N° 12

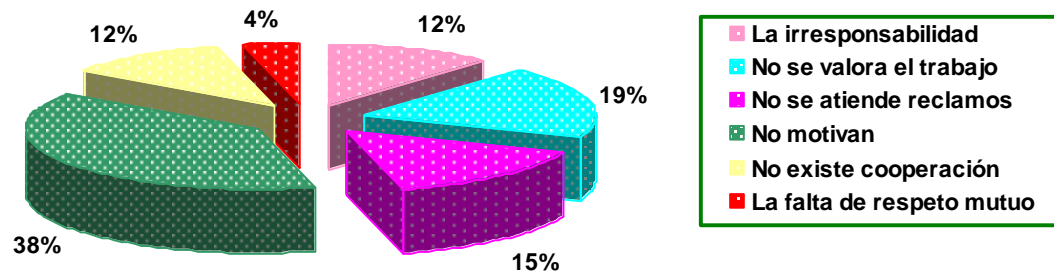


El Gráfico N° 12, arroja los siguientes resultados:

El 46% manifiestan lo que más les gusta en su trabajo es el seguro médico que brinda a los funcionario de la Caja Bancaria Estatal de Salud, el 19% opinan que les gusta en su trabajo es la sinceridad que existe entre los compañeros de trabajo que su trabajo, el 15% manifiestan que les gustan en su trabajo es que el trabajo está cerca a su domicilio, el 12% respondieron que les gusta más es el compañerismo que existe en el trabajo y el 8% manifiestan que les gusta más en su trabajo es la organización dentro la institución.

### ¿Qué no le gusta de su trabajo en esta institución?

Gráfica N° 13



Los resultados observados en el Gráfico N° 14, señalan que:

El 34% señalan que los aspectos que no les gustan en su trabajo son: que no motiven a su personal, el 19% que no se valore el trabajo, el 15% manifiestan lo que no les gusta en su trabajo es la falta de respeto mutuo, el 12% que no exista cooperación entre todos los compañeros de trabajo, el 12% que no se de soluciones a sus reclamos y el 8% opinan que no les gusta la irresponsabilidad que hay en el trabajo.

#### 5.4 ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para dar una solución al problema inherente a las políticas de motivación para el Personal Administrativo, fue necesario efectuar un análisis del pasado que permita visualizar la situación actual, de los factores que desmotivan al Personal Administrativo, por lo tanto definir los puntos críticos de la Dirección Administrativa Financiera en la Caja Bancaria Estatal de Salud, para plantear una propuesta. En este sentido se analiza de acuerdo al orden de las preguntas planteadas en el formato de la encuesta que se detallan a continuación:



#### **5.4.1 La institución paga puntualmente el salario.**

Al no existir procedimientos para el pago de salarios el personal sufre una demora promedio de 10 días sin que le paguen su salario, debiendo la institución cancelar el salario a más tardar los primeros 3 días del próximo mes. La impuntualidad en el pago de salarios genera desmotivación según manifiestan.

#### **5.4.2 El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:**

##### **☛ Mobiliario**

Los resultados de la encuesta muestran que en las Unidades de Recursos Humanos, Almacenes y Tesorería requieren de muebles como ser de:

- ❖ Gabeteros para ordenar mejor las carpetas del personal activo y pasivo.
- ❖ Los muebles para acomodar artículos, objetos y materiales de trabajo para servicios generales y materiales de oficina.

Lo cual causa que este servidor público al no ser dotado de estos equipos o materiales necesarios para el desarrollo de sus tareas, no puede llegar a cumplir de manera eficiente y efectiva con sus tareas asignadas.

##### **☛ Equipo de computación (monitor, teclado, impresora y el procesador)**

Los monitores e impresoras con las que cuentan las Unidades de Recursos Humanos, Contabilidad y Unidad de Activos Fijos presentan con frecuencia problemas. Manifiestan que requieren la dotación de una nueva computadora e impresora adecuada ya que la impresora con la que cuentan presenta con frecuencia problemas de impresión motivo por el cual los encargados de mantenimiento lo revisaron, llegando a la conclusión de que el desperfecto no puede ser solucionado. Esto hace que perjudique las labores de los funcionarios no llegando a cumplir con sus tareas asignadas de manera adecuada, según manifiestan.



### 👉 Limpieza

El 19% manifiestan que al no explicar de manera detallada al personal de limpieza de lo que deberían limpiar exactamente, como ser los escritorios de las Unidades de Recursos Humanos, Almacén y Unidad de Activos Fijos de la Dirección Administrativa Financiera se mantienen en un estado sucio los ambientes de la oficina y la mala organización del encargado de limpieza hace que al recoger la basura interfiera en horarios de trabajo esto molesta a los funcionarios según manifiestan los mismos que fueron encuestados. Lo cual muestra un ambiente desagradable y desmotivante para el trabajador.

### 👉 Iluminación

Los resultados evidencian que la sala de reunión no cuenta con luz y ventanas para una adecuada reunión, existiendo espacios físicos adecuados los cuales servirían para llevar una reunión efectiva, cómoda y acogedor para los funcionarios de la institución.

### 👉 Sistema de ventilación

Los Encargados de Activos Fijos y Contabilidad, manifiestan que no cuentan en sus oficinas con un sistema de ventilación lo cual ocasiona que el ambiente de las mismas este pesado y estresante para los funcionarios.

#### **5.4.3 Considero que mi formación y preparación se adecua al requerimiento del perfil que exige mí puesto o cargo.**

El 15% de los funcionarios contestó que su formación y preparación académica no se adecúa al requerimiento del perfil que exige su puesto o cargo en el sentido en que si un funcionario logra obtener un título académico profesional no puede ser considerado como tal, para fines de promoción o de ocupar un cargo que va acorde a su perfil de los cuales:

- Uno es personal de Servicios Generales.



- Un mensajero
- Un telefonista
- Y la Secretaria de la Dirección Administrativa Financiera.

#### **5.4.4 Tengo claras las funciones que debo desempeñar en mi cargo.**

El 25% del Personal Administrativo manifiestan que al no contar con manual de funciones y procedimientos no tienen claras las tareas que deben realizar en cada puesto, ya que realizan tareas que no les competen, de igual manera realizan tareas por otros funcionarios de cargo superior.

#### **5.4.5 Tengo conocimiento de la misión, visión y los objetivos de la institución.**

Los resultados observados en los Gráficos 5.1 y 5.2 un gran porcentaje no conocen la misión, visión y objetivos establecidos por la institución. Los resultados expuestos se deben a la falta de difusión, comunicación a todo el personal a través de herramientas como ser:

- Banners o un cuadro en el cual esté establecido la misión, visión de la institución. Lo cual ocasiona que el personal no sepa la razón de ser de la organización y lo que quiere lograr a largo plazo.
- A través de circulares, inclusive intranet y publicación en la plataforma interna de la institución a fin de que los funcionarios puedan conocer los objetivos establecidos en el Programa Operativo Anual(POA) de las institución.

#### **5.4.6 Recibo incentivos por mi buen desempeño en mis funciones con:**

- **memorando de felicitación y felicitación verbal**

Por los resultados observados en los Gráficos N° 6.1 y 6.2 un gran porcentaje manifiestan que no reciben incentivos por su buen desempeño en sus funciones con memorándum de felicitación y felicitación verbal, lo cual origina una desmotivación en su fuente de trabajo.





Según el Art. 26 de las Normas Básicas y el Art. 39 del Reglamento de Administración de Personal, el resultado obtenido por el servidor público se traduce en reconocimientos o sanción de acuerdo a lo siguiente:

- Excelente.- Incentivo monetario y psicosocial.
- Bueno.- incentivo psicosocial (memorándum de felicitación).
- Suficiente.-Tendrá derecho a permanecer en el puesto.

Por tanto, se hace necesario las políticas de incentivos que permita mejorar y premiar el desempeño de los servidores públicos, tales como: Memorándum de felicitación, felicitación verbal, notas de reconocimiento y cambio de mejores instrumentos o materiales de trabajo.

#### **5.4.7 Mis sugerencias son tomadas en cuenta**

El 54% de los encuestados manifiestan que el Director Administrativo Financiero no escucha sugerencias u opiniones cuando se sugieren mejoras en las actividades laborales. Esta falta de interés en no escuchar las sugerencias que son dadas por el Personal Subalterno genera desmotivación.

#### **5.4.8 La comunicación interna en la institución es adecuada:**

##### **Entre jefes**

El 81% manifiestan que existe una comunicación adecuada e integración entre los Directores Administrativo, Salud y el Director Ejecutivo.

##### **Con el Inmediato Superior**

El 35% opina que la comunicación interna con el Inmediato Superior (Director Administrativo Financiero) no es adecuado ya que las órdenes que bajan de Jefe a



Subordinado no son muy claras. Debido a esta situación algunas órdenes que son dadas por el Director Administrativo Financiero no son realizadas algunas tareas con eficiencia.

#### 👉 **Entre compañeros de trabajo**

Los resultados de la encuesta muestran que el 46% de los encuestados opinan que la comunicación entre compañeros de trabajo no es adecuado. Esto significa que existe una deficiencia interna en la institución en cuanto a la comunicación a consecuencia de que hay desconfianza al compartir información e individualismo. Esto origina que la información pueda darse de manera rápida ocasionando confusión.

#### **5.4.9 Los Jefes son equitativos en el trato al personal.**

Se ha podido evidenciar que el 42% de los funcionarios no se les trata con equidad existe preferencias a ciertos funcionarios. Esto ocurre en la Unidad de Recursos Humanos ya que el Encargado de esta Unidad incurre a dar preferencias a sus amigos dando permiso de 10 a 15 minutos fuera de la institución en algunas ocasiones, según manifiestan los funcionarios encuestados, de igual manera las solicitudes presentadas a la Unidad de Recursos Humanos como ser:

- ❖ Vacaciones que le corresponde al funcionario por ley no son dadas a tiempo tal como lo había anticipado el funcionario.

Según el Art. 16 inc. h) del Reglamento Interno de trabajo de la Caja Bancaria Estatal de Salud, reconoce al trabajador que tiene derecho a recibir del medio día libre del trabajo por sus cumpleaños. Lo cual no se cumple, según manifiestan.

#### **5.4.10 Mis colegas y yo trabajamos en equipo para alcanzar resultados que se han planificado en el (POA).**

Los resultados indican que el 62% de los encuestados manifiestan que evidentemente trabajan en equipo, sin embargo el 38% opinan que no trabajan en equipo para alcanzar resultados que se han establecido en el Programa Operativo Anual (POA). Al no trabajar en



equipo, falta de cooperación entre compañeros de trabajo, origina que los objetivos establecidos por la institución no han sido ejecutados en su totalidad.

#### **5.4.11 ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir para el mejor desenvolvimiento?**

El 46% del personal encuestado manifiestan que les gustaría recibir como incentivo un memorándum de felicitación por el buen desempeño en sus funciones y de igual manera les gustaría recibir incentivos como ser: felicitación verbal por el buen desempeño en sus funciones, compartir entre todos los funcionarios de la institución, aumento de salario y piden que se valore su trabajo.

Al ver que el personal esta de acuerdo a recibir memorándum de felicitación y otros, el Encargado de Recursos Humanos debería enfocarse a ellos, ya que el personal es el elemento mas importante dentro de cualquier institución, para el logro de los objetivos institucionales, es por eso que se desarrollo políticas que puedan ayudar a incentivar y motivar al personal.

#### **5.4.12 ¿Qué le gusta de su trabajo en esta institución?**

Un 46% de los funcionarios manifiestan que les gusta más en su trabajo es el seguro medico que brinda a los funcionarios de la Caja Bancaria Estatal de Salud, así también les gusta su trabajo por estar cerca a su domicilio, de igual manera manifiestan que les gusta es el compañerismo que existe en el trabajo y la organización dentro del institución.

#### **5.4.13 ¿Qué no le gusta de su trabajo en esta institución?**

Se pudo evidenciar en el Grafico N° 13, lo que no les gusta en su trabajo a los funcionarios es: que no se motive al personal, que no se valore el trabajo, que no exista respeto mutuo, la irresponsabilidad, que no atiendan reclamos de los funcionarios de manera oportuna y que exista poca cooperación entre los compañeros de trabajo.



## 5.5 CONCLUSION DEL ANALISIS RETROSPECTIVO

Luego de haber realizado un análisis retrospectivo de los resultados obtenidos de las encuestas, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La institución no paga los salarios puntualmente a los funcionarios de la Caja Bancaria Estatal de Salud.
- Las condiciones físicas del trabajo no son adecuadas para desarrollar las funciones con eficiencia en cuanto a:
  - ❖ Mobiliario
  - ❖ Equipo de impresora y monitores
  - ❖ Iluminación
  - ❖ Ventilación
- Del total encuestados, el 85% de los funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo en que su formación y preparación se adecua al perfil que exige su puesto o cargo y el 15% opina que su formación y preparación no se adecua al perfil que exige su cargo.
- Hasta la fecha, la Dirección Administrativa Financiera y la Unidad de Recursos Humanos no han realizado una adecuada y eficiente difusión de la misión, visión y objetivos de la institución.
- Se puede mencionar que no existe una buena comunicación dentro de la institución entre compañeros de trabajo.
- No existe ningún tipo de incentivos(reconocimiento) de tipo adicional que se ofrezca a los funcionarios del Área Administrativo como ser con:
  - ❖ Memorando de felicitación
  - ❖ Felicitación verbal
- Se evidencia que los 38% del total encuestados mencionan de que en la institución no trabajan en equipo para lograr lo que se han planificado en el Programa Operativo Anual POA.
- Se manifiestan los funcionarios del Área Administrativa que les gustaría recibir incentivos como ser:



- ❖ Un memorando de felicitación por el buen desenvolvimiento en sus funciones.
- ❖ Una felicitación verbal ya que elevaría su motivación interna.
- ❖ Aumento de salario.

☛ Cabe mencionar que al personal no le gusta en su trabajo, que en la institución exista poca cooperación entre los compañeros de trabajo, hay poco respeto y lealtad, no se valora el trabajo y el esfuerzo que se realiza para mejorar en su desempeño.

## 5.6 RECOMENDACIONES

A continuación se describen las recomendaciones acorde a los resultados y conclusiones de la investigación:

☛ Que el incumplimiento en el pago de salarios no sea un factor de desmotivación.

Para lo cual se recomienda:

- ❖ Pagar los salarios puntualmente sin demora alguna ya que el funcionario se sentirá motivado porque sabrá que le pagaran su salario puntualmente, el podrá realizar sus planes personales. Para lo cual la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con la Unidad de Contabilidad y Tesorería debe agilizar los procedimientos que se realizan para el pago de salarios.

☛ Asignar a cada persona a un cargo, en función a sus aptitudes a su experiencia y a su capacidad profesional.

Por tanto se recomienda:

- ❖ Dar cumplimiento al Art. 1 inc. e) del reglamento Interno de Trabajo de la caja bancaria estatal de salud, establece que la C.B.E.S., aplicará el siguiente principio: Asignación de cada persona a un cargo mediante mecanismos eficientes, competitivos y transparentes, en función a sus aptitudes,



experiencia y capacidad profesional, buscando proporcionalidad y otorgando oportunidades en igualdad de condiciones.

- Los manuales facilitan las actividades y definen las funciones de las diferentes Unidades.

Por lo que se recomienda:

- Elaborar manual de funciones donde se especifiquen lo que debe hacerse en cada puesto, de esta manera dando al servidor público la responsabilidad acorde al cargo que ocupa.
- Se hace necesario implementar políticas de incentivos de tipo psicosocial, que permita mejorar y premiar el desempeño de los servidores públicos, tales como: Memorándum de felicitación, notas de reconocimiento y felicitación verbal.

Para lo cual se recomienda dar cumplimiento:

- Según el Art. 16 inc. r) del Reglamento Interno de Trabajo de la Caja Bancaria estatal de salud, establece que la institución otorgará distinciones honoríficas a los trabajadores que se destaquen en el cumplimiento de sus funciones durante el año.
- La Dirección Administrativa Financiera debe sostener reuniones de coordinación cada mes o trimestral, con el propósito de dar a conocer: problemas que puedan ser resueltos de manera conjunta y escuchar requerimientos e ideas para mejorar el funcionamiento del sistema de Administración de Personal. Los funcionarios y Jefes deben comprometerse a mantener abiertos los canales de comunicación de esta manera todos sabrán que están realizando.
- Se recomienda dar cumplimiento al Art. 16, inc. h) del reglamento Interno de Trabajo de la Caja Bancaria Estatal de Salud. Establece que se reconoce al trabajador el derecho de recibir de parte de sus Superiores Jerárquicos, compañeros de trabajo y Subalternos,



un trato adecuado y equitativo dentro de los principios de igualdad personal, respeto mutuo y ética funcionaria.

- Ofrecer charlas y talleres de motivación personal y motivación al trabajo destinadas al Personal Administrativo , y en especial a los Directores de la entidad de salud y Jefes de Área, quienes al parecer no estimulan, a traves de diversos medios: palabras, gestos o acciones al personal; estos sienten que son pocos alentadores en sus actuaciones y decisiones.
- Se recomienda a la Dirección Administrativa Financiera poner mayor atención a las sugerencias y pedidos que el personal propone en las diversas Áreas y actividades de la institución, como ser en los equipos de trabajo.
- Se recomienda implantar con urgencia el presente trabajo desarrollado para la motivación del Personal Administrativo, ya que éste ayudará de manera significativa a la institución en la forma del trabajo que cada servidor público realiza en mira del cumplimiento de los objetivos institucionales que busca la Caja Bancaria Estatal de Salud.
- Realizar los manuales de procedimientos para las diferentes actividades claves dentro de la institución como ser los procedimientos a seguir para el pago de salarios los cuales son retrasados de manera constante lo cual no se estaría cumpliendo con los reglamentos establecidos del SAP.

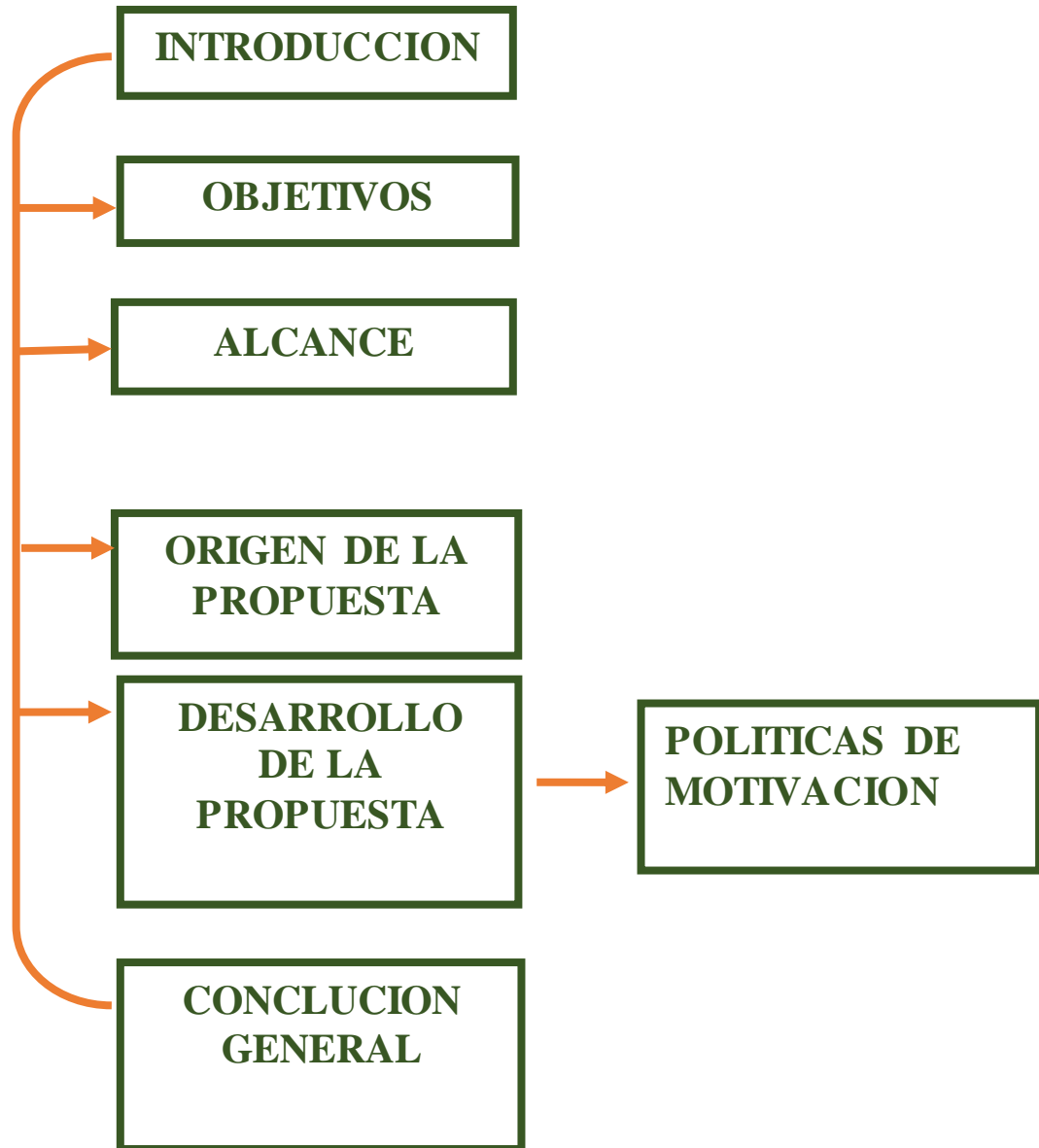
# **CAPITULO IV**

## **PROPUESTA**





# ASPECTOS GENERALES





## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN**

En consideración al objetivo general planteado en el presente trabajo corresponde en este capítulo desarrollar la propuesta, el mismo que titula: “Políticas de Motivación para el Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud”.

Con la presente propuesta se pretende lograr que el Personal Administrativo mejore su nivel de motivación y pueda desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.

En este sentido, se establece la necesidad de proponer políticas de motivación que permitan elevar el nivel de motivación del Personal Administrativo.

#### **6.2 OBJETIVO**

Proponer políticas de motivación para el personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud que tiendan a contribuir a elevar el nivel de motivación del Personal Administrativo y por ende su productividad.

#### **6.3 ALCANCE**

La presente propuesta está dirigida, al Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

#### **6.4 ORIGEN DE LA PROPUESTA**

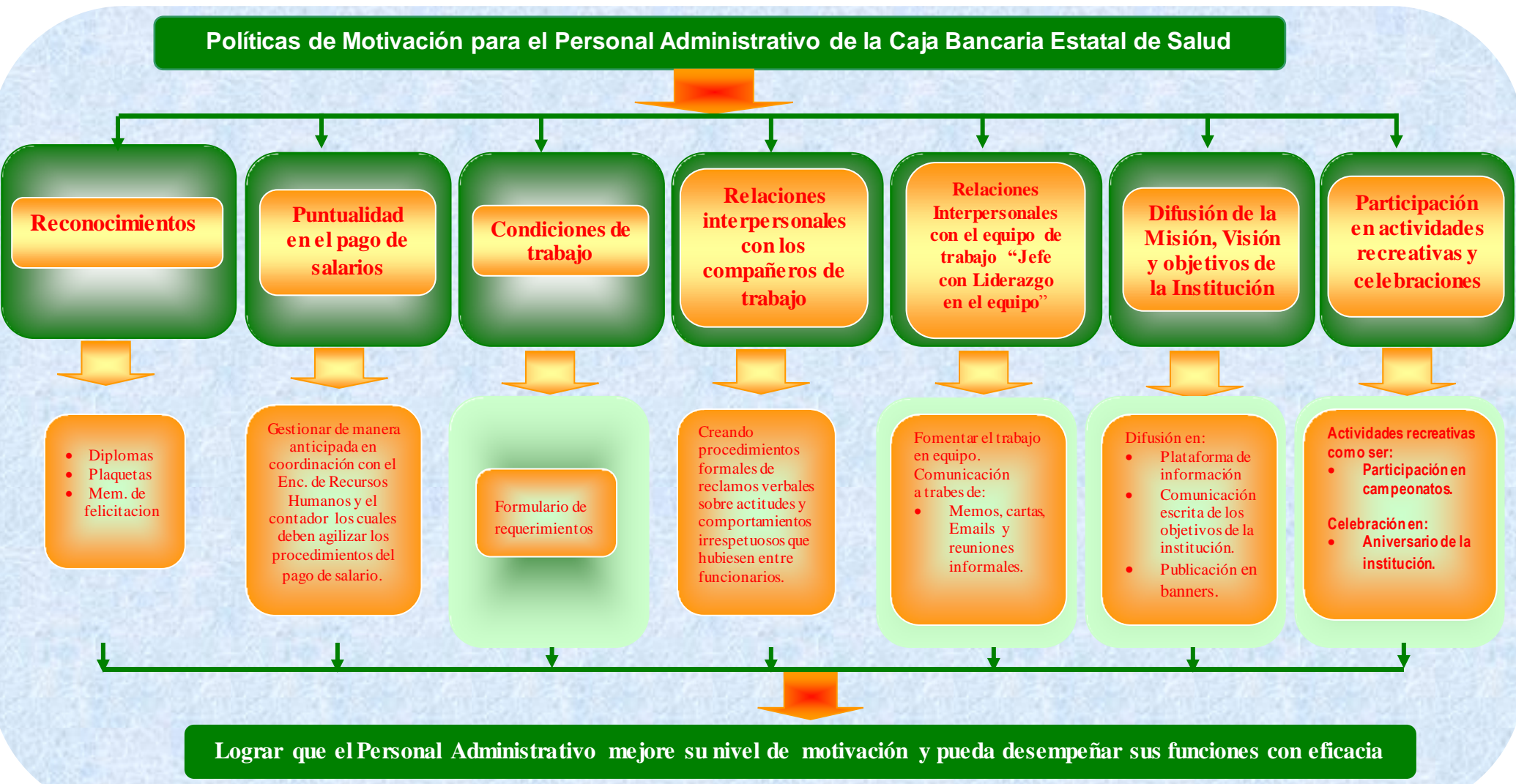
En general la propuesta deriva del proceso de investigación que implica una serie de etapas expuestas con anterioridad, inicialmente se realizó una evaluación preliminar para conocer si el Personal Administrativo se encuentra motivado, en la cual gran parte del personal resaltaba que están desmotivados y que no se cumple con todos los objetivos satisfactoriamente.



Ante este problema, inicialmente se hizo un análisis, donde se determinó que una de las posibles causas relevantes era precisamente la falta de incentivos de tipo psicosocial, inexistencia de políticas de motivación e iniciativas no tomadas en cuenta, lo que ocasiona desmotivación a la mayoría de los funcionarios. Para esto a continuación se muestra el esquema de la propuesta que se plantea.



### Esquema de la propuesta de “Políticas de Motivación para el Personal Administrativo de la Caja Bancaria Estatal de Salud”





## **6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La propuesta de políticas de motivación para el Personal Administrativo se desarrolla a continuación explicando cada uno de las políticas, acciones a seguir y responsables en el cumplimiento de las mismas.

### **6.5.1 RECONOCIMIENTOS**

Al no existir reconocimientos de tipo psicosocial (moral) producto de los resultados emergentes de la evaluación de desempeño al Personal Administrativo se propone la siguiente política para revertir este problema:

#### **6.5.1.1 POLÍTICA**

Otorgar reconocimientos públicos, incentivos de tipo psicosocial (moral) cuando los resultados de la evaluación de desempeño sean excelentes o buenos por parte del servidor público. Estos incentivos se traducen en notas (memorándum) de felicitación, felicitación verbal en actos públicos y todo tipo de documentos y presentes de valor simbólico por el buen rendimiento en sus funciones.

#### **6.5.1.2 ACCIONES**

1. En base a los resultados de la evaluación de desempeño al Personal Administrativo, anualmente se debe otorgar a los tres funcionarios mas destacados por el cumplimiento de los objetivos:

- Diplomas
- Plaquetas de reconocimientos
- Memorándum de felicitación



2. En base a verificación de planilla de asistencia del Personal Administrativo, anualmente se otorgara por la puntualidad en el trabajo con:

- Memorando de felicitación

3. Publicar los nombres de los premiados en los medios de comunicación internos dentro la institución por su buen desempeño y puntualidad en el trabajo en:

- Red y/o correo corporativo interno, donde el personal pueda estar informado de manera instantánea.

### **6.5.1.3 RESPONSABLES**

Los responsables para su cumplimiento son el Director Administrativo Financiero y Encargado de Recursos Humanos.

## **6.5.2 PUNTUALIDAD EN EL PAGO DE SALARIOS**

Dado que un número significativo del Personal Administrativo se encuentra inconformes con la impuntualidad en el pago de salarios, para el cumplimiento en el pago de salarios debe darse en función a la siguiente política planteada:

### **6.5.2.1 POLÍTICA**

Pagar puntualmente los salarios sin alguna demora máximo a los tres días del siguiente mes siendo reglamentada ésta en el RIP (Reglamento Interno de Personal).

### **6.5.2.2 ACCIONES**

- El Encargado de Personal debe gestionar con anterioridad el pago de salarios, es decir realizar las planillas de forma planificada.
- La Unidad de Contabilidad en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos deberán agilizar los procedimientos legales que se requiere para pagar



salarios puntualmente en los tiempos y plazos establecidos que estarán plasmados en el RIP.

### **6.5.2.3 RESPOSABLES**

Los responsables para el cumplimiento de la política son el Director Administrativo Financiero, el Encargado de Recursos Humanos, Unidad de Contabilidad y Tesorería.

### **6.5.3 CONDICIONES DE TRABAJO**

Las actuales condiciones de trabajo que se dan en la Dirección Administrativa Financiera de la Caja Bancaria Estatal de Salud, no posibilitan desarrollar las funciones con eficiencia y en condiciones de comodidad en las Unidades de Recursos Humanos, Contabilidad, Almacenes y la Unidad de Activos Fijos. Por ello se dedujo en los resultados presentados en la investigación de campo que los mobiliarios en las oficinas de las unidades mencionadas son mínimas y en mal estado, los espacios físicos ocupados por el Personal Administrativo son pequeños lo cual ocasiona la incomodidad dentro el ambiente de trabajo, los equipos de computación como ser: el monitor e impresora en ocasiones sufre fallas técnicas. Para revertir lo anterior planteamos.

#### **6.5.3.1 POLÍTICA**

1. Proporcionar el Personal Administrativo de:

- Mobiliario necesario para el desenvolvimiento de sus funciones, (escritorio, gabetero, estantes y sillas de oficina), equipos de computación (monitor, teclado, CPU e impresora), materiales de escritorio y materiales de trabajo para Personal de Servicios Generales.



### 6.5.3.2 ACCIONES:

1. Para ser proporcionado de mobiliario, equipos de computación, materiales de escritorio y materiales de trabajo para el personal de Servicios Generales y Personal Administrativo:

- Mediante nota de solicitud debe remitir a la Dirección Administrativa Financiera y si es aceptada por el DAF este debe solicitar al Encargado de Activos Fijos de que se le dote de este material.
- El Encargado de Activos Fijos verifica si tiene existencia de la solicitud, si tiene la solicitud el EAF dota de ese material previo llenado de formularios utilizados para la dotación de muebles o materiales de trabajo.
- Si el EAF al verificar la no existencia de la solicitud, el EAF informa mediante nota escrita al DAF de la no existencia de lo solicitado sugiriendo la compra del mismo.
- El DAF solicita existencia presupuestaria a la Unidad de Tesorería para la compra de lo solicitado y luego este informa al DAF de la existencia de efectivo o la no existencia.
- A la existencia del efectivo se procede a la compra, entonces el DAF instruye a la Unidad de Almacenes la compra del mismo, se realiza la compra y hace la entrega a la Unidad de Activos Fijos para su registro y posterior dotación a la unidad solicitante. Se rechaza la solicitud si no existe el efectivo para la compra.

2. Para mejorar el:

- Tamaño de los ambientes de la oficina o unidades de trabajo.
- La iluminación dentro los ambientes de trabajo
- La ventilación que debe existir para evitar el fatigamiento y estrés
- Arreglos de la infraestructura.





Estos deben ser previstos de manera adecuada y presupuestada para la gestión siguiente dentro el Programa Operativo Anual POA.

### **6.5.3.3 RESPONSABLES**

El Director Administrativo Financiero, Encargado de Activos Fijos y Tesorería.

### **6.5.4 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.**

Convertir el trabajo en una fuente de realización, para generar un clima institucional en el que prime el compañerismo, medida que se lograra apoyándose en la siguiente política:

#### **6.5.4.1 POLÍTICA**

El personal de la institución debe enmarcarse en un ambiente de compromiso, cortesía y de colaboración mutua entre todos los compañeros de la institución, trabajando en equipo e interacción con las distintas unidades o áreas de trabajo, de esta manera lograr los objetivos establecidos en la institución.

#### **6.5.4.2 ACCIONES:**

1. Crear procedimiento formal de reclamos verbales o escritos cuando hubiesen actitudes y comportamientos irrespetuosos entre compañeros de trabajo dentro la institución, para lo cual:
  - El funcionario debe acudir ante el Encargado de Recursos Humanos cuando hubiese algún incidente con otro compañero.
  - El Encargado de Recursos Humanos debe solucionar el problema, primero conversando a solos con cada uno de los involucrados en el incidente. El Encargado de Recursos Humanos deberá informar al Director Administrativo Financiero en caso de ser necesario el problema.



- Luego de analizar la situación del incidente el Encargado de Recursos Humanos debe reunir a los dos funcionarios en caso de ser necesario para solucionar el problema sin crear enemistades entre ellos, más bien logrando fortalecer la amistad, confianza y trato equitativo.

#### **6.5.4.3 RESPONSABLES**

El Director Administrativo Financiero y el Encargado de Recursos Humanos.

#### **6.5.5 RELACIONES INTERPERSONALES CON EL EQUIPO DE TRABAJO**

##### **“Jefe con Liderazgo en el Equipo”**

El desarrollo de labores de los funcionarios debe darse en un ambiente de cooperación mutua entre compañeros de trabajo, convirtiendo el equipo de trabajo en un aliado de la institución, de esta manera todos encuentren soluciones conjuntas a los problemas.

Las relaciones con el Personal Subalterno dependen de una buena comunicación, escuchando sus inquietudes, sugerencias y opiniones. Lo cual permitirá conducir a todo el personal de la institución para ir en una misma dirección de esta manera lograr los objetivos establecidos por la institución.

Se pudo evidenciar que existe una insatisfacción moderada de parte de los Subordinados en cuanto a la comunicación con el Inmediato Superior (Dirección Administrativa Financiera).

Parar subsanar este problema exige plantear propuestas, que sean reales y ante todo puedan cumplirse, para lo cual se plantea la siguiente política:

##### **6.5.5.1 POLÍTICA**

1. Fomentar el trabajo en equipo desarrollando actividades grupales y toda actividad que genere la complementación de ideas y conocimientos para crear un clima de compañerismo en el trabajo.



2. Tener el poder de convocatoria y convencimiento frente al equipo. Esto tiene que ver con liderazgo y comunicación.

#### **6.5.5.2 ACCIONES**

- Programar reuniones cuando se realicen planes, proyectos y acciones a realizar en el Programa Operativo Anual (POA), para analizar el avance del Programa Operativo Anual (POA).
- El Director Administrativo Financiero debe solicitar a los Encargados de Unidades las sugerencias y acciones a realizar en el Programa Operativo Anual (POA) para el siguiente año.
- La comunicación es un factor de suma importancia para no generar malos entendidos y conflictos entre los funcionarios.
- Ser congruente tanto en actos como en ideas y compartir estas con todo el equipo de trabajo, con el objetivo de lograr las metas de la institución.
- Demostrar madurez y control ante diversas situaciones especialmente ante los problemas que puedan tener dentro de la institución.
- Tener la humildad de reconocer los propios errores y resarcirlos.
- Escuchar ser buen oyente.

#### **6.5.5.3 RESPONSABLES**

Director Administrativo Financiero.

#### **6.5.6 DIFUSIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

La misión, visión y los objetivos de la institución no son conocidas por la mayoría de los funcionarios de la institución como quedo constatado en la investigación de campo, para revertir lo anterior planteamos.



#### **6.5.6.1 POLITICA:**

Publicar y difundir la misión, visión y acciones a realizar en el Programa Operativo Anual (POA) de la Caja Bancaria Estatal de Salud, de esta manera los funcionarios estén bien informados de las actividades o acciones a realizarse en su área de trabajo.

#### **6.5.6.2 ACCIONES**

1. Realizar la difusión de la misión, visión y planes de la institución, para ello se debe:

- Publicar en plataforma de información los comunicados y temas de interés ya sea para los funcionarios y clientes externos.
- Crear una red y/o correo corporativo internamente, donde el personal pueda estar informado de manera instantánea con respecto a la información relevante que se pueda generar dentro de la misma referidos a temas institucionales.
- Se hará conocer a los funcionarios mediante comunicación escrita, verbal estableciendo una reunión con todos los funcionarios para informar los objetivos establecidos para la gestión.
- Publicar la misión y visión en un Banner que deberá ser expuesto en un lugar muy vistoso para los funcionarios y clientes externos y público en general dentro la institución de igual manera de debe crear la pagina Web de la institución.

#### **6.5.6.3 RESPONSABLES**

El Director Administrativo Financiero en coordinación con el Encargado de Recursos Humanos se encargara de realizar la difusión de las mismas.



El impacto que tendrá esta propuesta será que todos los funcionarios y clientes externos estarán bien informados de la visión, misión y planes establecidos por la institución.

## **6.5.7 PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES RECREATIVAS**

Algo muy importante que se debe tomar muy en cuenta es contar con actividades que sean recreativas como ser: actividades deportivas, es decir: que todo el personal tenga un momento de diversión de forma sana y se fomente el compañerismo entre los funcionarios de la institución, por ello se dedujo en la investigación de campo:

### **6.5.7.1 POLITICA:**

Se podrá organizar actividades deportivas (campeonatos), estos campeonatos involucran la participación de todo el personal de la institución (Personal Administrativo, Área de Salud y otras instituciones).

### **6.5.7.2 ACCIONES**

- Se programaran fechas y horarios en donde la mayoría del personal tenga disponibilidad de tiempo los fines de semana, para participar en las actividades deportivas que se organicen.
- Se conformara una directiva donde exista un:
  - ❖ Encargado de programar y organizar las actividades recreativas
  - ❖ Secretario de deportes mano derecha del encargado
  - ❖ Encargado de tesorería de la directiva para recaudar dinero para la compra de trofeos, medallas y diplomas para los ganadores.
- Finalizando los torneos se realizará la premiación con:
  - ❖ Trofeos
  - ❖ Medallas



---

## ❖ Diplomas

### 6.5.7.3 RESPONSABLES

Director Administrativo Financiero, Encargado de Recursos Humanos y Encargado de programar y organizar actividades deportivas.

### 6.5.8 CELEBRACIÓN

Dado que un número significativo del Personal Administrativo sugiere que les gustaría recibir como incentivo participar entre todos los compañeros de trabajo en fechas conmemorativas como ser el aniversario de la institución, día del trabajo, etc. Para subsanar lo expuesto con anterioridad exige plantear propuestas concretas que sean reales y ante todo puedan cumplirse, esto se logrará según el planteamiento de la siguiente política:

#### 6.5.8.1 POLÍTICA

Celebrar aniversarios, día del trabajo, día del medico, día de la enfermera, cumpleaños y fechas especiales dentro de la institución como ser aniversario de la institución. Tener días de festejo es una manera de mantener contento el espíritu.

#### 6.5.8.2 ACCIONES

- Conformar un “*Comité Organizador*” que estará a cargo durante un año, el cual tendrá la tarea de organizar los eventos a realizarse dentro la institución como ser :
  - ❖ Aniversario de la institución
  - ❖ Fechas memorativas (día del trabajador, día del medico y día de la enfermera).
  - ❖ Cumpleaños del servidor público.



- El comité organizador debe realizar el cronograma de cumpleaños según día y fecha del día del cumpleaños del Personal Administrativo de igual manera fechas conmemorativas.
- El Director Administrativo Financiero otorgará medio día libre al servidor público que se encuentre de onomástico en cumplimiento del Reglamento Interno de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

### **6.5.8.3 RESPONSABLES**

El Director Administrativo Financiero quien cada año conformará un comité organizador quien estará a cargo de organizar las actividades extra laborales dentro la institución en coordinación con el Encargado de Recursos Humanos durante un año.

### **6.5.9 DAR CONTINUIDAD A LARGO PLAZO (Políticas de motivación para el Personal Administrativo de la C.B.E.S.)**

Esta política debe obedecer a un interés fundamental, de lograr que el personal de la Caja Bancaria Estatal de Salud pueda desempeñar sus funciones con eficiencia.

#### **6.5.9.1 POLÍTICA**

Se debe implantar en forma permanente y dar continuidad a las políticas de motivación, para que trascienda a través del tiempo sin que se vea afectada por uno varios cambios de gobierno y/o Directores de la Institución ya que se vería afectado el clima y la cultura dentro la institución.

#### **6.5.9.2 ACCIONES**

- El Director de la Institución a cargo debe dar continuidad a las políticas de motivación para no afectar el clima y la cultura dentro la institución cuando el desempeño en sus funciones de los funcionarios sea eficiente dentro la institución.



---

### 6.5.9.3 RESPONSABLES

Encargados de Unidades y funcionarios de la institución.

## CONCLUSION Y RECOMENDACIÓN GENERAL

De acuerdo al análisis realizado se concluye y se recomienda:

- ❖ **C1.** La institución no paga los salarios puntualmente a los funcionarios de la C.B.E.S.
- ☛ **R1.** Pagar los salarios puntualmente sin demora alguna ya que el funcionario se sentirá motivado. Para lo cual la Unidad de Recursos Humanos debe agilizar los procedimientos que se realizan para el pago de salarios.
- ☛ **R1.1.** Realizar los manuales de procedimientos para las diferentes actividades claves dentro de la institución como ser los procedimientos a seguir para el pago de salarios.
- ❖ **C2.** Las sugerencias y opiniones del personal no son tomadas en cuenta.
- ☛ **R2.** Se recomienda a la Dirección Administrativa Financiera poner mayor atención a las sugerencias y pedidos que el personal propone en las diversas Áreas y actividades de la institución.
- ❖ **C3.** Asignar a cada persona a un cargo, en función a sus aptitudes a su experiencia y a su capacidad profesional.
- ☛ **R3.** Dar cumplimiento al Art. 1 inc. e) del reglamento Interno de Trabajo de la C.B.E.S., establece que la C.B.E.S., aplicará el siguiente principio: Asignación de cada persona a un cargo mediante mecanismos eficientes, competitivos y transparentes, en





---

función a sus aptitudes, experiencia y capacidad profesional, buscando proporcionalidad y otorgando oportunidades en igualdad de condiciones.

- ❖ **C4.** No existe motivación en el personal, lo que ocasiona falta de interés en el trabajo.
- 👉 **R4.** Se recomienda implantar con urgencia el presente trabajo desarrollado para la motivación del Personal Administrativo, ya que éste ayudará de manera significativa a la institución en la forma del trabajo que cada servidor público realiza en mira del cumplimiento de los objetivos institucionales que busca la C. B.E.S.

## BIBLIOGRAFIA

- ARANDA Saravia Lexin. “Métodos de técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Editorial Catacora, 4º Edición, La Paz – Bolivia.
- CANTU DELGADO Humberto, “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, 2º Edición, Edit. McGraw Hill, México 2001.
- CHIAVENATO Idalberto, “Gestion del Talento Humano”, Ediciones McGraw Hill, Colombia, 2002.
- DEL BANCO T.L. and Daley J., Trough The Palent`s Eyes. Strategics Forward More Contraception. Obstetrics And Gynecology 88(3 suppl):478 Sep 1996.
- FRYDMAN Andrés, “La Esencia del Marketing para Servicios”, Edic. Macchi 2da Edición 1996 Buenos Aires Argentina.
- GILMORI Carol, Manual de Gerencia de la Calidad, Edit OPS, Washington D.C. USA, 1996.
- GIMENEZ, V.; JIMENEZ, “Evaluación de la CALIDAD DEL SERVICIO y fijación de objetivos en unidades de negocios. Un enfoque de frontera”.
- GUALDA Raul, definición de Servicios Calidad Total Edit Alba, España, 1993.
- JURAN JM, La Planificación para la Calidad, Edit. Díaz De Santos S.A., España 1990.
- KOTLER, ARMSTRONG, Marketing, 8º Edition, Edit. Prentice Hall.
- LARREA, Pedro. “Calidad de Servicios del Marketing a la Estrategia” Edic, Diaz de Santos S.A. Madrid España 1991.
- RICO Rubén, Calidad Estratégica Total, Edit.. Macchi Buenos Aires 1993.
- SANGUEZA Marta, MATEO Ricardo, ILZARBE Laura, THOMSON Edit, “Teoría y Practica de la Calidad”, España Madrid, 2006.
- SOLANA, Ricardo F., Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
- VASQUEZ R.; DIAZ A. “El Conocimiento de las Expectativas de los Clientes”, 2001.
- WELLINGTON Patricia, Como Brindar un Servicio Integral al Ciudadano. Ed. MacGraw Hill, Colombia. 1997.

- WERTHER Jr. William B. DAVIS Heith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 4º Edición, MacGraw – Hill, México. (1995).
- Constitución Política Del Estado, Ley N° 2650.
- Código de Seguridad Social.
- Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), N° 1178.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Ley N° 26115.
- Reglamento General de Servicios de salud.
- Estatuto Orgánico de la C. B.E.S.
- Instituto Nacional de Seguros de Salud INASES Anuario Estadístico 2006.
- Texto de consulta, Evaluación de Desempeño, CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.

# ANEXOS



**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CAJA  
BANCARIA ESTATAL DE SALUD**

Señor(a) funcionario(a): de la caja bancaria estatal de salud, el objetivo de la presente encuesta es conocer si el Personal Administrativa se encuentra motivado, la información que usted proporcione es confidencial y anónima y será útil para recomendar una mejor gestión. Por tanto, se le agradece su cooperación.

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA ENCUESTA :** de las opciones que se presenta en la escala del 1 al 5 elija la que más considere adecuada marcando con una X (marcar una Opción).

1. La institución paga puntualmente el salario

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

2. El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado, en cuanto a:

- Muebles (escritorio, cómoda para documentos y otros)

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Equipo (Computación, Impresora y otros).

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Iluminación.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Ventilación(Sistema de Ventilación).

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Espacio físico.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Limpieza.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

3. Considero que mi formación y preparación se adecua al requerimiento del perfil que exige mi puesto o cargo.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

4. Tengo claras las funciones(tareas) que debo desempeñar en mi cargo.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

5. Tengo conocimiento de la misión y visión de la institución.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

6. Tengo conocimiento de los objetivos de la institución.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

7. Recibo incentivos por mi buen desempeño en mis funciones con :
- Memorándum de felicitación.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Felicitación verbal.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

8. Mis sugerencias son tomadas en cuenta.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

9. Considero que la comunicación interna en la institución es adecuada:

- Entre jefes.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Con el Inmediato Superior.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

- Entre compañeros (con tus compañeros de trabajo).

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

10. Los jefes son equitativos en el trato (acción de tratar) al personal.

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

11. Mis colegas y yo trabajamos en equipo para alcanzar resultados que se han planificado en el Programa Operativo Anual (POA).

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Indeciso</b>	<b>3</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>5</b>
------------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

12. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir para el mejor desenvolvimiento?

R.....

13. ¿Qué le gusta de su trabajo en esta institución?

R.....

14. ¿Qué no le gusta de su trabajo en esta institución?

R.....