

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

*LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA SOCIEDAD DE
BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO - 2016*

Tesis presentada por:

Bach. Karen Michele Lauri Chirinos

Para optar al Título Profesional de

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesora:

Dra. Justina Mayorga Contreras

Cusco - Perú

2019

PRESENTACIÓN

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

En atención y cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y con el propósito de optar al Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, pongo a vuestra consideración la Tesis titulada: ***LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO- 2016***, bajo el asesoramiento de la Dra. Justina Mayorga Contreras; dicho trabajo de investigación tiene por objeto mejorar el desempeño del potencial humano que labora en la institución antes mencionada a través de Estrategias y Políticas de Motivación, para que puedan brindar un servicio de mejor y mayor calidad a toda su población usuaria.

Considero que este trabajo es un aporte para poder contribuir con la solución a la problemática que atraviesa el personal de esta Institución, así como, la búsqueda de alternativas para poder superar los problemas identificados.

Finalmente, este trabajo de investigación representa el esfuerzo de mi familia y propio para poder alcanzar nuestras metas y objetivos.

Atentamente.

KAREN MICHELE LAURI CHIRINOS

DEDICATORIA

A Dios porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar y poder concluir mi carrera a pesar de las dificultades

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Brindándome consejos para hacer de mí una mejor persona. A mi hermano Jurgen y mis abuelos, aunque no estén físicamente conmigo sé que desde el cielo siempre me cuidan y me guían para cumplir con mis objetivos

A Franz por ser mi compañero, confidente y por su apoyo incondicional para el logro de mis objetivos. A mis hermanas y sobrinos por lo que representan para mí y por ser parte importante de mi familia.

KAREN MICHELE

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la participación y ayuda de muchas personas que merecen un profundo agradecimiento de mi parte.

Agradecer infinitamente a mis Docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación representado por la Señora Decana, Dra. Zoraida Loaiza Ortiz, que me enseñaron, aconsejaron, instruyeron e hicieron entender la importancia de ser un profesional en Ciencias de la Comunicación.

Además, quiero agradecer especialmente la amistad y la asesoría de la Dra. Justina Mayorga Contreras, que compartió sus conocimientos y experiencias para llevar a cabo esta Tesis.

KAREN MICHELE

INTRODUCCIÓN

La motivación es una herramienta valiosa para fomentar y promover mejores niveles de desempeño del personal de cualquier tipo de organización, de esta manera impulsar una organización más eficiente y eficaz.

Por lo tanto, la motivación es un elemento muy importante para las organizaciones, porque esto se aplica y orienta hacia el valor más importante de una organización, el factor humano; podemos conducir acciones y motivar respuestas positivas mediante políticas que sean fáciles de aplicar y que estén acorde con la realidad de un determinado ambiente de trabajo, y de esta manera conseguir metas y objetivos, a corto y largo plazo, y además de manera más eficiente, utilizando menos recursos y minimizando el tiempo.

El siguiente trabajo de investigación comprende una parte introductoria referida al Diseño Metodológico y luego por cinco capítulos que se detallan a continuación:

EL PRIMER CAPÍTULO, que comprende el Marco Teórico Conceptual donde podemos definir algunos conceptos generales sobre Administración, y en más detalle sobre temas como la Motivación, Necesidades, Productividad, Desempeño, Políticas, etc.

EL SEGUNDO CAPÍTULO, donde caracterizamos a la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, aquí se hace una descripción del ámbito donde ejerce sus actividades, es decir, la ciudad del Cusco; también se hace análisis e identificación de la mencionada institución, así como de su organización, recursos humanos, los servicios que brinda, etc.

EL TERCER CAPÍTULO, se refiere al Análisis de las Variables Ambientales, así como la elaboración de la matriz FODA de dicha organización, así mismo la elaboración de un cuadro de prioridad de necesidades y la aplicación del método de Likert.

EL CUARTO CAPÍTULO, se refiere a la tabulación, análisis e interpretación de los instrumentos utilizados para evaluar la situación interna de la Institución, vale decir, el uso de las encuestas aplicadas al personal, jefes de unidades, y la guía de entrevista al administrador de la organización.

EL QUINTO CAPÍTULO, comprende las Propuestas de Políticas de Motivación para los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco; para lograr mejorar el desempeño en la productividad del factor humano.

Finalmente describo las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**; seguido de la **BIBLIOGRAFÍA** utilizada para el desarrollo de este trabajo de investigación así como también los **ANEXOS** correspondientes para mayores referencias.

LA GRADUANDA

ÍNDICE TENTATIVO

PRESENTACIÓN	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

DISEÑO METODOLÓGICO

I.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
	1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
	1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
	2.1. OBJETIVO GENERAL:	4
	2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	4
III.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	6
	3.1. HIPÓTESIS GENERAL:	6
	3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:	6
	3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	6
IV.	JUSTIFICACIÓN Y LIMITANTE	7
V.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
VI.	POBLACIÓN Y MUESTRA	9
VII.	TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	11

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

1.1.	MARCO TEÓRICO	13
	1.1.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES	13
	1.1.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	19

1.1.1.	TEORÍA DE LA BUROCRACIA.....	23
1.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	26
1.2.1.	LAS NECESIDADES	26
1.2.2.	LA MOTIVACIÓN	27
1.2.3.	POLÍTICAS:.....	30
1.2.4.	DESEMPEÑO	30
1.2.5.	ESTÍMULO.....	32
1.3.	MARCO REFERENCIAL	32
	LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	32
	LAS SOCIEDADES DE BENEFICENCIA PÚBLICA EN EL PERU.....	36
	ESTUDIOS PREVIOS	36
1.4.	GLOSARIO DE TERMINOS	37

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

2.1	GENERALIDADES	41
2.1.1.	UBICACIÓN	41
2.1.2.	ASPECTOS GENERALES	42
2.1.3.	VISIÓN	44
2.1.4.	MISIÓN.....	44
2.1.5.	OBJETIVOS GENERALES.....	45
2.1.6.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:.....	45
2.1.7.	ORGANIGRAMA.....	51
2.1.8.	MIEMBROS DEL DIRECTORIO	52
2.1.9.	CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	52

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES AMBIENTALES DE LAS SOCIEDADES DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

3.1.	VARIABLES AMBIENTALES	57
3.1.1.	VACI(VARIABLES Ambientales Críticas Internas)	57
3.1.2.	VACE(VARIABLES Ambientales Críticas Externas).....	57
3.6.	MATRIZ FODA	63
3.7.	CUADRO DE PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL DE LA SBPC.....	64

3.8. APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LIKERT.....	66
3.8.1. INTERPRETACIÓN:.....	69

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

4.1. ENCUESTA A LOS TRABAJADORES	71
4.2. ENCUESTA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES	86
4.3. GUÍA DE ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA SBPC	96

CAPITULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

5.1. PROPUESTA REFERIDA A LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	100
5.2. PROPUESTA REFERIDA A LA ESTRUCTURA DE NECESIDADES DEL PERSONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO.....	112
5.3. ACCIONES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES	113
5.4. PROPUESTA REFERIDA A LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	116

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

DISEÑO METODOLÓGICO

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

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

La motivación es un elemento fundamental para el éxito organizacional ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las organizaciones están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado laboral se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con los que se ha de enfrentar la organización. Perú es uno de los países sud americanos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para las instituciones como para los trabajadores. La organización se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores son menores. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la entidad hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales

para motivar y retener el talento y mejorar los resultados organizacionales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la organización más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la organización se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la organización en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación. En numerosas ocasiones, la organización ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto organizacional y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

La motivación de los trabajadores, si bien es resultado de muchos factores como: las remuneraciones, el ambiente laboral, las expectativas de ascenso y desarrollo de los trabajadores, la cultura organizacional, etc. constituye en sí un hecho que debe ser materia de análisis desde el punto de vista de las expectativas, ya que según la Teoría de Vroom el nivel de motivación y rendimiento del trabajador está en función a las expectativas que tiene acerca de las posibilidades de recompensa como consecuencia de su esfuerzo y desempeño.

Durante muchos años de aplicadas las medidas laborales en el sector público, la situación de los trabajadores no han cambiado sustancialmente, se puede observar casi los mismos problemas de ineficacia, bajo nivel de motivación, bajo desempeño laboral, burocratización, centralización, etc.

Una inadecuada utilización del Sistema de Administración de Personal en la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, genera un desbalance en el normal desarrollo de las

actividades de los empleados que laboran en dicha institución, disminuyendo considerablemente su labor de apoyo efectivo a la gestión administrativa.

Dentro de los problemas que se pudo observar en la institución podemos mencionar:

- Por el periodo de permanencia de las autoridades de la institución los planes o metas fijados respecto a la Gestión Ejecutiva son siempre a corto plazo, sin una predisposición al desarrollo a largo plazo.
- El personal en cuanto al desarrollo y capacitación hasta hace algunos años por gestión de la autoridad de ese entonces, brindaba cursos de capacitación y adiestramiento todo con el fin de mejorar el desempeño del personal en sus actividades laborales; situación que no se presenta en la actualidad por desinterés de la autoridad.
- La evaluación del desempeño del personal es una limitante para los trabajadores ya que no se realiza una evaluación necesaria, para poder tomar decisiones sobre ascensos y promociones, que se desprendan del resultado de dicha evaluación.
- La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco no cuenta con un programa de desarrollo motivacional adecuado a la realidad gubernamental lo cual genera que no se cumplan con los objetivos y metas trazadas.
- El clima organizacional que se aprecia en dicha institución no es del todo satisfactorio, debido a que las relaciones laborales del personal se encuentra ceñida por una actitud de indiferencia, envidia, conformismo y una falta de identificación institucional, que se ve reflejada en el desinterés por ampliar o mejorar sus conocimientos.

1.2. Formulación del problema

De acuerdo al contexto descrito, la presente investigación pretende responder las siguientes interrogantes:

1.2.1. Problema general

¿Cómo influyen las estrategias de motivación laboral en la mejora del desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco-2016?

1.2.2. Problemas específicos:

P1: ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco-2016?

P2: ¿Qué políticas motivacionales son necesarias para mejorar la productividad del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco-2016?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general:

Determinar la influencia de las estrategias de la motivación laboral en la mejora del desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016.

2.2. Objetivos específicos:

- Analizar los factores que influyen en el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016.
- Identificar las estrategias motivacionales necesarias para mejorar la el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco- 2016.
- Proponer la aplicación de estrategias motivacionales en el marco de la teoría de expectativas para mejorar el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016.

III. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis general:

La aplicación de estrategias motivacionales tales como: remuneraciones, participación laboral, promoción, reconocimiento y otros, influirán en obtener resultados favorables en el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco – 2016.

3.2. Hipótesis específicas:

H1: Los factores laborales identificados en la Matriz FODA podrán influir directa o indirectamente en el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016.

H2: Una adecuada aplicación de estrategias motivacionales podrá mejorar el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco – 2016.

3.3. Variables

- **Variable independiente:**

Motivación del personal.

- **Variable dependiente:**

Desempeño del potencial Humano.

- **Variable interviniente:**

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

3.4. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>La Motivación del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Motivación • Incentivos Económicos. • Capacitación y adiestramiento. • Recompensas y reconocimientos. • Clima Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desempeño del personal. • Homologación de sueldos y salarios. • Evaluación del personal. • Nivel de eficiencia y eficacia.
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño del potencial humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En las políticas. • En la organización. • En el desempeño. • En la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo motivacional. • Elaboración y conocimiento del plan operativo anual. • Conocimiento de la estructura organizacional de la institución. • Normas generales de la institución (MOF, RIP, etc.) • Sistema de personal.
<p>VARIABLE INTERVINIENTE</p> <p>La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En lo social. • En lo económico. • En lo político. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo institucional. • Plan estratégico.

IV. JUSTIFICACIÓN Y LIMITANTE

4.1. Justificación

- Justificación metodológica

En este sentido se ha considerado necesario efectuar un análisis sistemático de algunos de los procesos más importantes del Sistema de Personal en la SBPC a la luz de la motivación, proponiendo un proceso de observación minuciosa y permanente de las acciones administrativas en el lugar de trabajo (Gemba) con la finalidad de establecer o mejorar los estándares de desempeño, satisfacción laboral, reclutamiento, incorporación, selección y para lograr los mejores niveles de calidad, eficiencia y eficacia en el Sistema de Administración de Personal.

Con tal fin, se propone el desarrollo de un conjunto de pasos de carácter técnico dentro de los que se encuentran: la estandarización, el House Keeping (análisis sistemático) que no es otra cosa que efectuar las acciones de ordenar, sistematizar y estandarizar procesos y la eliminación de la muda (desperdicio), y de la teoría de las expectativas de Vroom.

- Justificación institucional

La mejora del desempeño del potencial humano permitirá un desarrollo organizacional por competencias en la SBPC.

- Relevancia teórica

El nivel de motivación siempre ha constituido un elemento importante en el desempeño de los trabajadores. Esta estructura motivacional obedece a expectativas subjetivas que deben tenerse en cuenta para una adecuada administración del potencial humano.

- **Relevancia práctica**

El estudio será de utilidad para el conocimiento de los aspectos subjetivos que determinan la motivación y desempeño de los trabajadores. Conocer la estructura motivacional de los trabajadores centrada en las expectativas, mejorará la administración de recursos humanos en cualquier institución del sector público.

- **Oportunidad del estudio**

En la actualidad las organizaciones vienen poniendo mayor atención al potencial humano (recursos humanos) debido al carácter dinámico y determinante de su participación, especialmente en un mundo cada vez más competitivo.

- **Prioridad del estudio**

La necesidad de impulsar la eficiencia del potencial humano en el sector público, haciéndola cada vez más competitiva.

4.2. Limitantes:

No contar con las facilidades necesarias en el acceso de información detallada para el correspondiente análisis de la institución gubernamental, lo cual ocasiona ciertas limitantes en el desarrollo del trabajo de investigación

V. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Delimitación espacial

La investigación se circunscribe al Personal Administrativo de diferentes niveles y Grupos Ocupacionales de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

5.2. Delimitación temporal

El trabajo de investigación es de carácter transversal, por cuanto atañe a una realidad actual, identificada registrada y analizada en un enfoque temporal vigente. La presente investigación en su integridad se ha realizado en el período comprendido entre los años 2016 al 2017.

5.3. Delimitación social

El presente estudio se propone alcanzar la mejora del desempeño y satisfacción laboral del personal para ofrecer mejores niveles de calidad en el Sistema de Administración de Personal, atención y servicio a los usuarios y población en general de la Región del Cusco.

5.4. Importancia

Es un trabajo de investigación correlacional, este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre 2 o más variables, primero se miden las variables luego mediante pruebas de hipótesis correlacionales y aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación., Este trabajo es de carácter práctico que nos facilita proponer estrategias motivacionales y de esta manera mejorar los niveles de desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

El resultado de la presente investigación podrá servir como referencia para las gestiones venideras, para que no incurran en faltas de eficiencia y eficacia durante el desarrollo de las actividades de esta institución gubernamental, para que a su vez no ocasionen pérdida de tiempo y dinero en la gestión administrativa.

VI. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN:

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco cuenta con una población de 110 trabajadores y 13 funcionarios con cargo de confianza, teniendo como universo un número de 113 trabajadores,

aplicamos la encuesta a 25 trabajadores de diferentes niveles de la institución a fin de determinar el principal problema de la organización: Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco. Para el efecto se aplica la siguiente fórmula, para determinar una muestra del total de nuestro universo y poder aplicar las encuestas necesarias para llegar a las conclusiones y posteriormente a las propuestas y recomendaciones que ayuden a mejorar el desempeño del personal en la SBPC.

FÓRMULA MUESTRAL:

$$E = \sqrt{\frac{pg \cdot N - n}{n \cdot N - 1}}$$

E = Error muestral

P = Porcentaje favorables

g = Porcentaje desfavorable

N = Población

n = Tamaño

$$E = \sqrt{\frac{0.7 \times 0.3}{7} \times \frac{110 - 7}{7 - 1}} = \sqrt{\frac{0.21}{7} \times \frac{103}{109}}$$

$$= \sqrt{0.03 \times 0.94} = \sqrt{0.0282} = 0.17$$

$$n = \frac{4(0.21)(110)}{0.0289(109) + 0.84} = \frac{100.8}{3.99} = 25.3$$

En este caso la encuesta general se hará a 25 12222241324322 de las diferentes unidades de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

MUESTRA: 25 Trabajadores

FUNCIONARIOS:

En caso de los funcionarios o jefes de las unidades son en un número de 13; por consiguiente nuestro universo y muestra fueron los mismos 13 ejecutivos ya que por ser una muestra finita por razones de conveniencia se tomó el total de ellos; a los cuales se les realizará una encuesta.

ADMINISTRADOR:

En caso del Administrador se realizará una Guía de Entrevista el cual recopile información importante sobre las actividades realizadas en la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

VII. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

7.1. Técnicas

Las principales técnicas de investigación que se emplearon en el presente estudio fueron:

- a) **Observación participante:** Con el fin de percibir fenómenos concurrentes al comportamiento organizacional, se particularizó en cada servidor las actitudes que asume y cómo determino la apreciación del servicio que oferta.

- b) **La Entrevista estructurada y no estructurada,** informantes claves se entrevistó al Director y Administrador de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco

- c) **La Encuesta,** al personal abarcó en el cuestionario de preguntas cerradas, los ítems referidos a los datos generales, los mismos que abarcaron aspectos que se consideran básicos para recoger la información motivo de nuestro trabajo.

Instrumentos

Los cuestionarios constituyeron el instrumento principal, mediante el cual se medirá el nivel de desempeño, satisfacción y motivación

Cuestionario de entrevistas individuales a profundidad. Utilizando la Escala de Likert

7.2. Validez y confiabilidad de la técnica o instrumento

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos tienen coherencia entre los objetivos del instrumento y los resultados que se obtengan con él, validez tanto del contenido, de criterio y de constructo.

7.3. Recolección de datos

Se aplicaron el instrumento mediante el cuestionario en la técnica de la encuesta, las que se aplicaron a la muestra de estudio en el lugar de los hechos, es decir la Institución de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

7.4. Procesamiento de datos

Se emplearon estadísticos descriptivos como inferencial. Se recurrieron a medidas de tendencia central, etc.

7.5. Análisis de datos

El análisis de contenido y significados es la técnica para interpretar la información en forma contrastada con lo establecido por el ROF, y los MOF.

Para el análisis de datos se utilizó el programa informático estadístico SPSS.

- Escalas de medición: Nominales, ordinales y de intervalo
- Técnicas estadísticas: Frecuencia, media, coeficiente de contingencia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES

1.1.1.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN A. MASLOW

Robbins, afirma que la teoría más conocida de la motivación es la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow que partió de la hipótesis que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades, que son:

- a) **Necesidades fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, abrigo, sexo, y otras necesidades corporales.
- b) **Necesidades de seguridad:** Incluye la seguridad de la protección contra daños corporales y emocionales.
- c) **Necesidades sociales:** Incluye el afecto, el sentimiento de pertenencia y aceptación y la amistad.
- d) **Necesidad de estima:** Incluye factores de dicha internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.

- e) **Necesidades de autorrealización:** El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.



FIGURA N° 01: **Pirámide de Necesidades de Maslow.**

FUENTE: http://www.otromundoesposible.net/attachments/mis_fotos/piramide-maslow.jpg

1.1.1.2. **TEORÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MCCLELLAND**

McClelland, ha identificado tres necesidades: de logro, afiliación y poder.

- A. Necesidad de Logro.-** Se caracteriza por la fijación de estándares de excelencia, diríamos que el sujeto, compite consigo mismo para lograr un constante perfeccionamiento.

B. Necesidad de Poder.- Se refleja en obtener y ejercer control, sobre las demás personas.

C. Necesidad de Afiliación.- Se caracteriza por el deseo de interactuar socialmente con la gente.

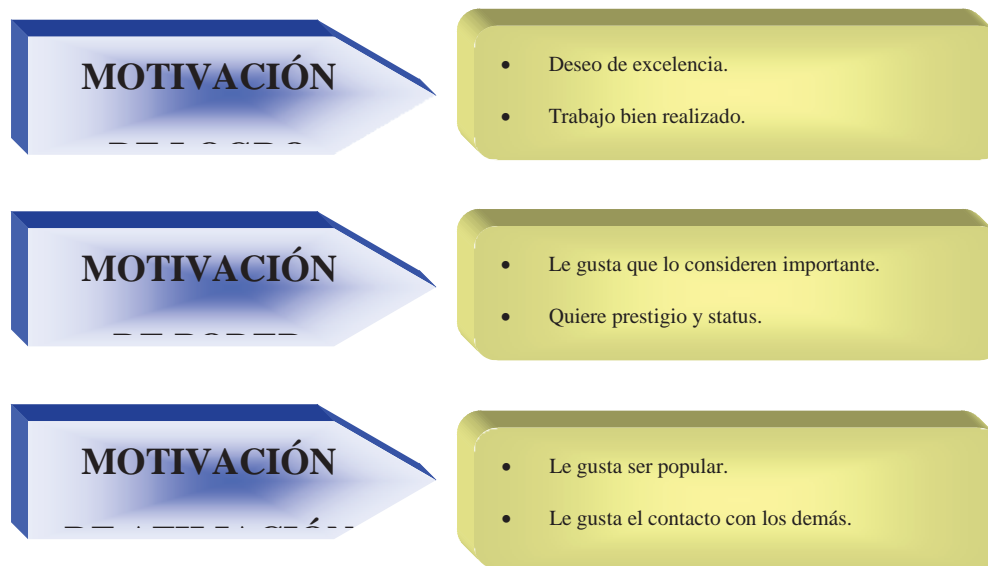


FIGURA N° 02: *Estructura de las necesidades según McClelland.*¹

FUENTE:<http://www.monografias.com/trabajos65/significado-motivacion-trabajo/significado-motivacion-trabajo2.shtml>

1.1.1.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN ALDERFER

Alderfer, considera que la persona tiene tres conjuntos básicos de necesidades y son:

¹ NECESIDADES SEGÚN McCLELLAND. www.monografias.com

- a) **Necesidad de Crecimiento.**- Necesidad de desarrollo personal, es decir la necesidad de mejorar el potencial creativo o productivo del individuo².
- b) **Necesidades Existenciales.**- Necesidades materiales de existencia que son satisfechas por factores ambientales como alimento, agua, sueldo, beneficios sociales, condiciones de trabajo, etc.
- c) **Necesidades de Relación.**- Necesidad de mantener relaciones interpersonales con otras personas importantes tales como los compañeros de trabajo, subordinados, familiares y amigos.



FIGURA N° 03: Estructura de las necesidades según Alderfer.³

FUENTE:

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/unidad%203/3.1/erg.gif>

1.1.1.4. TEORIA DE LAS NECESIDADES SEGÚN KENNETH WEXLEY

Por su parte Wexley afirma que debido a la dificultad para medir la motivación, los psicólogos no están totalmente de acuerdo sobre la identidad y la importancia de las necesidades. Sin embargo señala que existe consenso en afirmar que existen seis necesidades más

² ZOLF Z. Arturo "Psicología Industrial y Organizacional". Tercera Edición. Editorial Edicom. E.I.R.Ltda. Perú. 1990 Pag. 45 y 46

³ CENTRO COMUNITARIO DE APRENDIZAJE. <http://www.cca.org.mx/portalcce/>

significativas y útiles para la comprensión de la motivación en las organizaciones de trabajo, las cuales son: las necesidades de realización, afiliación, estimación, independencia, poder y seguridad.

Por la importancia que tiene para la presente investigación, destacaremos la clasificación que utiliza Wexley, describiendo las principales características de cada una de las necesidades:

1.1.1.4.1. NECESIDADES DE REALIZACIÓN

Una persona con gran necesidad de realización obtiene satisfacción al experimentar el éxito al completar una tarea difícil, obteniendo un estándar de excelencia, esta persona disfrutara de actividades que representen un desafío, prefieren tareas en la que el éxito dependa del esfuerzo y habilidad, disfruta de la competencia con las otras personas, les gusta un puesto en el que puedan ejercer iniciativa en la solución de problemas.

1.1.1.4.2. NECESIDADES DE AFILIACIÓN

Alguien con una fuerte necesidad de afiliación puede sentirse especialmente interesado en caer bien y captado, es muy sensible a las indicaciones que sugieran rechazo y hostilidad por parte de otros, les gusta igualmente trabajar con otras personas en tanto estas sean amistosas y cooperativas. Está más preocupada con “llevarse bien”, “salir adelante” evitando los conflictos siempre que le es posible o trata de suavizar las cosas.

1.1.1.4.3. NECESIDADES DE ESTIMACIÓN

La necesidad de estimación es satisfecha por otras personas a través de emisiones de alabanzas, reconocimientos. Algunas veces esta necesidad puede satisfacerse solamente alcanzando el respeto de las personas, buscarán el elogio y tenderán a sentirse mal, si la alabanza no llega cuando ellos creen está justificada. La necesidad de estimación es algunas veces llamada “necesidad de ego”, porque pueden igualmente buscar su satisfacción alcanzando fama, posición social y buscando ocupaciones con alto nivel de estatus.

1.1.1.4.4. NECESIDAD DE INDEPENDENCIA

Las personas con una gran necesidad de independencia quieren gozar de un alto nivel de libertad y autonomía en sus vidas. Desconfían de las figuras de la autoridad y llegan a sentirse muy mal cuando estas figuras tratan de imponer restricciones a su conducta, prefieren ser sus propios patronos y llegan a ser empresarios y directores de sus propios negocios, estas personas prefieren que se les deje solas para hacer su trabajo, sin una supervisión.

1.1.1.4.5. NECESIDAD DE PODER

Una persona con gran necesidad de poder encuentra una satisfacción en influir en otras personas y despertar en ellas fuertes emociones (temor, reverencia, ira), influyen sobre las actividades y conducta de las personas, disfrutara ganando una discusión, derrotando a un oponente, eliminando a un enemigo y dirigiendo las actividades de otros. Personas con fuertes necesidades de poder buscan usualmente puestos de autoridad.

1.1.1.4.6. NECESIDAD DE SEGURIDAD

Personas con una gran necesidad de seguridad probablemente se preocupen con frecuencia acerca de cosas tales como: Enfermedades, accidentes, desastres, guerras, etc. Esta clase de personas se preocuparan principalmente por la seguridad en el puesto y la pérdida del ingreso, seguramente busque un empleo en el que exista poca probabilidad de retiro o despido y tratan de evitar tareas y asignaciones que impliquen un riesgo definido de fracaso y para las cuales cualquier falla sería muy visible.

LAS NECESIDADES SEGÚN WEXLEY

CUADRO SINTÉTICO DE NECESIDADES SEGÚN KENNETH WEXLEY	
<p>Necesidad de realización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer lo mejor con los competidores ✓ Alcanzar a rebasar una meta difícil ✓ Hacer una contribución única ✓ Resolver un problema complejo ✓ Desempeñar una asignación difícil exitosamente ✓ Desarrollar una mejor manera 	<p>Necesidad de Afiliación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gusta a mucha gente ✓ Ser aceptado como parte de un grupo o equipo ✓ Participación en actividades sociales agradables ✓ Trabajar con personas amistosas y cooperativas ✓ Mantener relaciones armoniosas ✓ Evitar conflictos interpersonales
<p>Necesidad de Estimación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa. ✓ Recibir elogios de compañeros superiores ✓ Recibir reconocimiento formal por sus contribuciones ✓ Tener alto status y visibilidad en una organización o comunidad ✓ Hacer acopio de símbolos de status apropiados ✓ Ser tratado como una celebridad 	<p>Necesidad de Independencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asumir la responsabilidad por la vida propia y el cómo conducirla ✓ Estar fuera del control de figuras autoritarias ✓ Reducir la dependencia de otros respecto a recursos y respaldo ✓ Trabajar libre de una supervisión estrecha o de restricciones elaboradas. ✓ Ser su propio jefe.
<p>Necesidad de Poder.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas ✓ Derrotar a un oponente o enemigo ✓ Estar en posición de autoridad respecto a otros ✓ Obtener control sobre la información y recursos ✓ Controlar a personas y actividades 	<p>Necesidad de Seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener un empleo seguro ✓ Disponer de protección contra enfermedades e incapacidad ✓ Evitar condiciones de trabajo peligrosas ✓ Estar protegido respecto a daño físico que puede ser causado por otros ✓ Estar protegido contra pérdida de ingresos y el desastre económico ✓ Evitar tareas o decisiones que impliquen un riesgo de fracaso y la culpa consiguiente

FUENTE: *Elaboración Propia*

1.1.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Es difícil condensar y comparar las teorías que prevalecen sobre la motivación, puesto que están basadas en diferentes suposiciones y con frecuencias se enfocan en distintos aspectos del

desempeño. Sin embargo, para propósitos de estudio, las teorías pueden clasificarse en tres categorías: prescriptivas, del contenido y del proceso.

1.1.2.1. LAS TEORÍAS PRESCRIPTIVAS.

Nos dicen como motivar a los empleados. Estas teorías están en su mayor parte en experiencias de tanteo o en creencias populares. Suponen que hay principios que pueden traducirse en instrucciones específicas para que se usen en la práctica de motivar a los empleados. El factor del enfoque de la producción que resultó de la revolución de la administración científica de Taylor fue uno de los primeros de estos modelos. El segundo fue el movimiento de las relaciones humanas que resultó de los estudios de Hawthorne. El enfoque de los Recursos Humanos fue el tercero.

1.1.2.2. LAS TEORÍAS DEL CONTENIDO.

Se centran en las características del entorno o personales que sirvan para vigorizar, activar, o motivar al individuo y tienen por cometido identificar las clases de variables que sirven para estimular al individuo. En ocasiones llamadas también teorías de la necesidad, están relacionadas con la cuestión de qué causa el comportamiento –como las necesidades que los empleados tratan de satisfacer en el trabajo-. Las más populares de estas son: 1) la jerarquía de necesidades del psicólogo Abraham H. Maslow, 2) la teoría de la motivación-mantenimiento de Frederic Herzberg, y 3) la teoría de la necesidad de realización del investigador y autor David McClelland.

1.1.2.3. LAS TEORÍAS DEL PROCESO.

Se ocupa de explicar la manera en que el individuo opta por una conducta concreta, ya que se centra en los mecanismos que enlazan las variables del contenido con las acciones específicas que puedan llevar a cabo el individuo. En otras palabras tratan de la en que se origina y desempeña el comportamiento. Las aceptadas en la actualidad son: 1) la teoría de la expectativa, 2) el conocimiento operante, 3) la teoría de Peter Lawler, y 4) la teoría de la equidad.

1.1.2.4. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito. Esta expectativa es la percepción que tiene el individuo de la dificultad que encerrará dicho esfuerzo y de la probabilidad de alcanzar la meta propuesta. Por ejemplo, un operario puede tener la expectativa de que conseguirá producir 10 piezas en una hora con el determinado esfuerzo; un vendedor puede tener la expectativa de que logrará hacer 8 visitas diarias a otros tantos clientes con un determinado resultado de ventas. La expectativa enlaza el esfuerzo con el rendimiento.

El sujeto confía en que del logro del rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias atractivas para él. Estas consecuencias son de dos clases:

- Extrínsecas.- la paga, una prima, la aprobación de los compañeros, el elogio del jefe, la promesa de una promoción.
- Intrínsecas.- el sentimiento de éxito, el sentimiento de propia estima, la satisfacción de aprender.

La expectativa de que el logro del rendimiento esperado vaya seguido de las consecuencias deseadas es lo que el modelo denomina instrumentalidad. Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado, un cierto atractivo. Las personas valoran más el dinero, otras el poder, otras el logro, etc. El atractivo que para cada persona tienen las consecuencias que espera se sigan de su conducta es lo que el modelo llama valencia. Las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias dependen de su propio repertorio de necesidades. Las valencias vienen determinadas por las necesidades. Las personas tienen un amplio repertorio de necesidades.

Las tres proposiciones anteriores se resumen en la siguiente. La motivación de una persona para realizar una determinada acción es tanto mayor cuanto mayor sea el producto de sus

expectativas (el sujeto cree que su esfuerzo tendrá el rendimiento esperado), por la Instrumentalidad (el sujeto espera que el rendimiento traiga consigo las consecuencias buscadas) y por la valencia (el sujeto cree que las consecuencias tendrán un valor positivo para él). Con otras palabras ante cada alternativa el sujeto se plantea tres preguntas: ¿Rendiré?, ¿Qué conseguiré si rindo?, ¿Vale la pena?. La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores adicionales: las habilidades del sujeto en sentido amplio (sus conocimientos y capacidades) y su percepción del puesto (¿Qué se espera de él?). Si el sujeto carece de habilidades requeridas o tiene una idea equivocada de las obligaciones del puesto, difícilmente alcanzará el rendimiento esperado. Esto explica la importancia de los procedimientos de selección de personal, de la formación de la empresa, de las descripciones de puestos y de la valoración del desempeño. El atractivo de las consecuencias extrínsecas dependerá de lo que el sujeto considera equitativo, esto es, si el sujeto considera que su rendimiento merece un premio de 100 y sólo espera recibir 80, su motivación será menor. Este factor es denominado Nivel de Equidad esperado. Esto explica la importancia de la evaluación de puestos y de las políticas y prácticas relacionadas con el establecimiento del paquete retributivo.

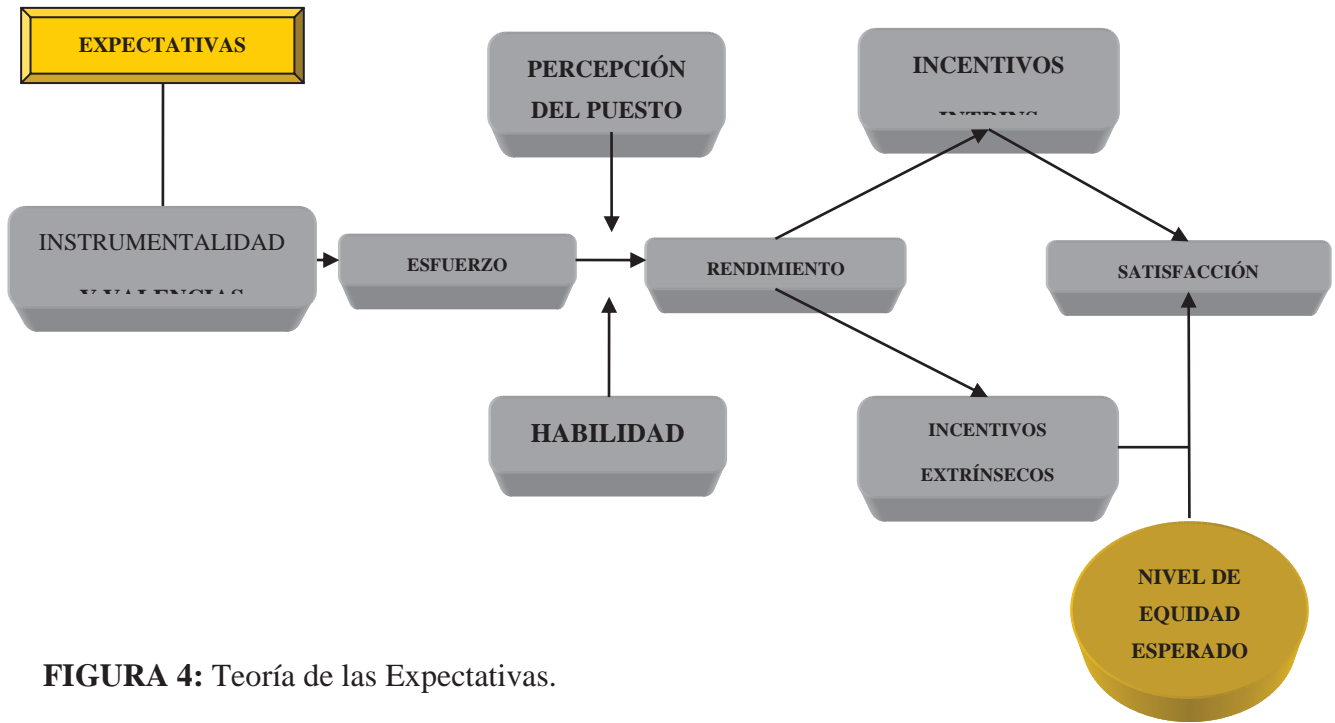


FIGURA 4: Teoría de las Expectativas.

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos67/significado-trabajo/image007.jpg>

1.1.1. TEORÍA DE LA BUROCRACIA

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la teoría clásica (por su mecanicismo) como a la teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y amplia que orienta el trabajo del administrador. Algunos estudiosos buscaron inspiración para esa nueva teoría de la organización en los escritos del economista y sociólogo, ya entonces fallecido, Max Weber. Así surgió la teoría de la burocracia en la administración.

La teoría de la burocracia se puso en práctica en la administración hacia la década de 1940 debido a las siguientes circunstancias:

- Fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas (opuestas y contradictorias entre sí) para presentar un enfoque global, integrado y totalizador de los problemas organizacionales, tanto en la estructura como de los participantes de la organización.

- Era necesario encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de sus integrantes, aplicable no sólo en la fábrica, sino en todas las formas de organización humana y, en especial, a las empresas.
- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas exigía modelos organizacionales mejor definidos. Tanto la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas se mostraron insuficientes para responder a la nueva situación, que se hacía cada vez más compleja.
- El resurgimiento de la sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de su creador Max Weber. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre con exactitud y minuciosidad, sin permitir por ningún motivo que sus emociones interfieran en su desempeño.

CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA, SEGÚN WEBER

Según la concepción popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes. El término burocracia también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización.

Según Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos: La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito. En otras palabras, se basa en una especie de legislación propia que define con anticipación como deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos se ponen por escrito y son bastante detalladas porque buscan cubrir todas las situaciones de la organización.

2. Carácter formal de las comunicaciones: La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito. De ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se encaminan a garantizar la comprobación y la documentación adecuadas.

3. Carácter racional y división del trabajo: La burocracia se caracteriza por la división sistemática del trabajo, en aras de la racionalidad, es decir, se adapta a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. De allí el aspecto racional de la burocracia. Existe una división

sistemática del trabajo, del derecho y del poder, que establece las atribuciones de cada participante, los medios para implementar las normas y las condiciones necesarias.

4. Impersonalidad de las relaciones: La distribución de actividades es impersonal, es decir, se desarrolla en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas, cuya administración no considera las personas como tales, sino como individuos que desempeñan cargos y cumplen funciones.

5. Jerarquía de la autoridad: La burocracia establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. De ahí la necesidad de la jerarquía de la autoridad para fijar las jefaturas en los diversos niveles de autoridad, los cuales constituyen la estructura jerárquica e la organización. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo específico que lo desempeña de modo oficial.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados: La burocracia fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse con las rutinas y procedimientos fijados por aquellas. Todas las actividades de cada cargo se desempeñan según estándares definidos con claridad, en los cuales cada conjunto de acciones se relaciona fundamentalmente con los propósitos de la organización, de modo ideal. Estos estándares facilitan la evaluación rápida del desempeño de cada participante.

7. Competencia técnica y meritocracia: La burocracia basa la selección de las personas en el mérito y la competencia técnica, y no en preferencias personales. La admisión, transferencia y promoción de funcionarios se fundamentan en criterios de evaluación y clasificación válidos en toda la organización, y no en méritos particulares y arbitrarios.

8. Especialización de la administración: La burocracia se basa en la separación de la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. En otros términos, los administradores de la burocracia no son los dueños o propietarios de la empresa.

9. Profesionalización de los participantes: La burocracia se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional.

10. Completa previsión del funcionamiento: El objetivo de la burocracia es prever el comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización para que alcance la máxima eficiencia posible. En la burocracia, todo se establece con el fin de prever con anticipación todas las situaciones y rutinizar su ejecución para que el sistema alcance la máxima eficiencia

1.2. MARCO CONCEPTUAL

1.2.1. LAS NECESIDADES

Necesidad, significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas que, en caso de alcanzarse, satisficieran la necesidad y reducirán la tensión. ⁴

El concepto de necesidades ha sido de gran utilidad para ayudar a la comprensión de la motivación humana. Excepto por algunas necesidades fisiológicas – hambre, sed y control de la temperatura – la mayoría de las necesidades son influidas en gran parte por las experiencias previas de la persona. Consecuentemente, la fuerza relativa de necesidades variadas difiere de persona a persona. ⁵

⁴ ROBBINS, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1994. pag. 207, 208.

⁵ WEXLEY, Kenneth N. YUKI. Gary A. “Conducta Organizacional y Psicología del Personal” Editorial Continental S.A. México 1990. Pag. 28

1.2.2. LA MOTIVACIÓN

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Según Gary Dessler:

- ❖ "La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente"
- ❖ "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y

psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."⁶

- ❖ "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- ❖ "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- ❖ Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

El termino motivación deriva de una palabra latina que significa “mover”. Nos valemos de este concepto para explicar en qué forma los factores internos impulsan a los animales y al hombre a la consecución de ciertas metas. La índole de la meta, o incentivo, hacia el cual se dirige la actividad (por ejemplo: comida, agua, éxito o control sobre los demás) decide la designación que le damos a este estado: hambre, sed, motivación para el logro, necesidad de poder. La conducta motivada suele ser vigorosa y puede persistir por largo tiempo. De ahí que definamos la motivación como un proceso interno que influye en la dirección, persistencia y vigor de la conducta dirigida o propositiva a una meta.⁷

Según Donnelly, la motivación se define como todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o induce a algo. Desde la perspectiva de un gerente, una persona que está motivada: trabaja duro, mantiene un ritmo de trabajo intenso, tiene una conducta auto dirigida hacia metas importantes.

⁶ SOLANA, Ricardo F. “Administración de Organizaciones”. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. 1993
Pag. 208

⁷ SMITH E. Ronald y Colaboradores. “Psicología: Fronteras de la Conducta”. 2da. Edición. Editorial Melo S.A. México 1984. Pag. 343.

Cuando el rendimiento de una persona no es satisfactorio, con frecuencia se considera que el problema es una pobre motivación y esto es así, en efecto, en muchos casos; sin embargo, los problemas en el rendimiento pobre, por lo que es importante inmediatamente que las dificultades en el rendimiento sean problemas de motivación.⁸

La motivación es la clave para entender por qué los seres humanos nos mantenemos tenaces persiguiendo ciertos logros que no dan ningún fruto a corto plazo. Es la condición necesaria para llegar a lograr nuestras metas, para mejorarnos. La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos.

MOTIVACIÓN SEGÚN AUTORES:

- **Frederick Herzberg** dice: “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.
- **Jones** la ha definido como algo relacionado con: “La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”.
- **Stephen Robbins** publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

1.2.3. ESTRATEGIA:

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar,

⁸ DONELLY, James H; GIBSON, James L; IVANCEVICH, Jhon M. “Fundamentos de Administración de Empresas”, 8va. Edición. Edit. Mc Graw Hill. Colombia. 1997. Pag. 302.

en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

1.2.4. POLÍTICAS:

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

Así como toda organización es diferente la una de la otra, sus políticas también. Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal. Sin embargo, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer implantar una política de recursos humanos en cualquier tipo de organización.

1.2.5. DESEMPEÑO

Se considera que el desempeño de un individuo es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para desempeñar el trabajo. Existen controversias en cuanto a la forma en que se combinan estas dos variables para influir sobre el desempeño. La teoría de la expectativa inicialmente sostenía que la habilidad y la motivación *interactúan* para determinar el

desempeño. Es decir, se suponía que el desempeño del individuo era mejor pronosticado si la habilidad y la motivación se multiplicaban y no simplemente se sumaban.

Como el desempeño es a fin de cuentas un fenómeno individual, la influencia que las variables ambientales tienen sobre éste principalmente se da a través de su efecto en los determinantes individuales del desempeño: la habilidad y/o la motivación.

1.2.6. PRODUCTIVIDAD

La productividad es sinónimo de calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

1.2.7. BUROCRACIA

Tanto en la sociología como en la ciencia administrativa y, especialmente, la de administración pública, la burocracia es una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

En principio el término puede referirse a cualquier tipo de organización, por ejemplo: empresas privadas, públicas, sociales, con o sin fines de lucro, etc.

1.2.8. ESTÍMULO

Un estímulo será cualquier elemento externo, ya sea de un cuerpo o un órgano, que Estimulará, activará o bien mejorará la actividad que realiza, su respuesta o reacción.

El estímulo se caracteriza por tener siempre un impacto sobre el sistema en el cual actúa; en el estricto caso de los seres humanos el estímulo es lo que desencadenará una respuesta o la reacción del organismo.

El concepto se encuentra vinculado al de estimular, que supone la incitación para la ejecución de determinada acción. El estímulo en cuestión puede proceder de diferentes ámbitos, por ejemplo, un estímulo económico, como ser el aumento de 200 pesos en el salario de un trabajador resulta ser un estímulo para que este continúe produciendo a favor de la empresa, en tanto, en el caso de un estímulo de tipo sonoro, puede que este resulte ser el puntapié para una competencia.

1.3. MARCO REFERENCIAL

1.3.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública, es la organización social generada por voluntad del estado para actuar a su servicio, en el contexto de la realidad nacional y en orden a los intereses que define el poder político.

Como organización política – administrativa, es el instrumento a través del cual se ejerce la función de gobierno y se desarrollan determinados procesos productivos de bienes y servicios en todo el territorio nacional.

El Estado, reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona humana y la sociedad. En consecuencia la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población.

La búsqueda de aquel bienestar conlleva a su población a determinar un esquema de convivencia social acorde en función a intereses mutuos y buscar en tal sentido, la identidad representativa.

Si a ello añadimos que un elemento constitutivo del Estado es el poder que se ejerce a través de un gobierno, quien actúa y acciona mediante un conjunto de instituciones que ha originado el mismo Estado, en las cuales se sustenta, entonces surge la pregunta, de qué se sirven las instituciones estatales, conducidos por un gobierno en la representación del Estado, para actuar en función de los intereses de la población, qué hace que su actuación sea ordenada, eficaz o no, y produzca resultados para los ciudadanos.

Esta representatividad institucional que se genera debe brindar la posibilidad a cada población de aquel espacio definido un desarrollo con justas medidas que logren beneficios equitativos para todos.

Por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza.

La competitividad institucional permite una real dimensión de la finalidad misma del estado a través de sus entes formulados y eficaces, de allí radica el éxito de la gestión pública.

1.3.1.1. El Estado

El Estado es la organización política de una nación, es decir, la estructura de poder que se asienta sobre un determinado territorio y población. Poder, territorio y pueblo o nación son, por consiguiente, los elementos que conforman el concepto de Estado, de tal manera que éste se identifica indistintamente con cada uno de ellos.

1.3.1.2. El Gobierno

El Gobierno es esencialmente la acción por la cual la autoridad impone una línea de conducta, un precepto, a las personas que forman parte de una colectividad, sea esta nacional, regional o local.

Un gobierno es el conjunto de personas organizados políticamente que acceden al poder y los órganos revestidos de poder, para expresar la voluntad del Estado y hacer que esta se cumpla.

Cuando se cumplen el proceso legítimo de elegir un gobierno estamos hablando de una democracia representativa de la voluntad popular, debido a un discernimiento colectivo de intereses.

1.1.1.1. La Gestión Pública

La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.

El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente.

Se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos.

La gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

En consecuencia podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

1.3.1.4. ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- A) Poder Ejecutivo
- B) Poder Legislativo
- C) Poder Judicial

1.3.1.5. NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A) NIVEL CENTRAL

Ministerios

B) NIVEL REGIONAL

Gobiernos Regionales

C) NIVEL LOCAL

Municipalidades

1.3.2. LAS SOCIEDADES DE BENEFICENCIA PÚBLICA EN EL PERU

El Marco Institucional de las Sociedades de Beneficencia Pública para el ejercicio 2016 se encuentra conformado por 101 entidades, ubicadas en los veintitrés departamentos del país y en la Provincia Constitucional del Callao. Constituyen Organismos Públicos Descentralizados que se encuentran bajo la jurisdicción del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social y forman parte del Sistema Nacional para la Población en Riesgo. Se crearon con la Ley N° 26918, siendo su órgano rector el Instituto Nacional de Bienestar Social, el cual ejerce, en armonía con las disposiciones que sobre el particular rigen en el Sector Público, las funciones de coordinación, supervisión y evaluación de la gestión de las Sociedades de Beneficencia Pública y Juntas de Participación Social, cuyos fines primordiales son el desarrollo de los servicios de promoción, atención y apoyo social. El Marco Institucional de las Sociedades de Beneficencia Pública considera a la Junta de Participación Social de Moche, ubicada en el Departamento de La Libertad, por ser la única que recibe transferencias del INABIF.

1.3.3. ESTUDIOS PREVIOS

El año 1996 se desarrolló un trabajo de investigación cuyo título fue: LA MOTIVACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TELEFÓNICA DEL PERÚ realizado por las bachilleres: Bach: Gladys Gonzales Pezua, Bach: Katia Herrera Colque estudiantes de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad de San Antonio Abad del Cusco. Dicho estudio realizado en una organización privada dedicada a las telecomunicaciones hizo un diagnóstico del nivel de satisfacción del personal que laboraba en dicha organización llegando a algunas conclusiones interesantes:

- Los resultados de las encuestas realizadas para dicho estudio arrojaron índices bajos respecto de las necesidades y el nivel de satisfacción.
- La identificación del personal tenía niveles mínimos en dicha organización.
- Trabajaron índices con respecto a las expectativas como medio para mejorar el desempeño del personal.

- Plantearon implementar algunas acciones los cuales tengan el objetivo de mejorar el desempeño del personal de dicha organización.
- Realizaron algunas recomendaciones respecto del Clima Organizacional, Remuneraciones, Capacitaciones, Motivación e identificación.

1.3.3. GLOSARIO DE TERMINOS

1. **EMPLEADO PUBLICO.-** Toda persona que desempeña labores remuneradas y presta servicios en alguna repartición del estado con plaza específica señalada en el presupuesto respectivo. En el cual se aprecia que las normas y reglamentos son diferentes al del Sector Privado. Entre las principales Instituciones Públicas tenemos: Los Ministerios, Direcciones Regionales, Consejos Transitorios, los Municipios, etc.
2. **CARRERA ADMINISTRATIVA.-** Es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública.
3. **FUNCIÓN PÚBLICA.-** La función pública es ejercida por todos los trabajadores del Sector Público, los cuales deben brindar servicio a la ciudadanía en su mayoría. Un punto importante para resaltar es que los más altos cargos son designados a funcionarios elegidos por el Ejecutivo, siendo estos cargos de confianza.
4. **SERVICIO PÚBLICO.-** Está constituido por todos aquellos rubros o labores encargadas de satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto. Dentro de las cuales tenemos por ejemplo el transporte, las comunicaciones, etc.

5. **BIEN PÚBLICO.-** Conformado por todos los bienes ya sean estos muebles, inmuebles y maquinarias que son parte del patrimonio del Estado, los cuales se fueron adquiriendo a medida que se sucedieron los gobiernos desde nuestra vida republicana. Un ejemplo sería el Palacio de Gobierno, los automóviles para uso oficial, etc.

6. **PRESUPUESTO.-** Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

7. **INSTITUCIÓN PÚBLICA.-** Es la encargada del control y el buen manejo de los recursos con que cuenta el estado, mediante el establecimiento de instituciones fiscalizadoras, de control, de distribución, entre otras. Para citar algunos ejemplos tenemos: Los Ministerios, La Contraloría General de la República, SUNAT, etc.

8. **RECURSOS PÚBLICOS.-** Son ingresos del Estado, inherentes a su acción y atributos que administran las entidades del Sector Público para el logro de sus objetivos institucionales, debidamente expresados a nivel de metas presupuestarias.

9. **PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.-** Es la previsión de ingresos y gastos, debidamente equilibrada que las entidades públicas aprueban para un ejercicio presupuestario.

10. **META PRESUPUESTARIA.-** Es la expresión concreta cuantificable y medible que caracteriza el (los) producto (s) final (es) de las actividades y proyectos establecidos para el Año Fiscal.

Se compone de los elementos siguientes:

Finalidad.- Precisión del objeto de la meta.

Unidad de Medida.- magnitud a utilizar para su medición.

Cantidad.- Número de unidades de medida que se espera alcanzar.

11. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA.- Son los recursos públicos con que cuenta una entidad para lograr sus objetivos institucionales. Dichos recursos necesariamente se consignan en el Presupuesto Institucional como condición necesaria para su utilización por parte de los Pliegos Presupuestarios.

12. EMPRESA DE DERECHO PÚBLICO.- Son las que se crean por ley y gozan de atributos propios de la Administración Pública.

13. EMPRESAS DE DERECHO PRIVADO.- Aquellas constituidas originalmente o reorganizadas como Sociedad Anónima de acuerdo a Ley.

14. EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA.- Son personas jurídicas de derecho privado, en las cuales el Estado participa asociado con terceros en los capitales y en la dirección de la sociedad; el Estado tiene directa o indirectamente una participación accionaria mayoritaria.

15. PROCESOS TÉCNICOS

El desplazamiento de un servidor para prestar servicios dentro de una misma entidad o en otra de la administración pública se efectúa manteniendo el nivel de carrera adquirido y por las siguientes modalidades: Reasignación, Rotación, Transferencia, Destaque, Encargo y Comisión de Servicios.

16. ESTRUCTURA.

La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles:

- a. **Profesionales.-** Constituido por servidores con título profesional o grado académico. Le corresponde ocho niveles.
- b. **Técnicos.-** Constituidos por servidores con formación superior o capacitación técnica. Le corresponde Diez niveles.
- c. **Auxiliares.-** Constituido por servidores con instrucción secundaria y experiencia o calificación laboral de apoyo. Le corresponde Siete niveles.

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

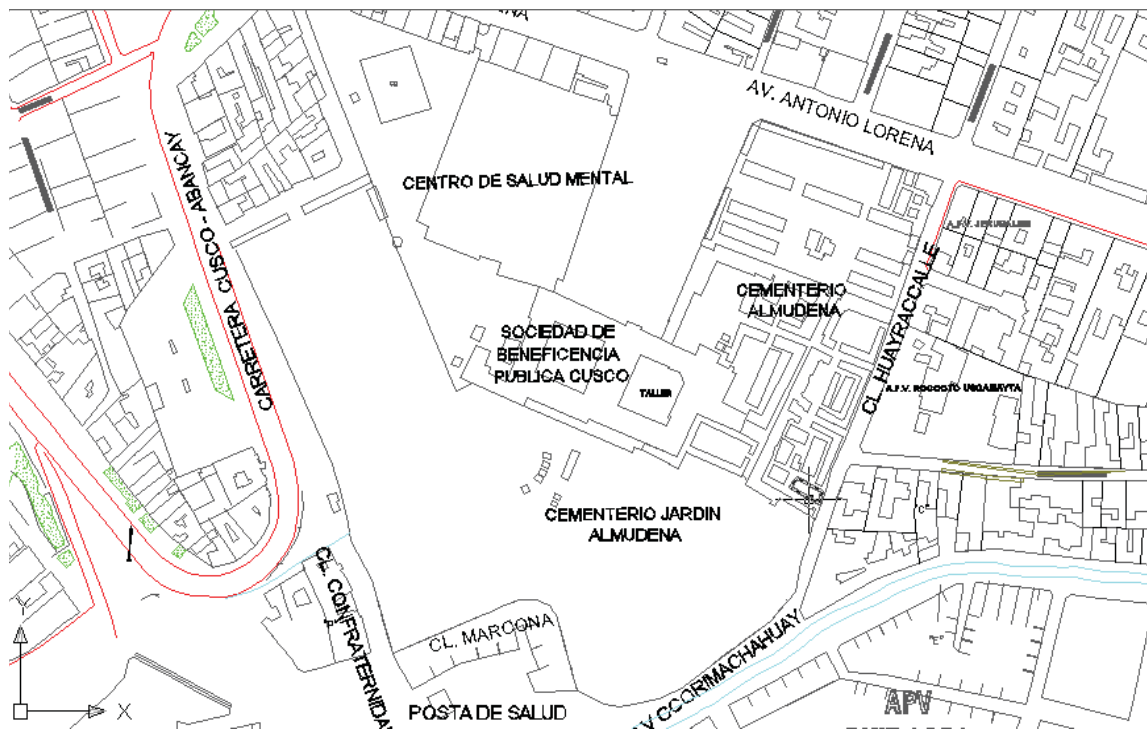
2.1. GENERALIDADES

2.1.1. UBICACIÓN

DIRECCIÓN: Plazoleta de Almudena S/N

COLINDANTES:

- ❖ **Por el Norte:** Cementerio Jardín de Almudena.
- ❖ **Por el Este:** Centro de Salud Mental Juan Pablo II.
- ❖ **Por el Sur:** Plazoleta de Almudena.
- ❖ **Por el Oeste:** Ex Convento de los Betlemitas.



2.1.2. ASPECTOS GENERALES

2.1.2.1. Denominación y naturaleza.

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, fue creada según acta de fundación el 22 de Enero de 1835; es una persona jurídica de derecho público interno y constituye uno de los organismos públicos descentralizado del Sector Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES, con autonomía económica y administrativa de acuerdo a Ley. Ejerce su competencia en el ámbito de la Ciudad del Cusco y Lima. Su sigla es SBPC.

La SBPC, tiene su sede en la ciudad del Cusco y desarrolla sus actividades dentro del ámbito de la Región del Cusco y por encargo de la ley, realiza funciones de bienestar y promoción social complementarias de los fines sociales y tutelares del Estado, y de acuerdo al artículo 3 de la Ley 26918 forma parte del Sistema de Población en Riesgo.

2.1.2.2. La SBPC, dentro de la estructura del Estado.

De acuerdo a la situación social y política del país, la SBPC sucesivamente ha variado su dependencia sectorial, así como las normas legales que la rigen; sin embargo en el tiempo, en el marco de las políticas de atención a la población en situación de pobreza, que se han definido e Implementado en el país; su misión y objetivos se han afirmado cada vez mejor.

2.1.2.3. Base Legal de la SBPC.

- Ley N° 26918, Ley de creación del Sistema Nacional para la población en riesgo –SPR.
- Ley 28822, Ley Marco para el Fortalecimiento y saneamiento de las Sociedades de Beneficencia Pública que no reciben transferencias del Tesoro Público.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 27793, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.

- Decreto Legislativo N° 356, que regula la organización, funciones, labores y recursos de la Sociedad de Beneficencias.
- Decreto Supremo N° 008-98-PROMUDEH, Aprueban normas reglamentarias de Sociedades de Beneficencia Pública y Juntas de Participación Social.
- Resolución Suprema N° 029 -97 – PROMUDEH, Precisan alcances de transferencia de las Beneficencias Públicas al INABIF.
- Resolución Ministerial N° 127-93-PRES Reglamento de Organización y Funciones del INABIF.
- Resolución Directoral N° 034 de fecha 17 de Febrero del 2,003 que aprueba el reglamento de Organización y Funciones de la S.B.P.C.
- Resolución Directoral N° 029-2004-SBPC de Fecha 09 de febrero del 2,004 que aprueba el Cuadro de Asignación de Personal de la S.B.P.C.

2.1.2.4. Función General

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, es la entidad encargada de realizar las funciones de bienestar y promoción social complementarias con los fines sociales y tutelares del Estado. Brinda asistencia social con calidez, calidad y oportunidad a la población en situación riesgo, fomentando su desarrollo integral y autónomo.

2.1.2.5. Funciones Específicas

- Brindar y promover atención integral a niños, menores adolescentes, ancianos que se encuentre en situación de extrema precariedad económica y en riesgo propiciando la generación y el mejoramiento de las condiciones que aseguren su desarrollo y las posibilidades de su integración familiar y social.
- Promover la atención y apoyo a toda persona que se encuentre en situación de riesgo y abandono o con problemas síquicos, sociales o corporales que menoscaben su desarrollo

Humano.

- Generar y canalizar recursos que faciliten el mejoramiento e incremento de la cobertura asistencial de los programas.
- Captar, canalizar y/o aplicar el aporte voluntario de la colectividad para los servicios de salud y de bienestar social, a que se refieren los incisos 1, 2 y 3 del D. Leg. 356.
- Cumplir estrictamente con la voluntad de los donantes, instituyentes y aportantes en los fines sociales establecidos, de acuerdo a la política social de ayuda, desinteresada a los grupos más necesitados.
- Apoyar y fomentar la investigación en las ciencias del hombre y de la salud, mediante aportes a las instituciones culturales conexas.

2.1.3. VISIÓN

Al 2016, la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco será la entidad líder en atención de programas sociales de la región, brindando a las personas atendidas servicios de mejor calidad, coadyuvando al pleno desarrollo de sus capacidades individuales y a su inserción en la sociedad, a través de la administración efectiva de los recursos financieros que genera, contando con un grupo cada vez más identificado con la institución y con el fin loable que persigue.

2.1.4. MISIÓN

Somos una institución pública autogestionaria que promueve y conduce programas de atención integral con la finalidad de mejorar la calidad de vida de niños, niñas, adolescentes, adultos mayores, personas con problemas de salud mental en estado de abandono y riesgo, mediante la administración efectiva de sus centros productivos, y sobre todo el deseo de servir”

2.1.5. OBJETIVOS GENERALES

- Brindar atención adecuada en la prevención, protección, educación y promoción del menor en abandono moral o material.
- Brindar una eficiente asistencia y protección al anciano en abandono moral o material, brindándole servicio de salud, albergue, alimentación y rehabilitación.
- Colaborar en la solución de necesidades de salud y bienestar social de la mujer en abandono y/o en extrema precariedad económica.
- Implementar su patrimonio y la rentabilidad del mismo y de sus unidades productivas, promoviendo y canalizando la inversión pública y privada.
- Constituir, equipar, mantener y operar establecimientos de asistencia social en bien de los menores y ancianos en abandono moral y económico.
- Priorizar la asistencia a grupos de extrema pobreza excluidos y vulnerables, mejorando los niveles nutricionales, de salud, bienestar social y educación mediante la atención con servicios de calidad contribuyendo al desarrollo de la población.
- Mejorar la infraestructura de cementerio, comedores, centro de salud incluido equipamiento, el patrimonio inmobiliario de la institución a través del Saneamiento Físico Legal de los predios, afianzar la legalidad de los inmuebles que están en posesión de terceros de tal forma que al término de estas acciones la entidad pueda incrementar la captación de recursos propios por conceptos de rentas y servicios y otros, mejorando la calidad de prestación de todos los servicios.
- Modernizar la institución a través de capacitaciones y la aplicación de nuevos enfoques administrativos e instrumentos técnicos que posibiliten insertarse dentro del alcance de la tecnología de punta.

2.1.6. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

La estructura orgánica dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco es la siguiente:

2.1.6.1. OFICINA DE CONTROL INTERNO:

Esta oficina está encabezada por el funcionario representante de la contraloría, se encarga de realizar los exámenes especiales a las diversas áreas programadas trimestralmente, dando sus recomendaciones y exigiendo la implementación de las mismas; realiza todas las auditorias en la S.B.P.C.

2.1.6.2. GERENCIA GENERAL:

Esta oficina es la encargada de ejecutar todas las decisiones tomadas por el Directorio en sesiones de Directorio realizadas semanalmente, coordina directamente con el presidente para la toma de decisiones y supervisa que todos los funcionarios de la Sociedad de Beneficencia pública del Cusco cumplan con sus funciones y den cuenta del logro de los objetivos bajo responsabilidad

2.1.6.3. COMITÉ DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:

Este comité es el encargado de dirigir, coordinar, controlar y monitorear todas las acciones, decisiones, procesos y actividades, relacionadas al objetivo de modernización institucional, utilizando para ello todos los instrumentos y herramientas de gestión con los que cuenta la institución, con la finalidad de coadyuvar al alineamiento de este con el logro de los objetivos estratégicos y específicos.

1.1.6.4. OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL:

Lleva adelante en coordinación con la Presidencia y la Comisión encargada de donaciones, el reparto de ropa y la campaña integral de salud física y mental para las zonas de provincias altas a favor de la población que sufre por la ola de friaje y población que se encuentra en situación de extrema pobreza.

Tiene como mayor proyecto generar un nuevo circuito Turístico al Cementerio General de la Almudena, el mismo que ayudara a captar recursos a favor de la entidad.

Busca la mejora permanente en el funcionamiento de las áreas a su cargo Trámite Documentario y Archivo Central

2.1.6.5. OFICINA DE ASESORÍA LEGAL:

La Oficina de Asesoría Jurídica o legal de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, es un órgano de 3er. Nivel en la estructura institucional.

Encargado de asesorar a la Alta Dirección y demás órganos de la Sociedad de Beneficencia pública del Cusco en asuntos de carácter jurídico-legal y dirigir todos los asuntos legales que competen a la Institución

2.1.6.6. OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO:

Esta oficina maneja todos los reportes de ingresos y gastos que incurre la SBPC, tiene como principal inconveniente que a razón del cambio monetario principalmente los ingresos se han visto afectados en montos a comparación de años pasados cuando lo recaudado ascendía a cantidades mayores ya que el cambio llego hasta 3.50 Soles incluso al cambio de dólar.

2.1.6.7. DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN:

La Dirección General de Administración tiene como función principal la de planificar, dirigir y coordinar con las diferentes áreas de la institución.

Participa en la formulación de la política general de administración de la institución.

Supervisa y coordina el cumplimiento de normas, actividades y procedimientos de las distintas áreas administrativas, como son Finanzas, Logística Tesorería, Patrimonio y Personal.

Coordina y asesora a la alta dirección en asuntos administrativos.

Coordina con las distintas dependencias de la institución sobre la toma las decisiones acertadas y la organización de las mismas.

Dirige y supervisa la formulación y evaluación de presupuesto institucional

2.1.6.7.1. UNIDAD DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN:

Realiza todas las actividades referentes a los contratos, capacitaciones y control de personal.

Realiza la regularización de las situación laboral del personal por la modalidad de terceros, realizando concursos públicos para plazas CAS.

Realiza la coordinación respectiva con la Oficina de Asesoría Legal para el pago del D.U.037-34, desembolso que se efectuara por el MEF.

2.1.6.7.2. UNIDAD DE LOGÍSTICA:

La Unidad de Logística, gerencia de manera eficiente y responsable los recursos económicos en la adquisición de bienes y servicios, almacenamiento de productos, control de inventarios, así como todo el flujo de organización y distribución en la atención oportuna de los requerimientos de la entidad.

2.1.6.7.3. UNIDAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS:

Esta oficina coordina directamente con la oficina de Planificación y Presupuestos a fin de tener consolidado todos los reportes de ingresos y egresos de la SBPC, además de mantener actualizado los reportes de rendiciones de todos los funcionarios.

2.1.6.8. OFICINA TÉCNICA DE INGENIERÍA:

Esta oficina es la encargada de ejecutar las obras aprobadas por la entidad benéfica mediante licitaciones a las empresas constructoras y previo informe técnico y legal.

2.1.6.9. DIRECCIÓN DE SERVICIOS ASISTENCIALES:

Esta dirección brinda asistencia a la población en riesgo a través de las siguientes unidades:

2.1.6.9.1. UNIDAD DE PROTECCIÓN AL MENOR Y ADOLESCENTE:

Conformada por los hogares que brinda atención integral a menores en situación de abandono y riesgo remitidos por los juzgados de menores.

La atención integral consiste en brindarles atención en salud física y psicológica, educación y formación laboral, recreación y acreditación de derechos (Documentos personales y seguros).

2.1.6.9.2. UNIDAD ASISTENCIAL EN SALUD MENTAL:

Conformada por el Centro de Salud Mental “Juan Pablo II” que brinda atención a personas en situación de abandono y pobreza extrema, que adolece de enfermedades psicológicas y psiquiátricas.

2.1.6.9.3. UNIDAD DE PROTECCIÓN AL ADULTO MAYOR:

Conformada por el Centro Gerontológico San Francisco de Asís, brinda el cuidado y atención de las personas adultos mayores y geriátricos de ambos géneros, preferentemente los pobres y desamparados que están al cuidado de la congregación.

2.1.6.10. DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN:

Esta dirección cuenta con talleres productivos, nacen con la finalidad de retener los recursos económicos en un mercado cautivo institucional, para evitar que la SBPC, desembolse grandes cantidades de dinero en proveedores de servicios privados, los cuales no eran de beneficio a nuestra institución.

Actualmente estos talleres puestos en valor y funcionamiento han evitado, que nuestras maquinas queden inservibles por falta de uso y mantenimiento, además generan recursos económicos, puestos de trabajo, capacitación para los albergados y el abastecimiento del consumo interno; así mismo cuenta con las siguientes unidades:

2.1.6.10.1. UNIDAD DE SERVICIOS FUNERARIOS:

Esta unidad tiene a su cargo una Agencia funeraria, Cementerio de Almudena, Cementerio Jardín de Almudena y Cementerio de Huancaro, brindando los servicios de inhumaciones, incineraciones, fusiones, exhumaciones, colocación de lapidas y rejas.

2.1.6.10.2. UNIDAD DE SERVICIOS HOTELEROS:

Unidad productiva de la SBPC, que brinda servicios de hotelería, generando ingresos económicos para que la institución benéfica cumpla con la atención integral a los centros asistenciales a su cargo.

2.1.6.10.3. UNIDAD RAMO DE LOTERÍA:

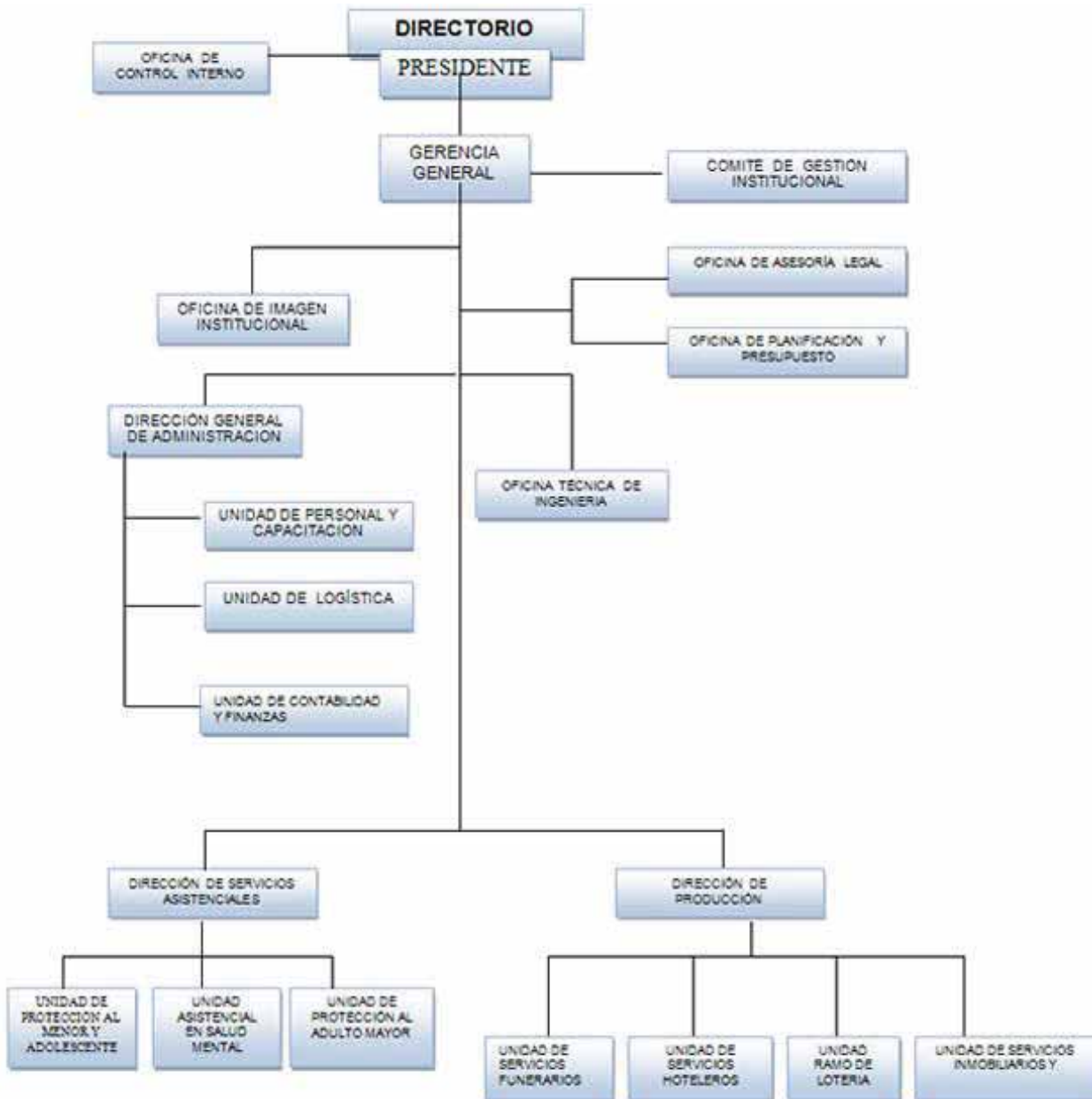
Unidad administrada por el grupo de coreanos Windy Plan con la Denominación Lotto Fácil, desembolsa el 8% de la recaudación mensual a la SBPC; estando la sede central en Lima.

2.1.6.10.4. UNIDAD DE SERVICIOS INMOBILIARIOS:

Esta unidad es la encargada de aplicar una adecuada política de administración y control del patrimonio inmobiliario de la Entidad, dentro del marco legal y velando por establecer el criterio

de rentabilidad que dote a la SBPC de una óptima captación de recursos que permita continuar con sus acciones de labor social en beneficio de la población en riesgo de la Región Cusco.

2.1.7. ORGANIGRAMA



2.1.8. MIEMBROS DEL DIRECTORIO

CARGO	NOMBRES
Presidente del Directorio	Dr. Alcides Vargas Echegaray
Miembro del Directorio	Abg., Ana Gabriela Tejada San Román
Miembro del Directorio	Abg. Darío Cornejo Reyes
Miembro del Directorio	Dr. Elías Meléndez Velasco
Miembro del Directorio	Méd. Cir. Einer Montalvo Quintanilla

2.1.9. CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

N°	DENOMINACIÓN DEL CARGO PREVISTO EN EL CAP	DEPENDENCIA	APELLIDOS Y NOMBRES
1	DIRECTOR SIST. ADM. IV	GERENCIA GENERAL	FERNANDEZ BACA AGUIRE JOSE ALBERTO
2	DIRECTOR SIST. ADM. III	DIGA	CRUZ GAMARRA JOSE AMADOR
3	DIRECTOR SIST. ADM. II	OCI	AMAUT PAUCAR FERNANDO
4	DIRECTOR SIST. ADM. II	UNIDAD DE LOGÍSTICA	SORIA NIETO EDGAR MAMERTO
5	DIRECTOR SIST. ADM. II	GERENCIA DE ADM. E INMUEBLE	MOSCOZO VALER TANIA NADIRA
6	DIRECTOR SIST. ADM. II	GERENCIA DE SS.FF Y CEMENTERIO	CAMA CHACON MARIO
7	DIRECTOR SIST. ADM. II	UNIDAD DE FINANZAS	VILLA VILLAGRA JULIO CESAR
8	DIRECTOR SIST. ADM. I	HOTEL TAMBO	PALLARDEL MUÑIZ LUIS EDUARDO
9	DIRECTOR SIST. ADM. I	OFICINA TÉCNICA DE INGENIERÍA	ALMANZA CASTAÑEDA ANGEL ROBERTO

10	DIRECTOR SIST. ADM. I	HOGAR DE MENORES	CATACORA ALATRISTA NOHEMI ELIANA
11	DIRECTOR SIST. ADM. I	IMAGEN INSTITUCIONAL	JORDAN ZAMALLOA GLENNY ELIZABETH
12	DIRECTOR SIST. ADM. I	ASESORÍA LEGAL	YESENIA QUISPE AYALA
13	DIRECTOR SIST. ADM. I	PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	COÑEZ MONTES KARIN SANDRA
14	DIRECTOR SIST. ADM. I	UNIDAD DE PERSONAL	CUENTAS AGUIRRE JESUS V.
15	DIRECTOR SIST. ADM. I	CENTRO SALUD MENTAL	MORMONTOY GONZALES MAYDA
16	DIRECTOR SIST. ADM. I	LOTERÍA LIMA	SORIA ESTEVEZ ZANDRA
17	ESPECIALISTA ADM.II	ÁREA TESORERIA	LUNA DE BRAVO FULVIA C.
18	ESPECIALISTA ADM.III	HOTEL TAMBO	JOSE ALBERTO FERNANDEZ (VACANTE)
19	PSICOLOGO III	CSM J-II	ARRIOLA LOAIZA PAPUSKA K.
20	ASISTENTA SOCIAL IV	HOGAR COOR CASA ACOGIDA	PALOMINO RIVAS M.MARGARITA
21	TECNICO ADM. III	LOTERÍA CUSCO-LIMA	VACANTE (SANDRA SORIA)
22	TECNICO ADM. III	LOTERÍA DEL CUSCO CAJA	JOSE AMADOR (VACANTE)
23	SECRETARÍA II	INSTITUTO SALUD MENTAL	VACANTE
24	SECRETARÍA IV	SECRETARÍA G.G.	ZEAFLORES ROCIO BEATRIZ
25	SECRETARÍA IV	SECRETARÍA PRESIDENCIA	VACANTE - PATRICIA RODRIGUEZ – CAS
26	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	TESORERÍA	JULIO CAMACHO ENCISO
27	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	INMUEBLES Y PATRIMONIO	VALENCIA DE ILLANES VICTORIA
28	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	GOBERNANTA HOTEL TAMBO	SEQUEIROS BERMUDEZ MARIA ZURLA
29	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	SS.FF. Y CEMENTERIO	CAMA DE GONZALES NELLY
30	ELECTRICISTA III	OTI	VACANTE (UBALDO ORELLANA)
31	TÉCNICO EN FARMACIA I	INSTITUTO SALUD MENTAL	VACANTE (FERMIN GUZMAN)FALLECIDO
32	TÉCNICO ADM. II	PERSONAL	CORONADO AMPUERO ZULDA
33	TÉCNICO ADM. II	CSM.J-II PORTERÍA	KUENTAS ARAGON GLIDO H.
34	CHOFER II	SS.FF. Y CEMENTERIO	VACANTE
35	CHOFER II	GERONTOLÓGICO	VACANTE
36	TEC.ENFERMERIA II	CENTRO SALUD MENTAL	VALVERDE GAVANCHO JULIA
37	TÉCNICO	LOGÍSTICA	VACANTE (CONSUELO LUNA)

	ADMINISTRATIVO III		
38	TÉCNICO EN ENFERMERÍA II	CENTRO SALUD MENTAL	GARCIA ORDOÑEZ ROSA MARIA
39	SECRETARIA II	GERONTOLÓGICO	AVILES MELENDEZ GLORIA
40	TÉCNICO. ADM. II	TESORERÍA	ANGELINO SOLIS ROSA
41	ESPECIALISTA EN TURISMO II	HOTEL TAMBO	CORTEZ SAAVEDRA MERY MARLENY*
42	TÉCNICO ADM. II	HOGAR MENORES MSF.	MAMANI JARA TERESA
43	TÉCNICO ADM. II	HOTEL TAMBO	FARFAN LEON PAULINO
44	TÉCNICO ADM. II	HOGAR DE MENORES S.F.	VACANTE SRA. LUCIA OVIEDO - CESANTE
45	TÉCNICO ADM. II	LOGÍSTICA	PAUCAR QUISPE RICARDO
46	SEPULTURERO III	C.S. MENTAL	CAYO CALATAYUD AURELIO
47	TRAB. SERV. III	HOTEL TAMBO	FARFAN DURAND BASILIDES
48	TRAB. SERV. II	MESA DE PARTES IMAGEN	HUARANCA CHOQUE PABLO MAURO
49	AUX. ASIST. ADM. II	HOTEL TAMBO	UGARTE DIAZ ADRIAN
50	CHOFER II	PRESIDENCIA	ESPINOZA ARRIOLA JULIAN
51	TRAB. SERV. I	LOGÍSTICA	CURI PUMA MATEO
52	TRAB. SERV. I	LOGÍSTICA	VACANTE
53	TRAB. SERV. I	LOGÍSTICA	SIHUINCHA HUAMAN SABINO
54	AUX. SIST. ADM. I	HOGAR MENORES MSF.	ALARCON CONTRERAS JUANA
55	AUX. ENFERMERÍA II	ABI	ORTEGA OLIVERA AURELIA
56	AUX. FORMACIÓN NIÑO II	C.S. MENTAL	AVEGA GUERRA SERGIO JOSE
57	TRAB. SERV. II	HOGAR DE MENORES S.F.	PACHECO HUAMAN GERONIMO
58	AUX. ENFERMERÍA II	CSM J-II TEC. ENFERMERÍA	HERRERA PAULLO LUZ MARINA
59	AUX. SIST.ADM.I	LOGÍSTICA	FLORES ABAL VICTOR
60	AUX. ENFERMERÍA II	CSM J-II TEC, ENFERMERÍA	CARDENAS CANCHA REBECA
61	TRAB. SERV. III	SS.FF. Y CEMENTERIO	LASTRA PALOMINO ARMANDO
62	TRAB. SERV. III	OTI – SERVICIO	VACANTE
63	TRAB. SERV. III	CSM J-II SERVICIO	BLAS DIAZ SEBASTIAN
4	TRAB. SERV. III	OTI – SERVICIO	PALOMINO AZORZA POLICARPO
65	TEC. ADM. II	LOTERÍA DEL CUSCO CAJA LIMA	ESTRADA CANO DINA FIDELIA
66	TRAB. EN SERVICIO II	CANA – SERVICIO	CONZA ANCAYPURO INES

67	TRAB. SERV. II	CENTRO GERONTOLÓGICO	SORIA PACSI GIOVANI
68	TRAB. SERV. III	HOGAR DE MENORES S.F.	CCAHUANA PISAÑA FELIPE
69	TRAB. SERV. I	IMPRESA	BUSTAMANTE MARTINES JUAN DE DIOS
70	TRAB. SERV. I	INMUEBLES Y PATRIMONIO	YANA TURPO BARTOLOME
71	AUX. ASIST. ADM. I	CSM.JP-II -ALMACEN	PUCLLA MEZA ALEJANDRO
72	TRAB. SERV. III	HOGAR DE MENORES S.F.Z	QUINO LUQUE NEMECIO
73	TRAB. SERV. II	HOGAR DE MENORES S.F.	FRISANCHO VARGAS FELICIA
74	TRAB. SERV. I	CSM J-II. – SERVICIO	GUILLEN BASILIO EUSTAQUIO
75	TRAB. SERV. I	IMPRESA	VACANTE (TEODORO QUISPE)
76	TRAB. SERV. II	CSM J-II. - SERVICIO COCINERO	CARPIO LIMACHI ESTANISLAO
77	CHOFER II	SS.FF. Y CEMENTERIO	OVIEDO QUISPE NEGRI
78	TRAB. SERV. II	SS.FF. Y CEMENTERIO	ATAUCURI QUISPE GERMAN
79	TRAB. SERV. III	HOGAR DE MENORES S.F.	ESPINOZA PALOMINO KARIN
80	TRAB. SERV. II (+)	HOGAR DE MENORES S.F.	VACANTE (SR. CARAZAS) ARTESANO II
81	TRAB. SERV. II	HOTEL TAMBO SERVICIO	FERNANDEZ CASTRO JUAN DE DIOS
82	TRAB. SERV. I	IMPRESA	VACANTE
83	TRAB. SERV. II	ARCHIVO IMAGEN	LOAYZA AVILES LUCIO
84	TRAB. SERV. II	GERONTOLÓGICO	SAIRE ALMINTA CORNELIA
85	SEPULTURERO III	SS.FF. Y CEMENTERIO	ZUÑIGA GUTIERREZ LUIS
86	SEPULTURERO II	SS.FF. Y CEMENTERIO	DENOS ALFARO FRANCISCO
87	TRAB. SERV. II	ADM. CENTRAL SERVICIO	VACANTE (CHAUCA TROCOSO DIONICIO)
88	TRAB. SERV. II	CANA – TUTORA	HUAMAN GONZALES EVARISTA
89	TRAB. SERV. II	GERONTOLÓGICO	FLORES LONCONI DOROTEO
90	TRAB. SERV. II	MESA DE PARTES IMAGEN	LOAYZA RAYME MANUEL RUBEN
91	SUPULTURERO II	SS.FF. Y CEMENTERIO	ROQUE QUISPE TITO
92	SUPULTURERO II	CSM J-II. – SERVICIO	ROQUE QUISPE BASILIO
93	TRAB. SERV. II	HOTEL TAMBO SERVICIO	ARENAS CALLAHUE RICARDO
94	TRAB. SERV. II	LOTERÍA DEL CUSCO	MIRANDA PACHECO RUBEN DARIO
95	TRAB. SERV. II	HOTEL TAMBO SERVICIO	CUELLAR GAVANCHO EDGARDO
96	TRAB. SERV. III	CSM J-II – SERVICIO	ENRIQUEZ ROMERO WILFREDO

97	TRAB. SERV. III	IMPRESA APOYO	VACANTE
98	RECEPCIONISTA III	GERONTOLÓGICO	HILARES SOTO LEONARDO
99	TRAB. SERV. II	CENTRO DE SALUD MENTAL	VACANTE (VILLASANTE MAMANI NICOLAS)
100	TRAB. SERV. II	SS.FF. Y CEMENTERIO	MERMA PERALTA JORGE LUIS
101	TRAB. SERV. II	SALUD MENTAL	LLANOS CACERES TERESA
102	TRAB.SERV.II	CENTRO DE SALUD MENTAL	VACANTE (CHAVEZ ZUÑIGA HERMIS) CESANTE
103	AUX. SIST.ADM. II	INMUEBLES Y PATRIMONIO	DAVALOS ROMAN MERY
104	AUX. SIST. ADM. I	LOGÍSTICA - ALMACEN	QUISPE VELARDE JULIO CESAR
105	TRAB. SERV. II	HOTEL TAMBO SERVICIO	QUISPE QUIÑONES EDILBERTO
106	TRAB. SERV. II	HOTEL TAMBO SERVICIO	VACANTE
107	TRAB. SERV. II	CSM.J-II SERVICIO	AGÜERO SALAS LEONCIO
108	TRAB. SERV. II	HOTEL TAMBO SERVICIO	PERALTA GOMEZ MARIO ANTONIO
109	ENFERMERA II	CSM- ENFERMERA	BACA DE BUSTAMANTE SOLEDAD
110	ENFERMERA II	CSM-ENFERMERO	MULTHUAPFF ZAMALLOA JUAN

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES AMBIENTALES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

3.1. VARIABLES AMBIENTALES

Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias. Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual. Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa

3.1.1. VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas.

Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas

Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas

3.1.2. VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es

decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas

Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.

Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

3.2. FORTALEZAS

3.2.1. ASISTENCIA SOCIAL

- ❖ Desarrollo de servicios especializados únicos a nivel regional a cargo del Centro de Salud Mental y Casa Acogida para menores víctimas en ESCI.
- ❖ Talleres ocupacionales equipados para actividades de rehabilitación
- ❖ Reconocimiento y prestigio del Centro Gerontológico a nivel nacional.
- ❖ Infraestructura propia y terrenos que posibilitan el desarrollo, diversificación y ampliación de la cobertura de los programas asistenciales

3.2.2. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

- ❖ Convenios suscritos que permiten obtener ingresos (Convenio con FOSPOLI y ESSALUD)
- ❖ Buenas relaciones interinstitucionales con el Gobierno Regional, Municipalidad Provincial y otros.

3.2.3. PATRIMONIO Y PRODUCCIÓN

- ❖ Alta rentabilidad en actividades productivas que permiten financiar los programas asistenciales de la institución.
- ❖ Patrimonio inmobiliario con excelente ubicación comercial
- ❖ Estabilidad económica de la institución
- ❖ Buena organización y control de la captación de recursos.
- ❖ Incremento de la demanda de los servicios de parte de instituciones públicas y privadas.

3.2.4. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

- ❖ Patrimonio propio y actividades económicas con potencialidades para la generación de recursos propios.
- ❖ Equipo de trabajo (profesionales y técnicos) con experiencia en gestión, administración y asistencia social.
- ❖ Avances significativos en la gestión y administración de programas asistenciales
- ❖ Patrimonio Inmobiliario con ubicación preferencial
- ❖ Estructura organizativa consolidada con líneas de acción claramente definidas
- ❖ La cobertura de Beneficiarios se viene ampliando en función a la capacidad instalada y recursos
- ❖ Liderazgo en el desarrollo de programas de asistencia en salud mental y ESCI

3.3. DEBILIDADES

3.3.1. LIMITADA CAPACIDAD INSTALADA

- ❖ Carencia de Recursos humanos para el manejo de los talleres ocupacionales: capacitación de beneficiarios, producción y venta de productos.

- ❖ No existe equipamiento tecnológico para la mejor atención de los beneficiarios (tomógrafos y equipos de análisis) en el Centro de Salud Mental.
- ❖ Infraestructura física inadecuada para la atención de los beneficiarios en los centros asistenciales
- ❖ Limitada capacidad instalada en función a las necesidades de la región.
- ❖ Falta de capacitación técnica y laboral con certificación oficial a los niños, niñas y adolescentes

3.3.2. NORMATIVIDAD Y ARTICULACIÓN LIMITADAS

- ❖ Normatividad limitante para la firma de convenios interinstitucionales
- ❖ Débil articulación multisectorial para afrontar la problemática social creciente

3.3.3. FALTA DE COMPETITIVIDAD

- ❖ Inexistencia de mecanismos para competir en el mercado.
- ❖ Medios de transporte y equipos obsoletos en algunos centros de producción como Servicios Funerarios e Imprenta.
- ❖ Sub utilización de inmuebles (San Francisco y Accomocco, Suecia y otros)
- ❖ Limitada visión empresarial en los niveles de toma de decisiones
- ❖ Falta de espacios para la construcción de nueva infraestructura para brindar un mejor servicio a la sociedad.
- ❖ Alta morosidad por deudas no cobradas, por concepto de bienes inmuebles

3.3.4. FALTA DE NUEVA TECNOLOGÍA Y GESTIÓN

- ❖ Escaso N° de personal con calificación profesional.
- ❖ Dificultades en coordinación interna

- ❖ Marco legal ambiguo de las SBPC
- ❖ Desactualización de documentos de gestión: ROF, CAP y MOF y otros reglamentos internos de programas asistenciales y productivos
- ❖ Falta de incentivos al rendimiento laboral del trabajador lo cual genera desmotivación y falta de identificación institucional
- ❖ Distribución y rotación del recurso humano sin criterio técnico.
- ❖ Carencia de sistemas informáticos integrados
- ❖ Lentitud en los trámites administrativos
- ❖ Resistencia a la rotación del personal
- ❖ Desconocimiento de Misión y Visión por parte de algunos servidores de la Institución.
- ❖ Escaso conocimiento de las funciones propias de los diferentes cargos.
- ❖ La toma de decisiones y responsabilidades recae mayormente en cargos intermedios y direcciones (personal operativo no asume responsabilidades)
- ❖ Procesos administrativos lentos y burocráticos (algunas direcciones solo funcionan como mesa de partes)
- ❖ Falta de programa de capacitación por especialidades.
- ❖ Centralización de funciones en cargos jefaturales (no se delegan funciones al interior de las áreas)
- ❖ Ausencia de un sistema o área de registro de información estadística y archivo.
- ❖ Política inadecuada de contratación y rotación de personal.
- ❖ Situación incierta del personal con largos años de servicio sin beneficios laborales.
- ❖ No se informa a la sociedad respecto a los servicios que prestan los servicios asistenciales.

3.4. OPORTUNIDADES

- ❖ Lineamientos de política nacional enfocadas a la atención de la población en riesgo y exclusión
- ❖ Lineamientos nacionales y sectoriales que amparan y promueven programas de asistencia a la población en situación de riesgo y exclusión.
- ❖ Proceso de descentralización regional que puede otorgar mayor autonomía en la toma de decisiones a la institución
- ❖ Proceso de reestructuración de las Sociedades de Beneficencia Pública que no reciben transferencias del Estado
- ❖ Identificación de población cusqueña y de visitantes con la misión de la institución.
- ❖ Existen instituciones nacionales e internacionales dispuestas a financiar proyectos.
- ❖ Presencia de empresas transnacionales que explotan recursos nacionales que posibilitan el canon y la creación de fundaciones.
- ❖ Medios de comunicación y tecnología de información eficaz y de fácil acceso

3.5. AMENAZAS

- ❖ Deteriorada Imagen Institucional debido a sus limitaciones para atender al 100% de la población en riesgo y exclusión de la ciudad del Cusco.
- ❖ Desinformación de la colectividad de la labor que realiza la SBPC.
- ❖ Competencia de otras empresas privadas que se dedican a actividades que realizan los centros productivos
- ❖ Permanente riesgo de apropiación de los bienes inmuebles de la SBPC (Hotel Cusco, Hospital A. Lorena, 7 cuartones) debido a los términos de los documentos contractuales.
- ❖ Escasa sensibilidad social de parte de las instituciones públicas y privadas.

3.6. MATRIZ FODA

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA</h1>	<p>FORTALEZAS (F) Asistencia social. Relaciones interinstitucionales. Producción empresarial. Gestión y administración.</p>	<p>DEBILIDADES (D) Limitada capacidad instalada. Normatividad y articulación limitadas. Falta de competitividad empresarial. Falta de nuevas tecnologías y gestión. Bajo nivel de motivación del personal.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O) Autonomía institucional. Cooperación y acuerdos interinstitucionales. Manejo de recursos propios. Aplicación de futuras políticas de motivación para el incremento de la productividad del personal.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO) E1: El incremento de la asistencia social mediante su autonomía disponiendo sus recursos propios y así poder elevar el nivel de producción de servicios a la población. (F1, O1, O3, F3) E2: Las relaciones interinstitucionales que lleguen a acuerdos, convenios, etc., con otras instituciones públicas y privadas. (F2, O2)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO) E4: Implementar nuevas tecnologías para mejorar la capacidad instalada en base a los recursos propios que dispone. (D1, D4, O3) E5: Implementar políticas de motivación para mejorar el desempeño de personal de la SBPC. (D3, D5, O4)</p>
<p>AMENAZAS (A) Deteriorada imagen institucional. Desinformación de los servicios que presta la SBPC. Riesgo a expropiación de algunas propiedades de la SBPC. Cambios políticos en la gestión de la institución.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA) E3: Una adecuada asistencia social ayudara a mejorar la deteriorada imagen institucional de la SBPC, de esta manera la población podrá informarse de los servicios que presta en la ciudad. (O1, A1, A2)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA) E6: Una nueva gestión y tecnología ocasionara una nueva tendencia competitiva en el nivel de producción de servicios lo cual ayudara a mejorar la imagen de la institución. (D3, D4, A1)</p>

FUENTE: Elaboración Propia.

3.5. CUADRO DE PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL DE LA SBPC

NECESIDADES	Muy importante		Importante		Poco importante		Total
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	
DE REALIZACIÓN							
Alcanzar a rebasar una meta difícil	23	92	2	8	0	---	25 100
Resolver un problema complejo	21	84	3	12	1	4	25 100
Desempeñar una asignación difícil exitosamente	19	76	4	16	2	8	25 100
DE AFILIACIÓN							
Ser aceptado como parte de un grupo o equipo	20	80	4	16	1	4	25 100
Trabajar con personas amistosas y cooperativas	16	64	6	24	3	12	25 100
Evitar conflictos interpersonales	16	64	5	20	4	16	25 100
DE ESTIMACIÓN							
Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa	17	68	6	24	2	8	25 100
Recibir elogios de compañeros superiores	19	76	5	20	1	4	25 100
Recibir reconocimiento formal e informal por sus contribuciones	16	64	7	28	2	8	25 100
DE INDEPENDENCIA							

Estar fuera del control de figuras autoritarias	17	68	3	12	5	20	25	100
Trabajar libre de una supervisión constante	15	60	9	36	1	4	25	100
Ser mi propio jefe	17	68	6	24	2	8	25	100
DE PODER								
Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas	10	40	9	36	6	24	25	100
Estar en posición de autoridad respecto a otros	12	48	7	28	6	24	25	100
	10	40	12	48	3	12	25	100
DE SEGURIDAD								
Tener un empleo seguro	22	88	2	8	1	4	25	100
Disponer de protección contra enfermedades e incapacidad	18	72	6	24	1	4	25	100
Estar protegido contra pérdida de ingresos y desastres económicos	16	64	8	32	1	4	25	100

Fuente: Elaboración propia

3.7.1. INTERPRETACIÓN

Al realizar la recopilación de información mediante un formato rápido para elaborar un Cuadro de Prioridad de las Necesidades del Personal de la SBPC; nuestra intención era recabar respuestas espontáneas es decir no darles el tiempo para poder realizar un análisis; sino al contrario la primera reacción ante la pregunta. Es así que se pudo elaborar dicho cuadro en el cual expresa información primordial sobre la percepción de los trabajadores respecto de sus necesidades. (Ver Formato Likert en ANEXOS

3.8. APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LIKERT

NECESIDADES	Nro.	X 3	Nro.	X 2	Nro.	X 1	Total
DE REALIZACIÓN							
Alcanzar a rebasar una meta difícil	23	69	2	4	0	0	73
Resolver un problema complejo	21	63	3	6	1	1	70
Desempeñar una asignación difícil exitosamente	19	57	4	8	2	2	67
							210
DE AFILIACIÓN							
Ser aceptado como parte de un grupo o equipo	20	60	4	8	1	1	69
Trabajar con personas amistosas y cooperativas	16	48	6	12	3	3	63
Evitar conflictos interpersonales	16	48	5	10	4	4	62
							194
DE ESTIMACIÓN							
Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa	17	51	6	12	2	2	65
Recibir elogios de compañeros superiores	19	57	5	10	1	1	68
Recibir reconocimiento formal e informal por sus contribuciones	16	48	7	14	2	2	64
							197

3.8.1. INTERPRETACIÓN:

Los cuadros anteriores describen y analizan la importancia en orden de prioridad de las necesidades que el personal de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco. En consecuencia dichas necesidades tendría el siguiente orden de importancia:

- 1.- Necesidades de Realización.
- 2.- Necesidades de Seguridad.
- 3.- Necesidades de Estimación.
- 4.- Necesidades de Afiliación.
- 5.- Necesidades de Independencia.
- 6.- Necesidades de Poder.

Si analizamos cada grupo de necesidades tendremos lo siguiente:

- El personal de la SBPC busca desarrollar actividades que impliquen un reto a su capacidad, que impliquen la resolución de problemas complejos y difíciles para alcanzar metas, por esto que el grado de importancia para estos es de primer orden.
- Tener la plena confianza de que su empleo es seguro y no implica riesgos futuros; es una necesidad básica de segundo orden para el personal que labora en esta institución ya que de esta manera puede sentirse aliviado de que su estabilidad familiar no se verá mermado por razones laborales.
- Conseguir el respeto en su centro de trabajo es importante para el personal ya que de esta manera su autoestima lo llevara a buscar el reconocimiento de sus jefes inmediatos como también de sus compañeros de labores. A este tipo de necesidad el personal lo considera de tercer orden.

- En cuarto orden tenemos las necesidades de afiliación, La importancia de que puedan desenvolverse en un ambiente de trabajo adecuado, sentirse parte de un grupo o equipo son algunas de las necesidades en este grupo.
- Por último las necesidades de Independencia y Poder (5to y 6to respectivamente), son de menor importancia para el personal que labora en la SBPC, esto indicaría que se trata de trabajadores que aceptan la autoridad de sus superiores, comprenden y aceptan la jerarquía organizacional y por otro lado se muestran menos interesados en conducir, dirigir, tener autoridad en el corto plazo. Así mismo de ejercer poder en su centro de trabajo. El hecho de pertenecer a la Administración Pública puede influir en este tipo de respuestas, ya que como tenemos conocimiento, las actividades administrativas de dicha institución como en cualquier entidad pública están supeditadas a las normas establecidas por los organismos de gobierno.
- De esta manera los jefes inmediatos deben tomar en cuenta estos resultados para orientar los mecanismos de motivación para los trabajadores los cuales tendrán que responder adecuadamente a sus necesidades dentro de esta organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

4.1. ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

PREGUNTA 1

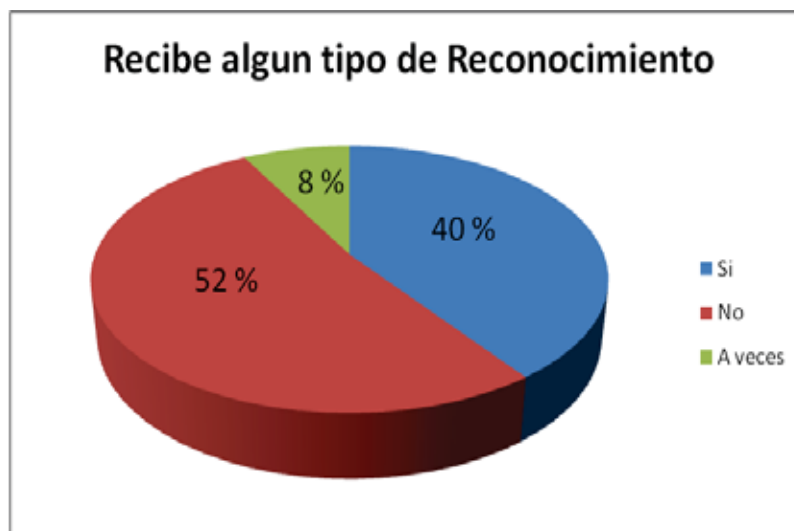
¿Ud. recibe algún tipo de reconocimiento al haber realizado su labor exitosamente?

CUADRO N° 01

TRABAJADORES	TOTAL	
RESPUESTA	N°	%
Sí	10	40
No	13	52
A veces	02	08
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>100</i>

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 01



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

En el cuadro podemos apreciar que el 40% de los trabajadores afirma haber recibido algún tipo de reconocimiento por su labor así por ejemplo alguna carta de felicitación, alguna mención en una ceremonia dentro de la institución entre otras; un 52% contesto no haber recibido ningún tipo de reconocimiento en su trabajo; así mismo un 8% precisa que algunas veces se le reconoció al haber realizado una labor con éxito pero de manera informal. Analizando los datos obtenidos podemos mencionar que la institución no efectúa ni promueve algún tipo de reconocimiento el cual de darse podría mejorar los niveles de desempeño.

PREGUNTA 2

¿Qué nivel de participación tiene Ud. en la resolución de problemas dentro de su unidad?

CUADRO N° 02

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Mucha	2	08
Poca	18	72
Nada	05	20
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 02



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Los resultados que arrojan la pregunta son: Que el 8% de trabajadores considera que tiene mucha participación en la resolución de problemas por cuestiones de afinidad con su jefe inmediato superior; un 72% respondió que tiene poca participación en los problemas debido a que no los convocan de manera regular; un 20% refiere que no tiene nada de participación por no tener la jerarquía necesaria dentro de su unidad de trabajo. Al interpretar las cifras resultantes podemos afirmar que es mínima la participación de los trabajadores en la resolución de problemas porque no hay un buen ambiente de trabajo, compañerismo, etc.

PREGUNTA 3

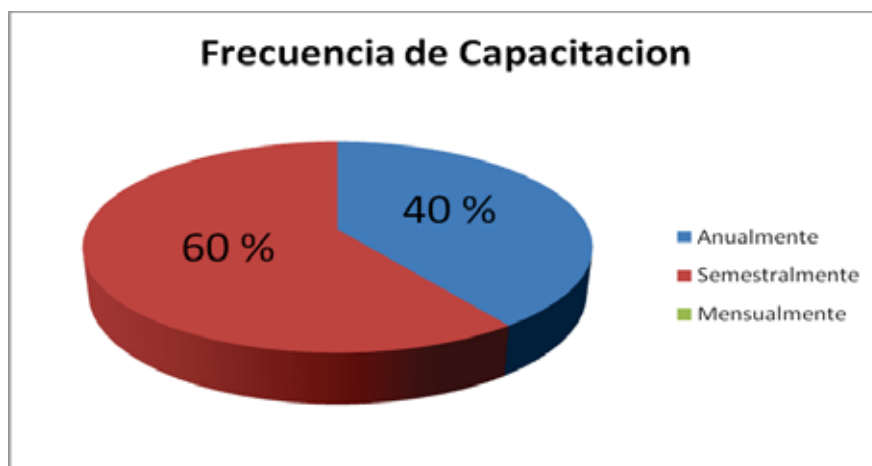
¿Con qué frecuencia recibe Ud. capacitación por parte de la SBPC?

CUADRO N° 03

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
RESPUESTA		
Anualmente	10	40
Semestralmente	15	60
Mensualmente	00	00
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 03



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Las cifras obtenidas en esta pregunta son: Un 40% opinó que anualmente recibe algún tipo de capacitación por parte de la institución y en algunos casos por convenios con algunas ONGS; y los convenios suscritos con anterioridad. Un 60% respondió que los capacitan semestralmente dependiendo la facilidad para la organización de la capacitación ya que no cuentan con un presupuesto asignado para tal fin. Promover un programa de capacitación será muy provechoso para la institución ya que podrá contar con trabajadores cada vez más preparados los cuales puedan elevar el nivel de desempeño de la institución.

PREGUNTA 4

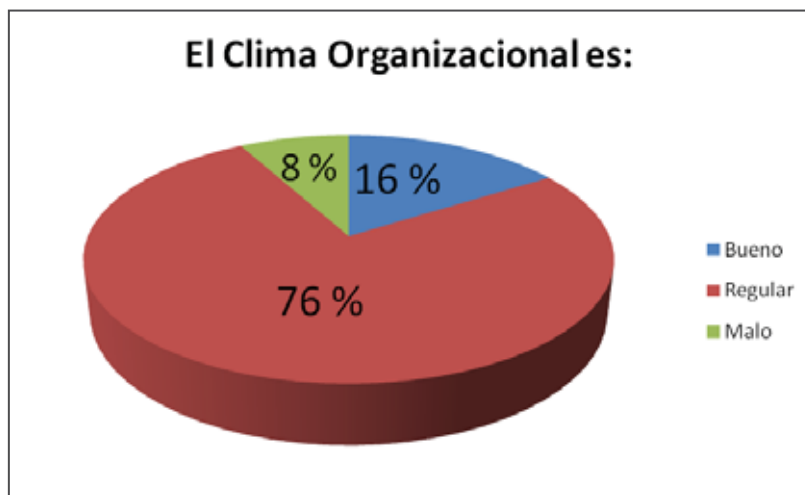
¿Cómo considera Ud. el Clima Organizacional de su unidad?

CUADRO N° 04

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Bueno	04	16
Regular	19	76
Malo	02	08
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 04



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Un 16% refiere que existe un buen clima organizacional dentro de su unidad de trabajo la cual facilita la realización de las labores; Un 76% describe al clima organizacional como regular a razón de las rotaciones de personal muy frecuentes; el 8% de trabajadores respondió que el clima organizacional es malo ya que en algunos casos existe incompatibilidades en el temperamento de algunos trabajadores. Contar con un clima organizacional adecuado facilitaría las labores realizadas por el personal así como poder contribuir en la identificación para con la institución.

PREGUNTA 5

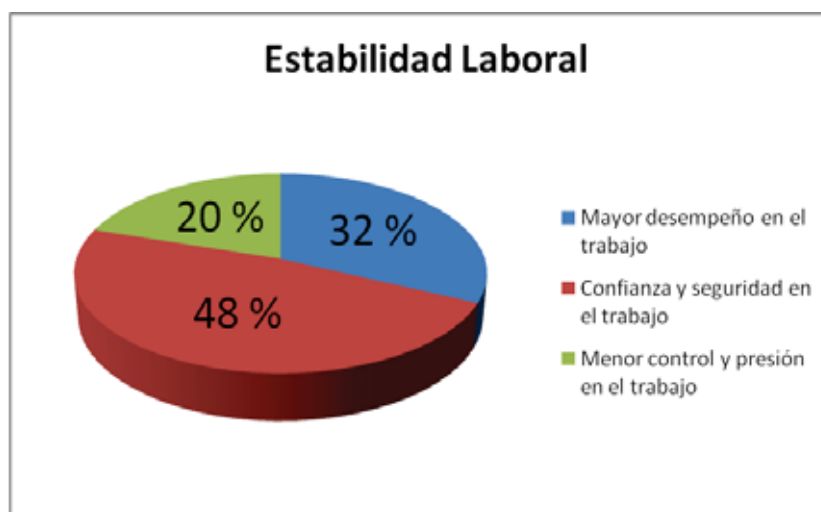
¿Si Ud. contará con Estabilidad Laboral esto le facilitaría mejores niveles en?

CUADRO N° 05

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Mayor desempeño en el trabajo	08	32
Confianza y seguridad en el trabajo	12	48
Menor control y presión en el trabajo	05	20
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 05



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Un mayor desempeño en el trabajo obtuvo el 32% de respaldo ya que la estabilidad laboral lograría que algunos trabajadores mejoren en su desempeño; Tener la confianza y seguridad en su trabajo obtuvo el 48% ya que se sentirían más respaldados sin contaran con estabilidad laboral; y por último el 20% refleja un menor control y presión en el trabajo como alternativa.

La percepción de los trabajadores es muy evidente contar con la seguridad y garantía de una estabilidad laboral promovería mejores niveles de desempeño y ya no estarían con la incertidumbre de los cambios, rotaciones, despidos, etc.

PREGUNTA 06

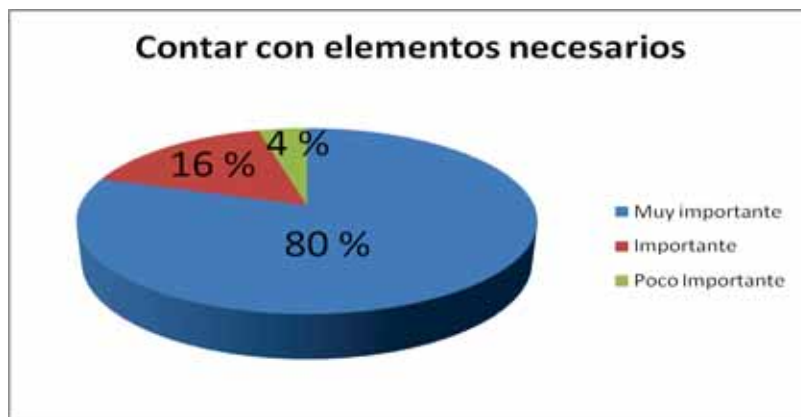
¿Considera Ud. que contar con los elementos necesarios para la realización de sus labores dentro de su unidad es?

CUADRO N° 06

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Muy importante	20	80
Importante	04	16
Poco Importante	01	04
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 06



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Es muy importante para el 80% de trabajadores contar con los elementos necesarios ya que de esta manera podrían realizar mejor sus labores; el 16% menciona como importante a contar con las facilidades en sus labores; De manera sorpresa desconcertante la encuesta muestra que un 4% opina de poco importante contar con los elementos necesarios. En cualquier ambiente de trabajo es primordial contar con elementos necesarios sean estos materiales y/o insumos, tecnología actual, incentivos, etc. Y no es la excepción en esta institución pero debemos precisar que por ser un ente gubernamental no se renueva dichos elementos de manera inmediata.

PREGUNTA 07

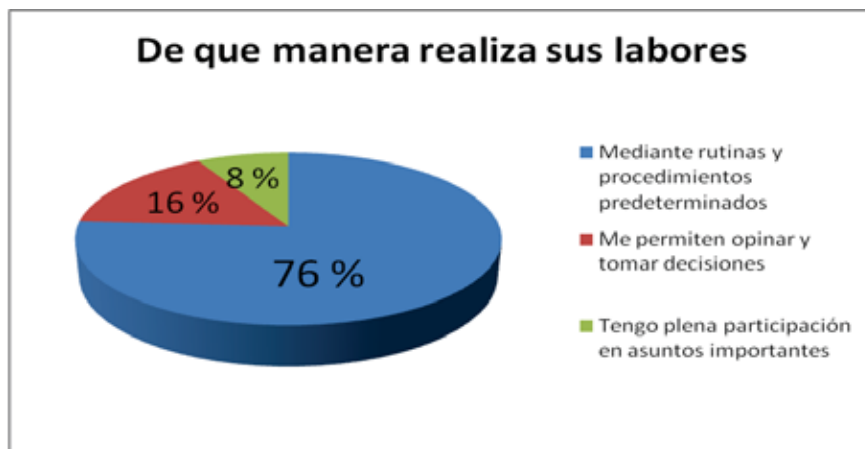
¿De qué manera Ud. realiza sus labores dentro de su unidad?

CUADRO N° 07

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Mediante rutinas y procedimientos predeterminados	19	76
Me permiten opinar y tomar decisiones	04	16
Tengo plena participación en asuntos importantes	02	08
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 07



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

En el cuadro podemos apreciar que el 76% de trabajadores sigue rutinas y procedimientos predeterminados, el 16% restante opina y le permiten tomar decisiones; y un 8% tiene plena participación en asuntos importantes es así que, como vemos una mayoría de trabajadores realiza sus actividades de acuerdo a las funciones y tareas designadas por el Jefe de cada Unidad. Teniendo los trabajadores una mínima participación en lo que respecta a opiniones y toma de decisiones y sin que puedan tener plena participación en asuntos de importancia.

PREGUNTA 08

¿Qué nivel de importancia le da Ud. al sueldo y/o salario que percibe?

CUADRO N° 08

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Muy importante	16	64
Importante	06	24
Poco importante	03	12
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 08



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Del total de encuestados un 64% de ellos respondieron como muy importante el nivel de importancia que le asignan a las remuneraciones que perciben, como también otro 24% considera como importante tal elemento, mientras un mínimo porcentaje del 12% le parece poco importante el nivel de importancia de sus remuneraciones; se detalla que los trabajadores de sobremanera tienden a darle mucha importancia a la reciprocidad de su trabajo y llama la atención que una mínima minoría considere poco importante a esta.

PREGUNTA 09

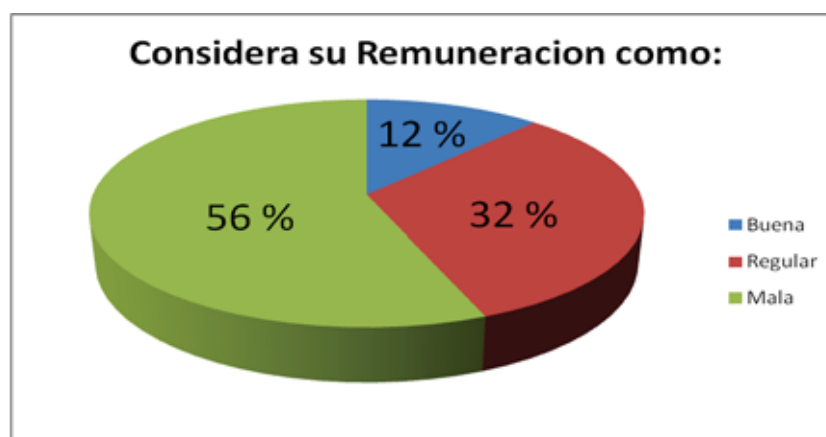
¿La remuneración que Ud. percibe la considera?

CUADRO N° 09

TRABAJADORES	TOTAL	
RESPUESTA	N°	%
Buena	03	12
Regular	08	32
Mala	14	56
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 09



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Respecto al cuadro podemos señalar que el 32% de trabajadores percibe que su remuneración es regular, el 56% considera como mala la remuneración que percibe; y un 12% señala que es

buena; según estos resultados podemos interpretarlos como que la mayoría de trabajadores siente que no percibe una remuneración que esté acorde al esfuerzo que realiza en la ejecución de sus actividades.

PREGUNTA 10

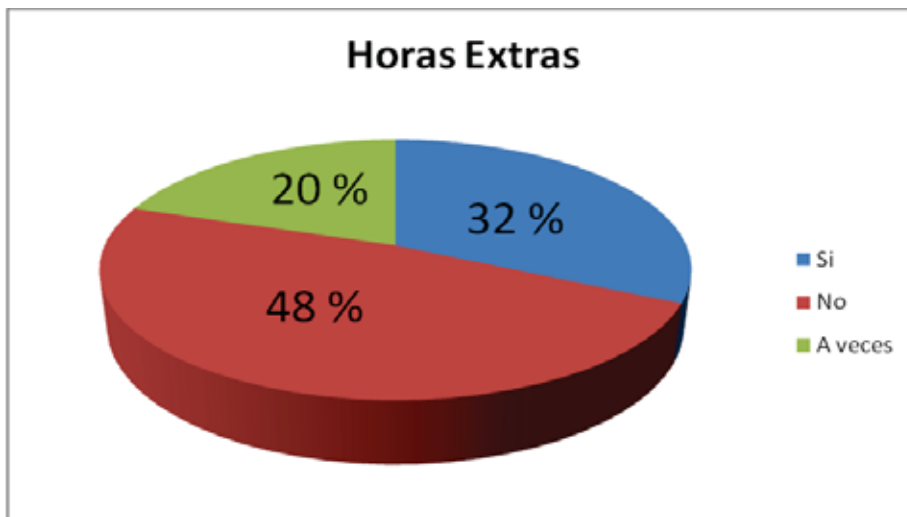
¿La SBPC le paga por horas extras?

CUADRO N° 10

TRABAJADORES	TOTAL	
RESPUESTA	N°	%
Si	08	32
No	12	48
A veces	05	20
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 10



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Respecto a los resultados de la encuesta podemos afirmar que un 32% responde que si recibe retribución económica por horas extras; así mismo un 48% afirma que no recibe ningún tipo de

retribución; un 20% responde que a veces se le asigna algún tipo de retribución económica por horas extras trabajadas.

PREGUNTA 11

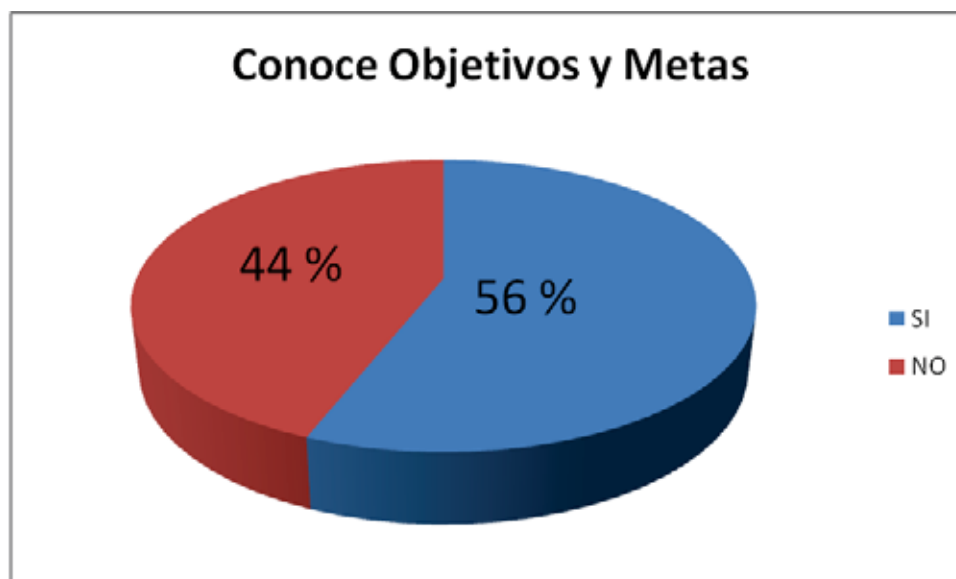
¿Conoce los objetivos y metas propuestas por la SBPC?

CUADRO N° 11

TRABAJADORES	TOTAL	
RESPUESTA	N°	%
Si	14	56
No	11	44
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 11



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Se ha determinado que del total de trabajadores un 56% si tienen conocimiento de los objetivos y metas propuestas por la SBPC; caso contrario ocurre con el 44% de trabajadores que desconocen dichos objetivos y metas.

PREGUNTA 12

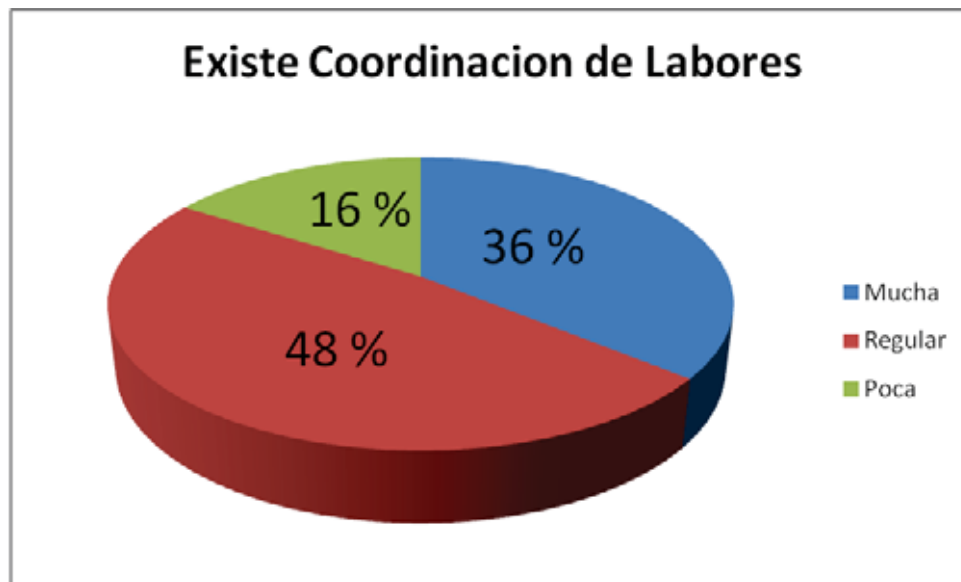
¿Existe coordinación de labores en su unidad?

CUADRO N° 12

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Mucha	09	36
Regular	12	48
Poca	04	16
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 1



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

De acuerdo al cuadro se distingue lo siguiente que el 36% de trabajadores distingue mucha coordinación de labores dentro de las Unidades de la institución, un 48% considera de regular la coordinación y un 16% restante como poca la coordinación de labores; podemos determinar que según la percepción de los trabajadores integrantes de dichas unidades perciben mínimos niveles

de coordinación de labores a razón de que cada uno de ellos se preocupa por cumplir con sus funciones y/o tareas individuales designadas por el Jefe inmediato superior.

PREGUNTA 13

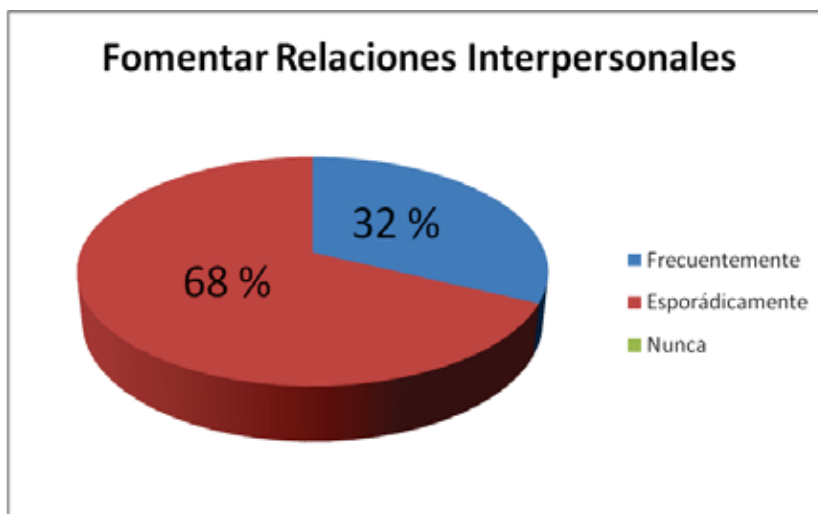
¿La SBPC realiza actividades para fomentar las relaciones interpersonales entre todos los trabajadores?

CUADRO N° 13

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
RESPUESTA		
Frecuentemente	08	32
Esporádicamente	17	68
Nunca	00	00
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 13



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

En la SBPC realiza actividades y fomenta las relaciones interpersonales de manera frecuente a razón del 32% de opiniones vertidas por la encuesta; el 68% detalla que dichas actividades las realizan de manera esporádica, así podemos analizar que con alguna frecuencia se hacen dichas

actividades las cuales promuevan las relaciones interpersonales así como fomentar el compañerismo entre los trabajadores.

PREGUNTA 14

¿La SBPC promueve algún tipo de Políticas de Motivación en la actualidad?

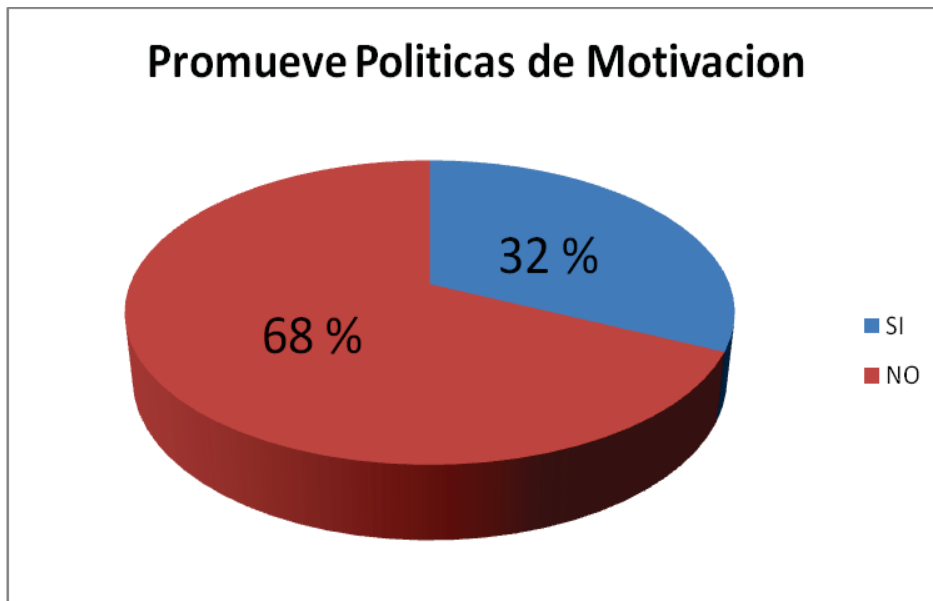
CUADRO N° 14

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
Si	8	32
No	17	68
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 14

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA



Apreciando el cuadro podemos decir que el 32% respondió que si promueve algún tipo de política de motivación, mientras el 68% refiere que no promueve ningún tipo de política de

motivación. Lo cual podemos interpretar que en la actualidad la mayoría de trabajadores no gozan de ninguna política respecto a la motivación, esto influye de manera directa en el cumplimiento de sus objetivos.

PREGUNTA 15

¿Considera que se identifica con su centro de trabajo?

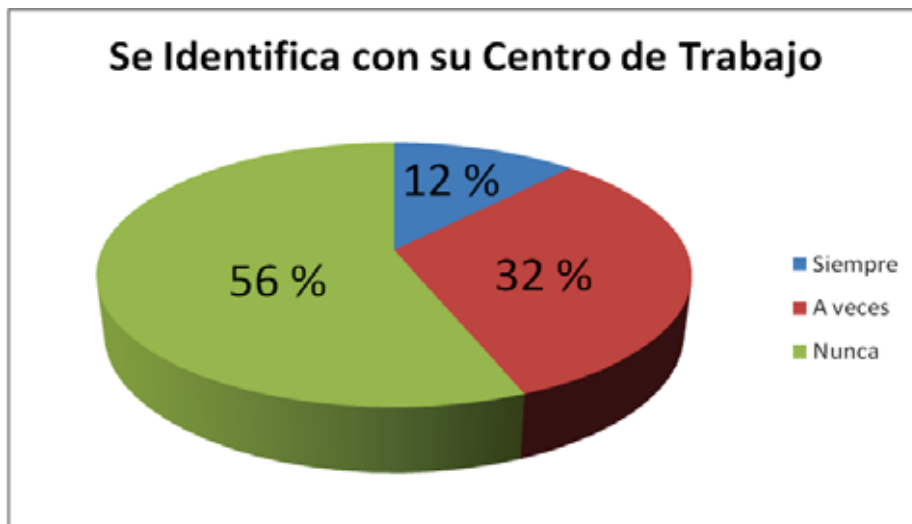
CUADRO N° 15

TRABAJADORES	TOTAL	
	N°	%
RESPUESTA		
Siempre	03	12
A veces	08	32
Nunca	14	56
Total	25	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 15

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA



De acuerdo a las encuestas realizadas se puede observar que el 12% siempre se identifica con su centro de trabajo a razón de ser personal que labora por mucho tiempo, igualmente un 32% se

identifica a veces a causa de tener un nivel de identificación media con la institución y un 56% no llega a identificarse con su centro de labores; podemos añadir que esto se debe a la disconformidad del trabajador por cuestiones salariales, laborales, falta de incentivos, etc.

4.2. ENCUESTA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES

PREGUNTA 01

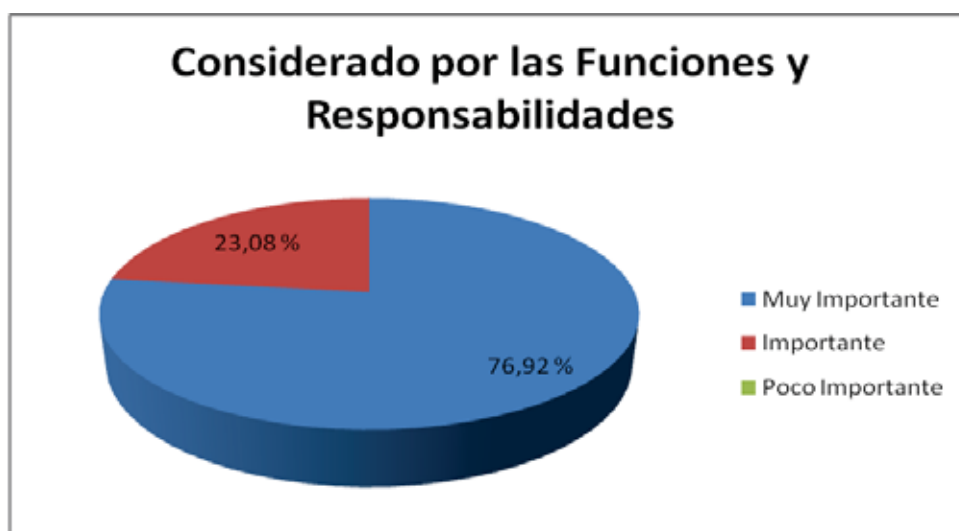
¿Dentro de la SBPC por las funciones y responsabilidades que Ud. realiza es considerado?

CUADRO N° 16

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
RESPUESTA	N°	%
Muy importante	10	76.92
Importante	03	23.08
Poco importante	00	00
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 16



FUENTE: FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Del total de jefes de unidades un 76.92% opina que es considerado como **muy importante** para la organización en base a las funciones y responsabilidades que amerita su cargo, así como un 23.08% considera **importante** de acuerdo a la jerarquía de cargos dentro de la institución.

PREGUNTA 02

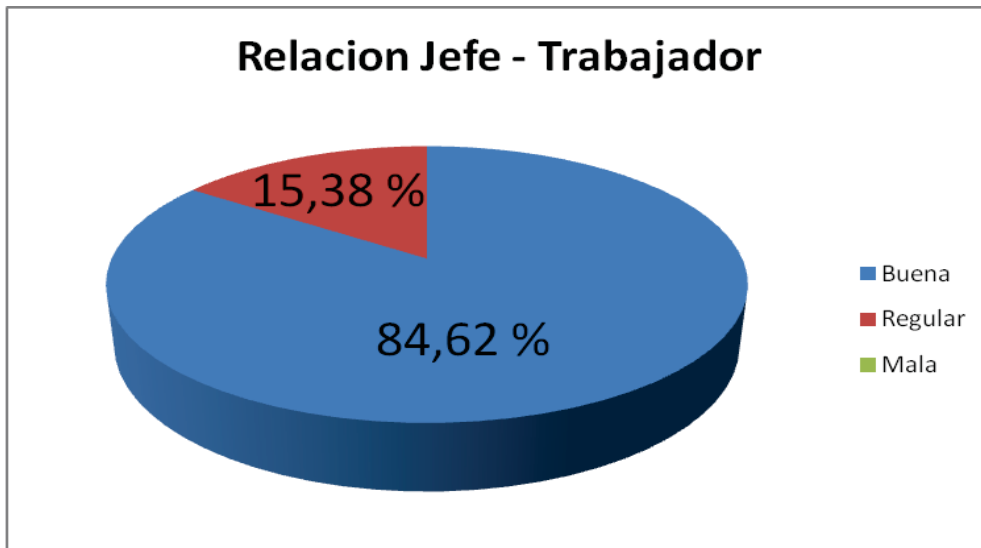
¿La relación entre Jefe – Trabajador dentro de cada Unidad es?

CUADRO N° 17

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
RESPUESTA	N°	%
Buena	11	84.62
Regular	02	15.38
Mala	00	00
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 17



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

La existencia de una buena relación entre jefe-trabajador se considera como buena en un 84.62%; y de forma regular en un 15.38%, lo que nos hace apreciar que si hay buenas relaciones en la organización.

PREGUNTA 03

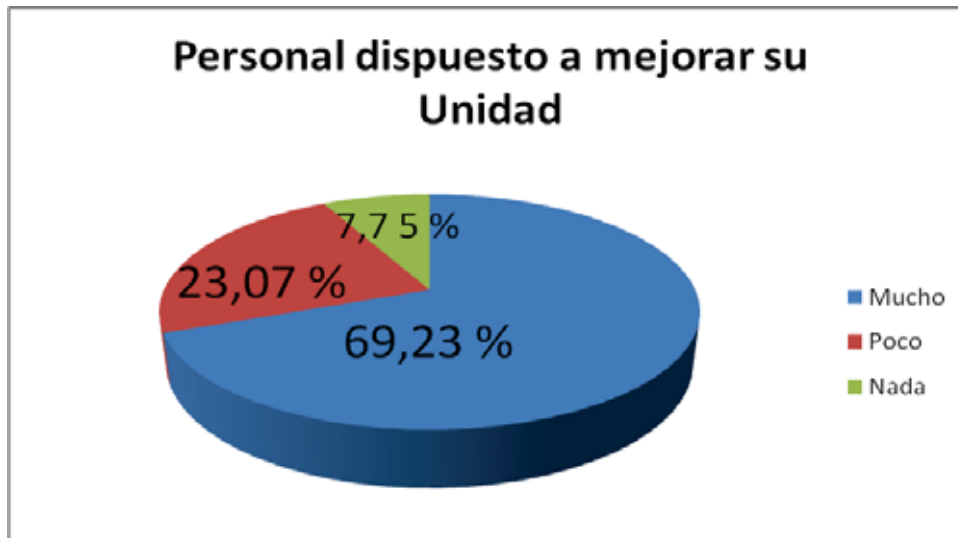
¿El personal está dispuesto a mejorar y desarrollar su Unidad?

CUADRO N° 18

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
RESPUESTA	N°	%
Mucho	09	69.23
Poco	03	23.07
Nada	01	7.70
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 18



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

El 69.23% opina que los trabajadores tienen mucho deseo de mejorar y desarrollar su Unidad; a la vez un 23.07% tiene poco deseo de hacerlo ya que se consideran poco primordiales y un mínimo de 7.7% afirma que no tiene deseos por hacerlo ya que no se les toma en cuenta.

PREGUNTA 04

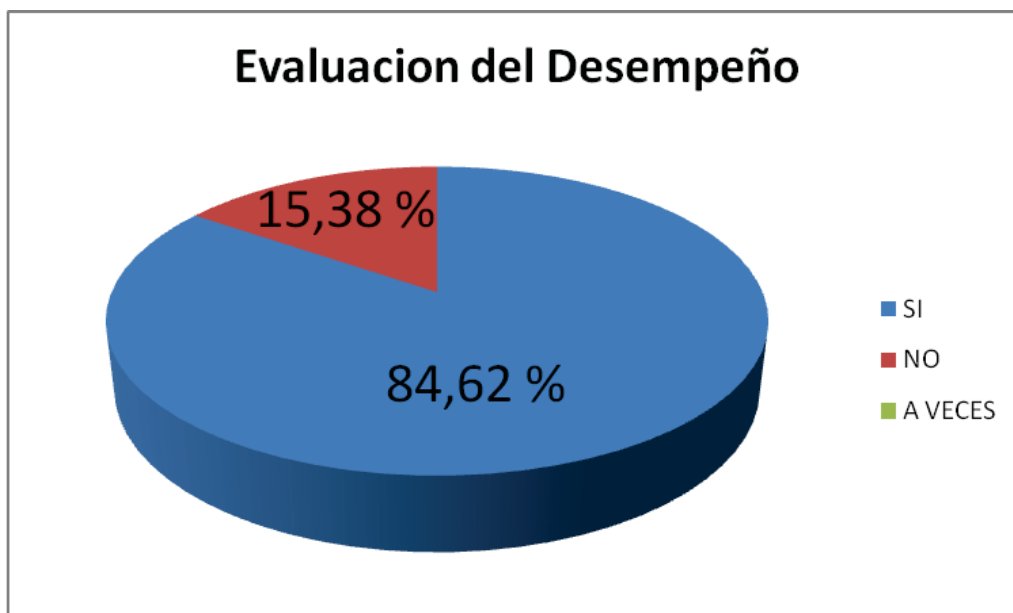
¿Evalúa el desempeño de los trabajadores de su unidad con algún tipo de indicadores?

CUADRO N° 19

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
	N°	%
RESPUESTA		
Sí	11	84.62
No	02	15.38
A Veces	00	00
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N°19



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

El 84.62% refleja que si realiza una evaluación del desempeño, el 15.38% indica que no realiza ningún tipo de evaluación, la mayoría de jefes de unidad refiere que si hace uso de algunos indicadores los cuales les facilita para la evaluación del desempeño de los trabajadores, pero no precisan con claridad cuáles son dichos indicadores, entonces podemos afirmar que su respuesta no necesariamente se adecua a la realidad, en cambio una pequeño porcentaje reconoce que no tiene conocimiento de estos indicadores.

PREGUNTA 05

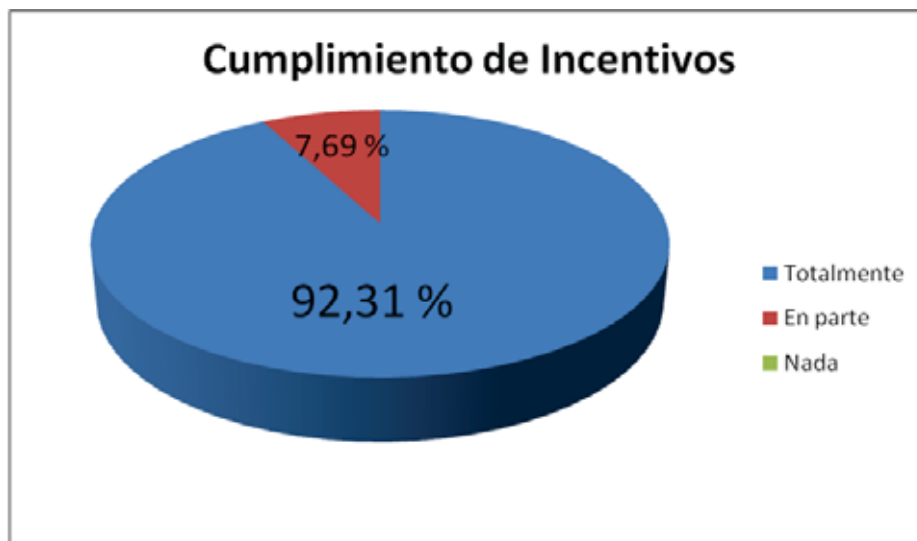
¿Se cumple con la entrega de incentivos prometidos por la institución?

CUADRO N° 20

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
	N°	%
RESPUESTA		
Totalmente	12	92.31
En parte	01	7.69
Nada	00	00
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 20



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

El 92.31% contesto que si se cumple con los incentivos ofrecidos por la institución pero debemos recalcar que dichos incentivos son insuficientes para lograr motivar al personal ya que su presupuesto no permite mejorar estas condiciones laborales por ser una institución autogestionaria.

PREGUNTA 06

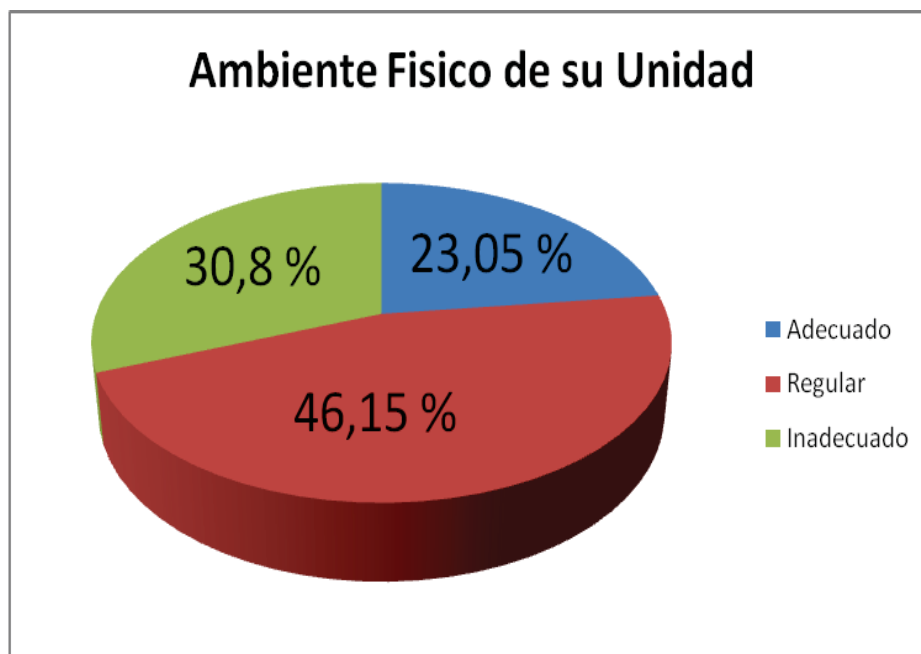
¿A su opinión el ambiente físico de su Unidad es?

CUADRO N° 21

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
	N°	%
Adecuado	03	23.05
Regular	06	46.15
Inadecuado	04	30.80
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 21



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

El 23.05% de los jefes de las Unidades opina que el ambiente físico de su Unidad es adecuado para el desarrollo de sus actividades; el 46.15% asegura que su ambiente físico donde desarrolla sus actividades es regular, y un 30.80% opina que sus actividades laborales la realizan en un inadecuado ambiente físico.

PREGUNTA 07

¿El equipamiento y tecnología de la Unidad es?

CUADRO N° 22

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
	N°	%
RESPUESTA		
Suficiente	02	15.38
Regular	06	46.15
Inadecuado	05	38.47
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

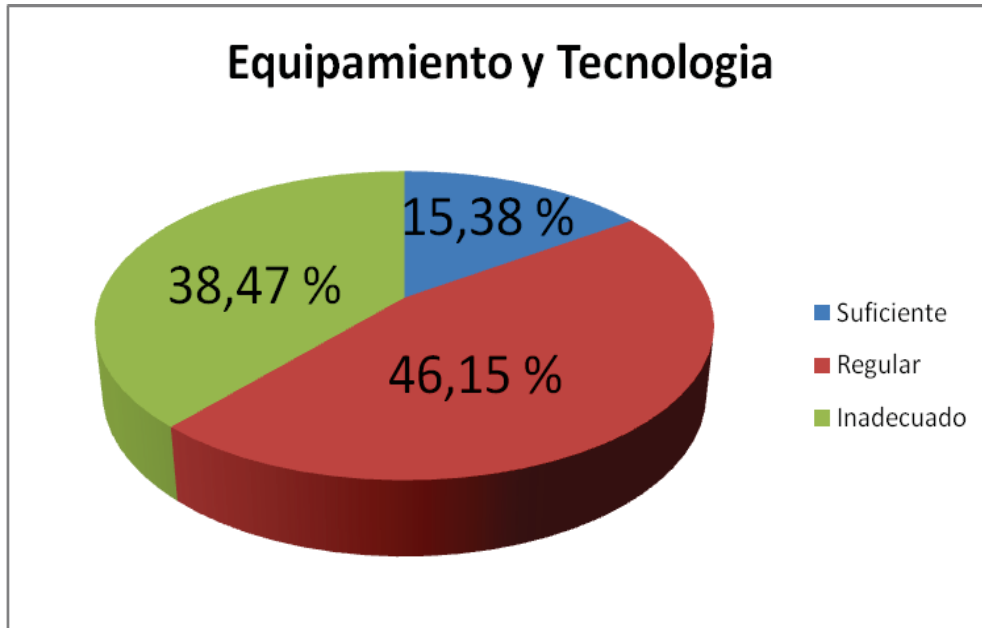


GRÁFICO N° 22

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Con respecto al equipamiento y la tecnología de la Unidad el 15.38% opina que este es suficiente, un 46.15% considera que dicho equipamiento y tecnología es regular y el 38.47% cree que es inadecuado el equipamiento y tecnología de la Unidad donde desarrolla sus actividades diarias.

PREGUNTA 08

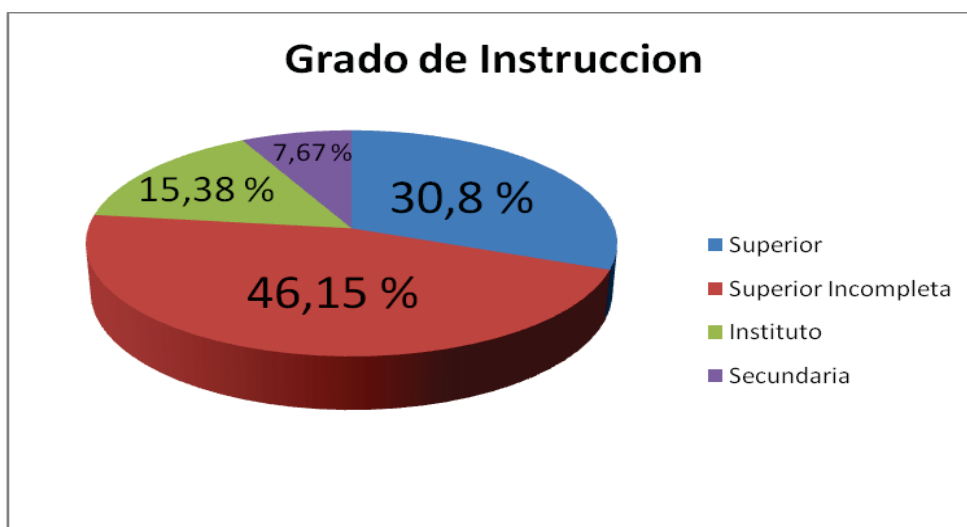
¿Especifique el grado de instrucción de los trabajadores de su Unidad?

CUADRO N° 23

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
	N°	%
Superior	04	30.8
Superior incompleta	06	46.15
Instituto	02	15.38
Secundaria	01	7.67
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 23



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

Los jefes de cada una de las Unidades de la SBPC; afirman que el 30.8% tiene un grado de instrucción superior, así como el 46.15 de los trabajadores tiene grado de instrucción superior incompleta, el 15.38% son trabajadores que realizaron sus estudios en institutos y el 7.67% solo tienen grado de instrucción secundaria.

PREGUNTA 09

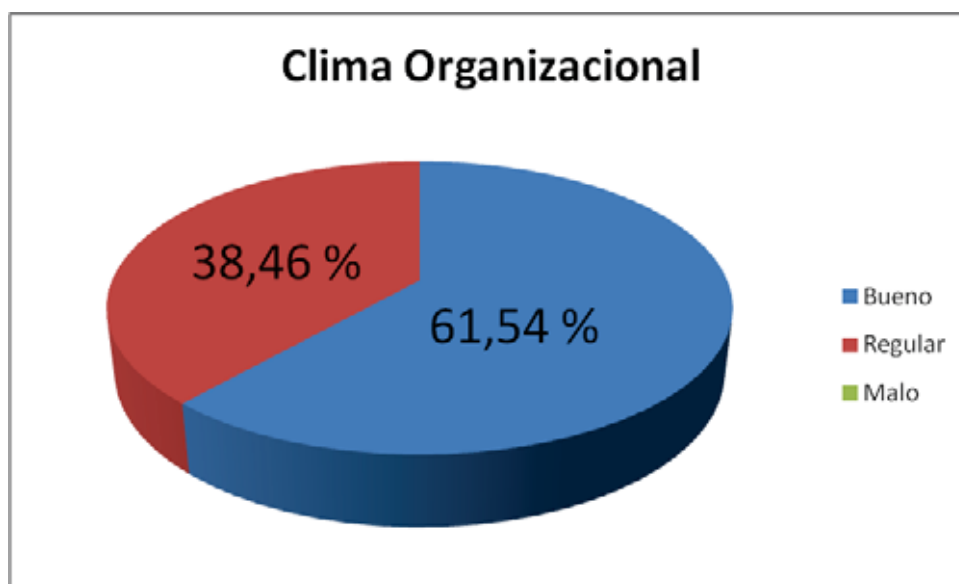
¿El Clima organizacional de su Unidad es?

CUADRO N° 24

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
	N°	%
Bueno	08	61.54
Regular	05	38.46
Malo	00	00
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 24



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

El 61.54% de los encuestados opina que el clima organizacional de su Unidad es bueno, por otro lado el 38.46% afirma que dicho clima organizacional es regular. Lo que significa que los trabajadores tienen una buena comunicación e interrelación al realizar sus actividades diarias dentro de cada una de sus Unidades.

PREGUNTA 10

¿Incentiva y/o motiva de alguna manera a su personal?

CUADRO N° 25

JEFE DE LA UNIDAD	TOTAL	
	N°	%
RESPUESTA		
Sí	13	100
No	00	00
Total	13	100

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

GRÁFICO N° 25



FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA

El total de jefes de las Unidades afirman que realizan la labor de motivación y/o incentivo a los trabajadores de forma permanente a las posibilidades que se tenga. Dichos resultados reflejan que los funcionarios jefes de unidades realizan una labor eficiente y eficaz; pero debemos incidir que las respuestas otorgadas a la pregunta no representa el sentir de los trabajadores ya que los resultados en la encuesta a trabajadores arrojaron resultados contrarios a los vertidos.

4.3. GUÍA DE ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA SBPC

PREGUNTA 01

¿La SBPC aplica algún tipo de Políticas Motivacionales para el logro de objetivos?

En la institución no se ha dado la importancia del caso a la parte de motivación, solo se tiene algunos incentivos para los trabajadores ya que no se realizó ningún tipo de estudio referente al tema, pero estoy convencido que trabajar la parte de motivación sería muy provechoso para nuestra institución.

PREGUNTA 02

¿Se ha identificado algún tipo de escala de necesidades en los trabajadores de la SBPC?

Bueno en realidad no como le repito el único documento que describe la situación actual de la institución es el Plan Estratégico de la Institución pero ahí se describe los elementos de la organización, más no alguna variable referente a las necesidades, incentivos, motivación, etc. Pero la unidad encargada de personal debería realizar algunos alcances sobre el tema será una cuestión que se tendrá que poner en agenda.

PREGUNTA 03

¿Las Unidades cumplen con los objetivos y metas incluidas en el Plan Operativo Institucional de la SBPC?

Según la opinión del Administrador con respecto al cumplimiento de los objetivos y metas incluidas en las políticas de dicha institución afirma que los trabajadores cumplen solo en parte debido al desconocimiento de dichas políticas siendo esta razón suficiente para cambiar tal situación.

PREGUNTA 04

¿La SBPC invierte fondos para la capacitación de los trabajadores?

En realidad no se tiene un presupuesto asignado para tal fin pero hemos organizado algunas capacitaciones mediante convenios con otras organizaciones, así mismo contamos con el apoyo de algunas ONGS que también nos han apoyado en este sentido tenemos mucho por seguir haciendo, promover el desarrollo del personal es un objetivo que debemos lograr de a pocos.

PREGUNTA 05

¿Considera Ud. que los cambios en los cargos de confianza dentro de la SBPC influyen en el logro de objetivos?

Por ser una institución gubernamental estamos adscritos a las decisiones de orden político por parte del gobierno de turno; además de ser cargos de confianza el de Director y las jefaturas en las unidades y los constantes cambios según la coyuntura actual no se tiene una correlación en cuanto a la gestión ya que cada director tiene un estilo propio de gestión, entonces debemos acatar la línea en la cual proseguimos nuestras labores actuales.

PREGUNTA 06

¿Los trabajadores cuentan con todos sus beneficios otorgados por ley?

Los trabajadores que laboran en las diferentes unidades cuentan con todos los beneficios que la ley manda en algunos casos a manera de incentivo se les asigna algunos beneficios que se da por acuerdo de directorio, pero se les brinda todo lo que la norma establece en sus derechos laborales.

PREGUNTA 07

¿Cree Ud. que es importante implementar algunas políticas de motivación respecto del personal de la institución?

El recurso humano dentro de cualquier organización es primordial ya que de esta manera podría garantizar una adecuada realización de todas las actividades; por esto es importante conseguir cada vez alcanzar mayores niveles en el desempeño y productividad de todo el personal. A pesar de no contar con los medios suficientes para ello se hacen los esfuerzos por lograr un buen ambiente de trabajo el cual ayude a identificarse con la institución.

PREGUNTA 08

¿Cree Ud. que la identificación del personal con la institución está establecida?

En el sector publico las condiciones de trabajo no son de las mejores ya que en muchos casos los salarios son bajos, la capacitación es mínima, los equipos e infraestructura son deficientes, etc.; todo esto hace que influya en el desenvolvimiento del personal, pero estamos trabajando para poder cambiar este aspecto propiciando la mayor integración de los trabajadores, así como el compañerismo y así lograr una mejor identificación con la institución.

PREGUNTA 09

La SBPC tiene una responsabilidad social con la población del Cusco, y a su vez posee una imagen deteriorada la cual podría expresar como una institución poco eficiente a su entender cuáles serían las razones:

Si bien es cierto nuestro principal objetivo es la responsabilidad social con la colectividad nuestra institución realiza las labores indicadas aun así no tenemos la capacidad de poder atender toda la demanda exigida ya que los recursos con los que contamos son insuficientes para ello; esto haría ver que somos ineficientes pero hacemos el mayor esfuerzo posible por seguir creciendo lamentablemente nuestra imagen no es del todo buena a razón de lo que explique pero

también por razones políticas ya que la SBPC inspira muchos comentarios parcializados y muchos de ellos son politizados por la prensa local

PREGUNTA 10

¿Cuáles son las proyecciones de la SBPC en el corto, mediano y largo plazo?

Respecto al corto plazo es la de poder seguir realizando nuestras actividades de manera ininterrumpida y mejorando cada vez en todos los aspectos posibles; a mediano y largo plazo los lineamientos establecidos en el último Plan Estratégico que a propósito debe ser aprobado en estos meses nos dará la dirección de adonde debe apuntar la institución, el problema está en que con los constantes cambios de funcionarios por motivos políticos – partidarios no se logre tener una adecuada correlación en la gestión administrativa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PUBLICA DEL CUSCO

5.1. PROPUESTA REFERIDA A LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

5.1.1. ESTRATEGIAS CON RESPECTO AL EMPLEO

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Incentivar el desarrollo personal y profesional del personal de la SBPC.	1.- Fomentar una filosofía de Empowerment.	<ul style="list-style-type: none">- Brindar una mayor autonomía y autoridad a los trabajadores en el desempeño de sus cargos.- La delegación de funciones, atribuciones y responsabilidades que impliquen un mayor grado de dificultad.- La disminución ponderada de los niveles de control y supervisión de las actividades.
Contar con personal idóneo para la realización de las actividades.	1.- Una adecuada Selección de Personal.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar concursos públicos para nuevo personal.- Contar con una base de datos actualizada de personal calificado.- Asimilar personal contratado según

		méritos en personal permanente.
	2.- Evaluación constante de los Puestos de Trabajo.	<p>- Efectuar un análisis de puestos de Trabajo con relación a la carga funcional existente a fin de poder establecer la suficiencia o insuficiencia de cargos de tal modo que permita identificar las limitantes de cada puesto.</p> <p>- Efectuar procesos de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, acumulando puntajes por excelencia que sirva como factor principal a tomarse en cuenta en los concursos internos para posibles ascensos.</p>

5.1.2. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A CONTROLES Y REGISTROS

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Contar con información precisa y confiable para la toma de decisiones respecto al personal.	1.- Contar con una base de datos actualizada del personal activo y cesante.	<p>- Registro y control de expedientes.</p> <p>- Registro y control de asistencia y puntualidad.</p> <p>- Registros y control de permisos y licencias.</p> <p>- Registro y control de tiempos extraordinarios.</p>

5.1.3. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A SUELDOS Y SALARIOS

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Promover la compensación económica del personal a través de recursos propios.	1.- La identificación de recursos propios.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos captados por los centros de producción y prestación de bienes y servicios se disponga por disposición de la autoridad actual para fines de incentivos de remuneración. - El estudio y realización de alianzas estratégicas entre los centros de producción de bienes y/o servicios de la SBPC y los trabajadores a través de asociaciones, cooperativas, etc.; con el fin de lograr capital financiero necesario y así poderlo invertir en dichos centros de producción.
Establecer el procedimiento de la compensación económica	1.- Fomentar el incremento de la productividad del personal.	<p>Asignando una bonificación por el incremento del desempeño del trabajador que se podría denominar Incentivo por productividad.</p> <p>De ser viable alguna alianza estratégica con los centros de Producción se podría percibir en forma de ganancias, dividendos.</p>

5.1.4. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A HIGIENE Y SEGURIDAD

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Brindar una imagen aceptable de la Institución.	1.- Concientizar al personal respecto a higiene y seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante el mantenimiento óptimo de la limpieza y orden de los ambientes físicos de trabajo. - Conocimiento del personal sobre

		seguridad y primeros auxilios.
--	--	--------------------------------

5.1.5. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A PRESTACIONES Y SERVICIOS

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Brindar acceso al personal a Programas Sociales	1.- Mediante programa de vivienda.	- Se realice las gestiones necesarias para posibilitar el acceso del personal a contar con una vivienda propia. - A través de la agrupación de trabajadores mediante asociaciones, cooperativas, comités, etc.
	2.- Mediante el otorgamiento de mayores beneficios al personal que cese o pase a retiro.	- La seguridad del personal cesado de contar con sus benéficos de ley y además algún tipo de bonificación causara la directa renovación de personal. <i>- Aun así dicho personal tendrá derecho a recibir la prestación de servicios por parte de la institución.</i>

5.1.6. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A SERVICIO SOCIAL

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Contar con un personal apto físico y mental para la realización de actividades.	1.- Mediante exámenes médicos anuales, trimestrales, etc.	- El personal cuenta con la facilidad de acceso a los centros de salud que la municipalidad dispone.

		<ul style="list-style-type: none"> - En casos particulares se les brinda las visitas domiciliarias médicas. - De ser posible se les suministra medicamentos de orden general.
--	--	---

5.1.7. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A CAPACITACIÓN Y LIDERAZGO

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
La Capacitación del personal	1.- Capacitación del personal según niveles jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel directivo: Temas referentes a gestión administrativa. - A nivel Ejecutivo: Temas referentes a técnicas de personal. - A nivel Operativo: Temas referentes al trabajo individual del personal
	2.- Brindar las facilidades para la capacitación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Que la capacitación del personal sea una constante ya que de esa manera se elevara la productividad del personal y por ende de la institución. - Promover a los trabajadores más destacados brindándoles la opción para la asistencia a cursos de capacitación, especialización y desarrollo profesional y académico.
Lograr un clima organizacional adecuado	1.- Desarrollar una cultura organizacional de identidad	- A través de la aplicación de estrategias de diferenciación en términos de mayor eficiencia, eficacia, puntualidad, calidad de servicios, orden,

	institucional.	<p>honestidad y toma de decisiones con arreglo estricto a las normas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar equipos de trabajo de alto desempeño en las diferentes funciones de dicha institución de manera rotativa y total de miembros pertenecientes a esta para el cumplimiento de responsabilidades conjuntas. - La participación voluntaria del trabajador para participar en equipos de trabajo con el fin de aportar con sus ideas en la solución de problemas ajenos a sus responsabilidades individuales
Lograr el liderazgo acorde a la realidad de la SBPC.	1.- Capacitación continua del nivel ejecutivo en temas de motivación y liderazgo.	- A través de la aplicación de nuevas técnicas y políticas motivacionales las cuales mejoraran el desempeño del personal de la SBPC.
Conocimiento general de la estructura orgánica.	1.- La plena delimitación de la cadena de mando a través de las jerarquías existentes.	<p>- <i>La identificación de los respectivos canales de coordinación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Una base de datos compartida a través de la información procesada. - El respectivo monitoreo y control del desempeño de cada unidad.

5.1.8. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A LAS RELACIONES PÚBLICAS

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Incentivar la cohesión y socialización del personal de la SBPC.	1.- Participación del personal en la solución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> - Sentirse parte del equipo de trabajo en su unidad, lo cual conllevara a una mejor cohesión con sus compañeros de trabajo y de esta manera se podrá elevar el nivel de desempeño. - Que el trabajador sienta que su esfuerzo y participación es importante para el logro de los objetivos operativos como también los objetivos institucionales
	2.- Promover las interrelaciones personales de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la realización de actividades sociales, deportivas y culturales que les permita a los trabajadores desarrollar un sentido de integridad, de unidad y cohesión institucional. - Formación de eventuales equipo de trabajo en función al problema por solucionar.

5.1.9. ESTRATEGIAS RESPECTO AL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Mantener el nivel del desempeño de cada Unidad.	1.- Rotación de personal dentro de unidades relacionadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la permanencia de los trabajadores en cada unidad, en sus puestos de trabajo, generando una mayor estabilidad, seguridad y confianza de los mismos a fin de posibilitar niveles altos de desempeño laboral. - La posibilidad de ocupar plazas dejadas por

		personal cesado con los mismos trabajadores de cada unidad o por lo menos con personal de unidades relacionadas.
--	--	--

5.1.10. ESTRATEGIAS CON RESPECTO AL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Lograr la excelencia del personal respecto a su conducta	1.- Mantener niveles mínimos en cuanto a las sanciones administrativas de personal.	- Que el trabajador sienta que su esfuerzo y participación es importante para el logro de los objetivos y que cualquier tipo de sanción será solo en perjuicio del mismo
	2.- El libre acceso de cualquier persona a presentar quejas y reclamos.	- Lograr que el trabajador sea consiente que si incurre en cualquier tipo de manejos que no estén acorde a las normas, reglamentos y marco legal de la SBPC. Estará afecto a la presentación de una queja y por consiguiente si fuera el caso a la respectiva sanción. - La viabilizarían de cualquier reclamo presentada por cualquier persona a causa de la interrupción, problema, corte, etc.; de algún tipo de servicio o producto ofrecido por la institución.

5.1.11. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A LOS DERECHOS DEL PERSONAL

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Mantener los beneficios que tiene el personal.	1.- Brindar las facilidades al personal en cuanto a permisos y Licencias.	- Con la debida anticipación el trabajador deberá presentar su requerimiento de permiso o licencia sustentando el motivo por el cual deberá ausentarse, a fin de prever las posibles consecuencias que esto acarree.
	2.- La Coordinación de Vacaciones del Personal.	- Con la debida anticipación se debe elaborar el cuadro programático de vacaciones del personal a fin de no desestabilizar el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la SBPC.
	3.- La viabilizarían de Gastos de Luto y Sepelio.	- La debida agilización de trámites respectivos en cuento a los gastos de luto y sepelio, a razón de apoyar al personal en estas circunstancias tan lamentables, el cual tendrá como consecuencia que el trabajador perciba que la SBPC se preocupa por la estabilidad de su personal.

5.1.12. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A LAS PROHIBICIONES

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Pleno conocimiento de actos prohibidos por parte del personal.	1.-La prohibición de apercibimiento de retribuciones de cualquier tipo por parte de terceros.	- El personal tiene pleno conocimiento de que si se le sorprende en cualquier situación dolosa estará afecto a las sanciones correspondientes de acuerdo a ley.

	2.- La prohibición de percepción de doble remuneración.	- Bajo ningún caso el personal puede percibir doble remuneración por parte del Estado.
--	---	--

5.1.13. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Promover la carrera administrativa del personal.	1.- La realización de concurso Interno para cubrir plazas vacantes como consecuencia de ceses y/o jubilaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - En base a la elaboración de un cuadro de méritos el cual es indicativo del desempeño de cada trabajador y por ende la posibilidad de escalar en la jerarquía de la institución. - Consultar el file del trabajador y su correspondiente record en cuanto a su registro, capacitación, régimen disciplinario, etc.; lo cual dará una idea clara de las capacidades de aptitud y actitud con que cuentan. - De ser posible cubrir las plazas vacantes por personal de otras unidades relacionadas con el puesto de trabajo detallado. - De no encontrar las características requeridas para el puesto de trabajo dentro de la SBPC, tener la alternativa de contar con personal contratado vigente a la institución y dar la posibilidad de asimilar nuevos trabajadores nombrados.
	2.- La realización de concurso externo para cubrir plazas vacantes como consecuencia de	<ul style="list-style-type: none"> - La realización de una adecuada Selección de Personal, el cual nos brinde personal calificado para la realización de actividades. - La alternativa de contar con Services

	ceses y/o jubilaciones.	(tercerización), para determinadas actividades lo cual facilitara determinadas tareas.
--	-------------------------	--

5.1.14. ESTRATEGIAS RESPECTO AL AMBIENTE FÍSICO Y EQUIPOS

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Brindar mejor infraestructura a las Unidades.	1.- Mejorar las condiciones físicas de trabajo.	- Dotar de ambientes adecuados en algunos casos a fin de prever que no exista riesgos de contraer enfermedades y/o dificultades por una inadecuada ventilación, iluminación, higiene, y otros aspectos relacionados.
	2.- Mejorar los equipos con que cuentan las unidades.	- La adquisición periódica de equipos de última generación los cuales faciliten la realización de actividades. - Poner mayor énfasis en la conservación, mantenimiento y limpieza de los ambientes físicos y equipos de trabajo.

5.1.15. ESTRATEGIAS CON RESPECTO A ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS LABORALES

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Elevar la motivación y confianza del	1.- Identificar y establecer estímulos para el personal.	- Establecer estímulos, entre los cuales podríamos mencionar:

<p>personal.</p>		<p>Compensaciones económicas.</p> <p>Días de descanso.</p> <p>Participación en eventos de capacitación.</p> <p>Reconocimientos públicos con asignación de premios cada año.</p> <p>Puntajes acumulativos para ascenso y promoción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor participación en responsabilidades jerárquicas. - Asistencia social, familiar, escolar, etc. - Publicación de aportes o estudios realizados por el trabajador. - Aplicación de propuestas realizadas por el trabajador
	<p>2.- Establecer reconocimientos formales e informales para el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a los trabajadores más destacados brindándoles facilidades para la asistencia a cursos de capacitación, especialización y desarrollo profesional. - El reconocimiento formal e informal por parte de los niveles superiores de la institución para con el trabajador cuando este realizo una tarea o función importante y/o urgente y lo hizo de manera exitosa. - Obtener el respeto de sus compañeros de trabajo lo cual elevara su nivel de confianza personal.

5.2. PROPUESTA REFERIDA A LA ESTRUCTURA DE NECESIDADES DEL PERSONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO

5.2.1. Necesidades de poder:

Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas.

Estar en posición de autoridad respecto a otros.

Obtener control sobre la información y recursos.

5.2.2. Necesidades de independencia:

Estar fuera del control de figuras autoritarias.

Trabajar libre de una supervisión constante.

Ser mi propio jefe.

5.2.3. Necesidades de estimación:

Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa.

Recibir elogios de compañeros superiores.

Recibir reconocimiento formal por sus contribuciones.

5.2.4. Necesidades de afiliación:

Ser aceptado como parte de un grupo o equipo.

Trabajar con personas amistosas y cooperativas.

Evitar conflictos interpersonales.

5.2.5. Necesidades de seguridad:

Tener un empleo seguro.

Disponer de protección contra enfermedades e incapacidad.

El esfuerzo que realice será proporcionalmente igual a la compensación que reciba por esta.

5.2.6. Necesidades de realización:

Alcanzar a rebasar una meta difícil.

Resolver un problema complejo.

Desempeñar una asignación difícil exitosamente.

5.3. ACCIONES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES

5.3.1. Acciones para satisfacer las necesidades de poder

La figura de liderazgo que es muy necesaria en un equipo de trabajo, y más aún en esta institución, lo cual podemos decir que esta figura se encuentra claramente identificada en el cargo determinado como jefe de personal.

Un claro y expresado análisis de puestos dentro de la institución el cual hace más fácil la observación y respeto de la cadena de mando.

Maximizar el aprovechamiento de la información recabada, procesada para una adecuada toma de decisiones dentro de dicha unidad como para la institución.

5.3.2. Acciones para satisfacer las necesidades de independencia

La participación voluntaria del trabajador para participar en equipos de trabajo con el fin de aportar con sus ideas en la solución de problemas ajenos a sus responsabilidades individuales.

Dotarle de mayor responsabilidad en la ejecución de sus tareas y/o funciones para poder establecer el grado de desenvolvimiento en actividades nuevas y de presión.

Permitirle expresar libremente sus opiniones en cuanto a la labor desempeñada por parte de los trabajadores integrantes de dicha unidad.

Proveer una mayor flexibilidad en la ejecución de sus actividades ya que de esta manera se lograra la suficiente confianza en el trabajador y no se sentirá presionado, asfixiado por sus jefes inmediatos superiores.

5.3.3. Acciones para satisfacer las necesidades de estimación

El reconocimiento formal por parte de los niveles superiores de la institución para con el trabajador cuando este realizo una tarea o función importante y/o urgente y lo hizo de manera exitosa.

Sentirse parte del equipo de trabajo en su unidad, lo cual conllevara a una mejor cohesión con sus compañeros de trabajo y de esta manera se podrá elevar el nivel de desempeño.

Que el trabajador sienta que su esfuerzo y participación es importante para el logro de los objetivos operativos como también los objetivos institucionales.

Obtener el respeto de sus compañeros de trabajo lo cual elevara su nivel de confianza personal.

5.3.4. Acciones para satisfacer las necesidades de afiliación

Desarrollar una cultura organizacional de identidad institucional que permita a los trabajadores distinguirse de los demás a través de la aplicación de estrategias de diferenciación en términos de mayor eficiencia, puntualidad, calidad de servicios, orden, honestidad y toma de decisiones con arreglo estricto a las normas.

Promover la realización de actividades sociales, deportivas y culturales que les permita a los trabajadores desarrollar un sentido de integridad, de unidad y cohesión institucional.

Formar equipos de trabajo de alto desempeño en las diferentes funciones de dicha unidad de manera rotativa y total de miembros pertenecientes a esta para el cumplimiento de responsabilidades conjuntas.

5.3.5. Acciones para satisfacer las necesidades de seguridad

Promover la compensación económica de los trabajadores a través de recursos propios como mecanismos de apoyo a la actual política remunerativa que no satisface las necesidades de subsistencia de los mismos.

Promover la permanencia de los trabajadores en cada unidad, en sus puestos de trabajo, generando una mayor estabilidad, seguridad y confianza de los mismos a fin de posibilitar niveles altos de desempeño laboral.

Mejorar los procedimientos de asistencia social para el trabajador, que permitan detectar posibles enfermedades, necesidades sociales críticas, situaciones de crisis familiar, accidentes, etc.; extendiendo estos servicios a sus cónyuges e hijos.

Mejorar las condiciones físicas de trabajo en la Unidades a fin de prever que no exista riesgos de contraer enfermedades y/o dificultades por una inadecuada ventilación, iluminación, higiene, y otros aspectos relacionados.

5.3.6. Acciones para satisfacer las necesidades de realización

Diseñar o rediseñar los puestos de trabajo, o distribuir funciones de acuerdo a objetivos concretos y en función a metas institucionales de trascendencia.

Estimular el desarrollo y des plegamiento de las capacidades intelectuales, emocionales, sociales, así como las habilidades y destrezas de los trabajadores, descentralizando funciones, atribuciones y responsabilidades.

Brindar una mayor autonomía a los trabajadores en el desempeño de sus cargos, permitiendo que ellos establezcan las estrategias de trabajo para arribar a los resultados esperados con un sentido de creatividad y dentro de un clima de confianza.

Disminuir ponderadamente los niveles de control o supervisión desde los niveles superiores y establecer mecanismos de control compartido e incluso de autocontrol.

Incorporar los puntos de vista de los trabajadores, aceptando y aplicando sus propuestas y sugerencias, ya sea de tipo verbal o a través de proyectos, publicaciones, informes, etc.; que contribuyan al desarrollo institucional.

Reconocer en los trabajadores su nivel profesional y capacidad intelectual, así como su experiencia laboral.

Encargar a los trabajadores la realización de tareas, responsabilidades y funciones que impliquen un mayor grado de dificultad para posibilitar su crecimiento laboral y desarrollo de autoestima.

Promover a los trabajadores más destacados brindándoles facilidades para la asistencia a cursos de capacitación, especialización y desarrollo profesional y académico como estudios de post – título, maestrías, doctorados, etc.

5.4. PROPUESTA REFERIDA A LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

5.4.1. TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

En todas las organizaciones el factor más importante y valioso para el logro de sus objetivos son las personas las que se relacionan con ella realizando labores a cambio de una retribución económica, por lo tanto es necesario la existencia de la Unidad de Personal, la que tiene que desempeñar sus funciones básicas tomando en cuenta los principios de la Administración de Personal para que de esta manera proporcione una fuerza laboral eficiente. Es por esto que ante esta situación, proponemos las siguientes estrategias:

Que se realice una consciente y adecuada selección de personal, ya que de esta manera podremos lograr una calificación veraz, idónea y eficaz del nuevo personal que tenga las aspiraciones de laborar en la institución. Debemos acotar que si bien se realiza una Selección de Personal en dicha institución esta no escapa a suspicacias en el proceso de evaluación, a razón de que las capacidades profesionales, técnicas y operativas del personal seleccionado se deja de lado a fin de tomar en cuenta de sobremanera el tipo de **afinidad con que cuentan**, es decir amistad, tendencia política, influencia con la autoridad de turno.

La realización de un programa de motivación a los trabajadores de la SBPC ya que se ha podido evidenciar que los niveles de motivación que se brinda son de nivel bajo, por esto que se hace necesario porque el trabajador se encuentra insatisfecho, desmotivado por la falta de incentivos los cuales puedan mejorar su desempeño laboral.

La implementación de nuevas políticas motivacionales de personal las cuales estén dirigidas a mejorar la capacidad de desempeño del personal de dicha unidad como por ejemplo:

- Capacitación continua.
- Ascenso y promoción.
- Asistencia y beneficios sociales.
- Vacaciones.
- Días de descanso.
- Mejor trabajador del mes, año.

La revisión periódica de los siguientes puntos:

- Desconcentración de funciones y/o tareas.
- Desplazamiento de personal.

- Régimen disciplinario.
- Derechos del trabajador.
- Prohibiciones.

5.4.2. REMUNERACIONES

En la actualidad es una realidad que la estructura remunerativa no permite fácilmente incrementar la remuneración de los trabajadores de la SBPC, ya que depende de la política económica y particularmente de la política remunerativa a cargo del gobierno central en su calidad de empleador, sin embargo podemos aplicar algunas estrategias las cuales podrían mejorar significativamente este factor importante:

La búsqueda e identificación de recursos propios los cuales faciliten una oportunidad para poder posibilitar un aumento de remuneraciones, pero condicionando a la productividad de los trabajadores, es decir, estos tendrían una participación en determinados fondos generados por el incremento de la eficacia productiva de la propia institución. Ello entendido de que todos los recursos económicos captados por los centros de producción y prestación de bienes y servicios se disponga por disposición de la autoridad actual para fines de incentivos de remuneración.

El estudio y realización de Alianzas Estratégicas entre los centros de producción de bienes y/o servicios de la SBPC y los trabajadores a través de asociaciones, cooperativas, etc.; con el fin de lograr capital financiero necesario y así poderlo invertir en dichos centros de producción. De esta manera en el caso de que no se pueda obtener un aumento en las remuneraciones como consecuencia de una productividad elevada de dichos trabajadores, estos podrán percibir ingresos económicos a través de intereses, regalías, dividendos, ganancias producidos por dichos centros de producción.

5.4.3. ASCENSOS Y PROMOCIONES

El ascenso es un factor relacionado al incremento de las remuneraciones ya que al acceder a un cargo de mayor responsabilidad implica para el trabajador recibir beneficios económicos como consecuencia del ejercicio de dicho cargo, además de un mejor estatus y reconocimiento de sus compañeros de trabajo y mayores niveles de participación en la administración y gestión de su unidad laboral. Sin embargo, al igual que la remuneración, la estructura de cargos en la Administración Pública constituye una estructura rígida que se encuentra casi cerrada por efecto de las políticas de modernización administrativa y austeridad económica aplicada por el gobierno en las instituciones públicas. Es decir, no hay una frecuencia de concursos internos de ascensos, y muy al contrario se ha procurado reducir los puestos de trabajo e la administración; esta situación constituye un reto para la Administración de Personal de la SBPC, ya que tiene que motivar a los trabajadores aun sabiendo que el sistema no permite fácilmente promover a los trabajadores hacia puestos de mayor jerarquía, a través de la generación de nuevos puestos de trabajo o cubriendo los puestos vacantes.

Referente a esta situación proponemos las siguientes alternativas:

Efectuar un análisis de puestos de trabajo con relación a la carga funcional existente a fin de poder establecer la suficiencia o insuficiencia de cargos y promover la creación racional de nuevos puestos de trabajo en niveles intermedios.

Someter a concurso interno todas las plazas vacantes que se presenten como consecuencia de los ceses o jubilaciones, retiros u otros.

Efectuar procesos de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, acumulando puntajes por excelencia que sirva como factor principal a tomarse en cuenta en los concursos internos para el ascenso.

5.4.4. LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN

Si de alguna manera pretendemos mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Personal de esta institución será a través de estrategias que tengan por objetivo motivar y para esto tenemos que considerar factores importantes como el tipo de liderazgo aplicado y los niveles de participación de los trabajadores en la gestión de su unidad. La Administración moderna propone que el tipo de liderazgo que se debe aplicar en las organizaciones no es uniforme en todos los casos y en todas las circunstancias, es decir, se considera que el liderazgo es un continuo de opciones de comportamiento flexibles, dependiendo de las circunstancias, de los jefes y los trabajadores, sin embargo, existe consenso general en reconocer que los jefes deben ser efectivamente líderes y esto implica varias condiciones. En cuanto a la capacitación debemos precisar que si bien no se brinda continuamente por razones económicas principalmente, esto no quiere decir que se deba de dejar de lado ya que si pretendemos exigir que el desempeño de los trabajadores se maximice, estaríamos en una disyuntiva ya que el trabajador no cuenta con los recursos necesarios para poder capacitarse personalmente a razón de que la remuneración que percibe no le alcanza, es por esto que la institución es la llamada a tener en cuenta estas observaciones y la que debería buscar una solución en la que el trabajador y la institución se desarrollen paralelamente.

Es así que se pone a consideración las siguientes estrategias:

La Evaluación de los jefes de cada unidad, a fin de conocer sus potenciales o limitaciones profesionales, conceptuales, éticas, actitudinales y organizacionales, así como sus expectativas y grado de identificación con los fines y objetivos de dicha unidad. Los resultados de dicha evaluación deben dar lugar a un programa de capacitación integral para el logro de una excelencia en el desempeño de la gestión administrativa.

Capacitar a los trabajadores de las diferentes unidades en materia de motivación, liderazgo y grupos de excelencia, y temas relacionados con la gestión de personal a fin de contar con un

personal idóneo y actualizado para el ejercicio de sus cargos y que tomen conciencia de que el recurso humano constituye un recurso potencial de primera importancia para la consecución de resultados.

Brindar la debida capacitación en referencia al manejo de equipos de última generación que si bien se dota de este equipo seria insulso que al trabajador no se le capacite para manejar este equipo nuevo y/o de segunda mano.

Brindar la debida capacitación en lo que concierne a cultura organizacional ya que de esta manera se lograra la cohesión, coordinación, comunicación y un ambiente de trabajo adecuado para el mejor desempeño de los trabajadores.

5.4.5. ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS LABORALES

El presente estudio nos ha permitido determinar que los trabajadores si bien son conscientes de que no pueden esperar poco o nada de la institución en términos remunerativos. Por esto es que se considera que a mayor desempeño mayor estímulo, cuanto más elevado y significativo es el desempeño laboral mayor debe ser el reconocimiento o estímulo, es así que proponemos las siguientes estrategias:

Realizar una evaluación constante del desempeño laboral de los trabajadores de esta organización, que deben ser efectuados anualmente con participación de los jefes inmediatos a fin de contar con un registro más real y ajustado a la realidad laboral.

Establecer estímulos, entre los cuales podríamos mencionar:

- Compensaciones económicas.
- Días de descanso.

- Participación en eventos de capacitación.
- Reconocimientos públicos con asignación de premios cada año.
- Puntajes acumulativos para ascenso y promoción.
- Mayor participación en responsabilidades jerárquicas.
- Asistencia social, familiar, escolar, etc.
- Publicación de aportes o estudios realizados por el trabajador.
- Aplicación de propuestas realizadas por el trabajador.

Establecer que el cumplimiento y aplicación de estos estímulos o reconocimientos se realice en estricto orden de méritos y de acuerdo a procedimientos éticos que promuevan la confianza del trabajador y justifiquen debidamente sus expectativas e influyan poderosamente su nivel de esfuerzo y desempeño laboral.

5.4.6. EQUIPAMIENTO Y AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Un factor de importancia también es el ambiente físico de trabajo y el equipamiento con que cuenta, muchos de los trabajadores ven compensados sus esfuerzos con una adecuada asignación física de sus ambientes de trabajo y el mobiliario y equipos necesarios para desempeñarse de una forma adecuada. En cuanto al ambiente físico con que cuenta el personal podemos apreciar que es aceptable en cuanto al trabajo que se realiza en esta; sin embargo referente a los equipos con que cuenta podemos afirmar que es insuficiente ya que se tiene la necesidad de contar con equipo actualizado, como también con capacitación idónea para manejar estos equipos.

Las siguientes son las propuestas de estrategias que se podrían aplicar:

La adquisición de equipos de cómputo de última generación a fin de optimizar la información de dicha unidad la cual facilitará el manejo de datos, como también será una base importante para

una adecuada toma de decisiones. **Cotización de compra equipos de cómputo, creación o compra de una base de datos actualizada.**

Poner mayor énfasis en la conservación, mantenimiento y limpieza de los ambientes físicos y equipos de trabajo.

Generar una imagen de limpieza y pulcritud en los ambientes de trabajo, crea no solamente un ambiente agradable para los usuarios, sino para los propios trabajadores de la institución.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

El nivel de Motivación encontrado en la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco tiene como tendencia un nivel bajo, resultado obtenido en base a las encuestas realizadas al personal activo debido en gran medida a que las necesidades que tienen no son satisfechas del todo y que el desempeño realizado en las actividades no tiene las expectativas que tienen.

SEGUNDA:

La Escala Valorativa que se logró obtener en el Análisis de Prioridad de las Necesidades del personal realizadas aplicando el Método de Likert, arrojando los siguientes resultados:

Necesidades de Realización.	210 puntos de promedio
Necesidades de Seguridad.	203 puntos de promedio
Necesidades de Estimación.	197 puntos de promedio
Necesidades de Afiliación.	194 puntos de promedio
Necesidades de Independencia.	191 puntos de promedio
Necesidades de Poder.	167 puntos de promedio

Debemos incidir en el orden de importancia de tales necesidades ya que el personal se siente con la capacidad de desempeñar exitosamente labores difíciles y complejas y que a la vez necesita el reconocimiento por sus contribuciones como también sentirse con la plena seguridad de que su empleo no corre riesgos. Por último, le resulta claro que sus necesidades de independencia y poder no es tan importantes ya que tiene claro el nivel laboral al que pertenecen.

TERCERA:

Debido a la limitada capacidad instalada no llega a atender la demanda real en términos de la Asistencia Social, pese a tener una autonomía en la toma de decisiones, siendo una institución

autogestionaria, aún mantiene una gestión limitada y la falta de competitividad. Dichos resultados descritos en el Análisis FODA realizado.

CUARTA:

La desinformación existente ocasiona que la SBPC mantenga una Deteriorada Imagen institucional, no solo en términos de gestión sino de ineficiencia ejecutiva. Ya que está sujeta a los cambios políticos del gobierno de turno no habiendo una estabilidad ni consecución en los funcionarios ejecutivos.

RECOMENDACIONES

- 1.- Mejorar y elevar el nivel de motivación del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, aplicando un modelo motivacional adecuado a las necesidades del personal en base a Políticas, estrategias y acciones motivacionales que estén acorde a la situación actual de la organización.

- 2.- Tomar en consideración que las necesidades más prioritarias son las de realización y seguridad las cuales están asociadas al desarrollo personal y laboral de los trabajadores como también una adecuada estabilidad laboral, compensación económica y reconocimiento por sus contribuciones en un ambiente de trabajo adecuado.

- 3.- Una mejor gestión ejecutiva debería buscar los mecanismos para promover el nivel de desempeño del personal y así poder mejorar el nivel de atención buscando así mismo elevar los niveles de demanda buscando ser una institución cada vez más eficiente y competitiva.

- 4.- Buscar mejorar la imagen institucional de la SBPC a través de una campaña de desarrollo de imagen, el cual describa todas las actividades realizadas en la ciudad; lo que impulsaría a la institución en su responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

1. BERNAL, César Augusto. 2006. “Metodología de la Investigación”. Segunda Edición. Editorial Pearson Educación. México.
2. DESSLER, Gary. 1991. “Administración de Personal”. Cuarta Edición. Editorial Hispanoamericana S.A. México.
3. DONELLY, James H; GIBSON, James L; IVANCEVICH, Jhon M. 1997. “Fundamentos de Administración de Empresas”, 8va. Edición. Edit. Mc Graw Hill. Colombia.
4. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. 2005-1997. “Calidad Total y Productividad”. Segunda edición. Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores. S.A. de C.V.
5. KOONTZ, HAROLD; WEHRICH, HEINZ. 1999. “Administración, una perspectiva global” 11ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
6. LEON C. MEGGINSON, DONALD C. MOSLEY, PAUL H. PIETRI, JR: 1992 “Administración – Conceptos y aplicaciones”. Ed. Continental S.A. De C. V. México.
7. PROKOPENKO, Joseph. 1997. “La gestión de la productividad, manual práctico”. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
8. REYES PONCE, Agustín. 1992. “Administración Moderna” Ed. Limusa – México.
9. ROBBINS, Stephen. 1994. “Comportamiento Organizacional”. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
10. ROSENBERG J.M. 1992. “Diccionario de Administración y Finanzas”, Grupo Editor. OCÉANO – New York.
11. SMITH E. Ronald y Colaboradores. 1984. “Psicología: Fronteras de la Conducta”. 2da. Edición. Editorial Melo S.A. México.
12. SOLANA, Ricardo F. 1993. “Administración de Organizaciones”. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
13. STONER, James; FREEMAN, R. Edward Y GILBERT JR, Daniel R. 1996. “Administración” 6a. Edición. Editorial Pearson. México.

14. WEXLEY, Kenneth N. YUKI. Gary A. 1990. "Conducta Organizacional y Psicología del Personal" Editorial Continental S.A. México.
15. ZOLF Z. Arturo. 1990. "Psicología Industrial y Organizacional". Tercera Edición. Editorial Edicom E. I. R. L. Perú.

PAGINAS DE INTERNET.

1. www.admiempresas.blogspot.com
2. www.cat.es
3. www.cat.es/web/picture/grafico_vision_negocio.gif
4. www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/unidad%203/3.1/erg.gif
5. www.gestiopolis.com
6. www.gueb.org
7. www.managershelp.com
8. www.monografias.com
9. www.monografias.com/trabajos67/significado-trabajo/image007.jpg
10. www.monografias.com/trabajos65/significado-motivacion-trabajo/significado-motivacion-trabajo2.shtml
11. www.otromundoesposible.net/attachments/mis_fotos/piramide-maslow.jpg
12. www.reprolinejhu.edu
13. www.reproline.jhu.edu/spanish/6read/6pi/pi.htm
14. www.samaritarian.com/Images/images/Graficomotivacion.png

ANEXOS

- 1.- Formato Prueba de Análisis: Método de Likert
- 2.- Formato Encuesta a los Trabajadores de la SBPC.
- 3.- Formato Encuesta a los Jefes de Unidades de la SBPC.
- 4.- Formato Guía de Entrevista al Administrador de la SBPC.
- 5.- Matriz de consistencia

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA DE PRUEBA PARA ANALISIS: METODO LIKERT

Responda y marque las siguientes preguntas en orden de importancia según su criterio:

Poco importante..... 1

Importante.....2

Muy importante..... 3

NECESIDADES DE REALIZACIÓN:

Alcanzar a rebasar una meta difícil ()

Resolver un problema complejo ()

Desempeñar una asignación difícil exitosamente ()

NECESIDADES DE AFILIACION:

Ser aceptado como parte de un grupo o equipo ()

Trabajar con personas amistosas y cooperativas ()

Evitar conflictos interpersonales ()

NECESIDADES DE ESTIMACION:

Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa ()

Recibir elogios de compañeros superiores ()

Recibir reconocimiento formal e informal por sus contribuciones ()

NECESIDADES DE INDEPENDENCIA:

Estar fuera del control de figuras autoritarias ()

Trabajar libre de una supervisión constante ()

Ser mi propio jefe ()

NECESIDADES DE PODER:

Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas ()

Estar en posición de autoridad respecto a otros ()

Obtener control sobre la información y recursos ()

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Tener un empleo seguro ()

Disponer de protección contra enfermedades e incapacidad ()

Estar protegido contra pérdida de ingresos y desastres económicos ()

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA SBPC

1.- **¿Ud. recibe algún tipo de reconocimiento al haber realizado su labor exitosamente?**

Sí.....() No.....() A veces.....()

2.- **¿Que nivel de participación tiene Ud. en la resolución de problemas dentro de su unidad?**

Mucha.....() Poca.....() Nada.....()

3.- **¿Con qué frecuencia recibe Ud. capacitación por parte de la SBPC.**

Anualmente....() Semestralmente....() Mensualmente.....()

4.- **¿Como considera Ud. al Clima Organizacional de su unidad?**

Bueno.....() Regular.....() Malo.....()

5.- **¿Si Ud. contara con Estabilidad Laboral esto le facilitaría mejores niveles en?**

Mayor desempeño en el trabajo ()

Confianza y seguridad en el trabajo ()

Menor control y presión en el trabajo ()

6.- **¿Considera Ud. que contar con los elementos necesarios para la realización de sus labores dentro de su unidad es?**

Muy importante.....() Importante.....() Poco importante.....()

7.- **¿De que manera Ud. realiza sus labores dentro de su unidad?**

Mediante rutinas y procedimientos predeterminados.....()

Me permiten opinar y tomar decisiones.....()

Tengo plena participación en asuntos importantes.....()

8.- **¿Qué nivel de importancia le da Ud. al sueldo y/o salario que percibe?**

Muy importante.....() Importante.....() Poco importante.....()

9.- **¿La remuneración que Ud. percibe la considera?**

Bueno.....() Regular.....() Malo.....()

10.- **¿La SBPC le paga por horas extras?**

Sí.....() No.....() A veces.....()

11.- **¿Conoce los objetivos y metas propuestas por la SBPC?**

Sí.....() No.....()

12.- **¿Existe coordinación de labores en su unidad?**

Mucha.....() Regular.....() Poca.....()

13.- **¿La SBPC realiza actividades para fomentar las relaciones interpersonales entre todos los trabajadores?**

Frecuentemente.....() Esporádicamente.....() Nunca.....()

14.- **¿ La SBPC promueve algún tipo de Políticas de motivación en la actualidad?**

Sí.....() No.....()

15.- **¿Considera que se identifica con su centro de trabajo?**

Siempre.....() A veces.....() Nunca.....()

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA REALIZADA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES DE LA SBPC

1.- ¿Dentro de la SBPC por las funciones y responsabilidades que Ud. realiza es considerado?

Muy importante.....() Importante.....() Poco importante.....()

2.-¿ La relación entre Jefe – Trabajador dentro de cada Unidad es?

Bueno.....() Regular.....() Malo.....()

3.- ¿El personal esta dispuesto a mejorar y desarrollar su Unidad?

Mucha.....() Poca.....() Nada.....()

4.- ¿Evalúa el desempeño de los trabajadores de su unidad con algún tipo de indicadores?

Sí.....() No.....() A veces.....()

5.- ¿Se cumple con la entrega de incentivos prometidos por la institución?

Totalmente.....() En parte.....() Nada.....()

6.- A su opinión el ambiente físico de su Unidad es:

Adecuado.....() Regular.....() Inadecuado.....()

7.- ¿El Equipamiento y Tecnología de la Unidad es?

Suficiente.....() Regular.....() Inadecuado.....()

8.- Especifique el grado de instrucción de los trabajadores de su Unidad:

Superior.....() Superior Completa....() Instituto.....() Secundaria.....()

9.- ¿El Clima Organizacional de su Unidad es?

Bueno.....() Regular.....() Malo.....()

10.- ¿Incentiva y/o motiva de alguna manera a su personal?

Sí.....() No.....()

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
FORMATO DE ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA SBPC

PREGUNTA 01

¿La SBPC aplica algún tipo de Políticas Motivacionales para el logro de objetivos?

PREGUNTA 02

¿Se ha identificado algún tipo de escala de necesidades en los trabajadores de la SBPC?

PREGUNTA 03

¿Las Unidades cumplen con los objetivos y metas incluidas en el Plan Operativo Institucional de la SBPC:

PREGUNTA 04

¿La SBPC invierte fondos para la capacitación de los trabajadores?

PREGUNTA 05

¿Considera Ud. Que los cambios en los cargos de confianza dentro de la SBPC influyen en el logro de objetivos?

PREGUNTA 06

¿Los trabajadores cuentan con todos sus beneficios otorgados por ley?

PREGUNTA 07

¿Cree Ud. Qué es importante implementar algunas políticas de motivación respecto del personal de la institución:

PREGUNTA 08

¿Cree Ud. Que la identificación del personal con la institución está establecida?

PREGUNTA 09

La SBPC tiene una responsabilidad social con la población del Cusco, y a su vez posee una imagen deteriorada la cual podría expresar como una institución poco eficiente a su entender ¿cuáles serían las razones?

PREGUNTA 10

¿Cuáles son las proyecciones de la SBPC en el corto, mediano y largo plazo?

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO - 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL</p> <p>¿Cómo influyen las estrategias de motivación laboral en la mejora del desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016?</p> <p>ESPECÍFICO</p> <p>P1: ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia pública del Cusco -2016?</p> <p>P2: ¿Qué Políticas Motivacionales son necesarias para mejorar la productividad del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar la influencia de las estrategias de la motivación laboral en la mejora del desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016.</p> <p>ESPECÍFICO</p> <p>ANALIZAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO - 2016.</p> <p>IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES NECESARIAS PARA MEJORAR LA EL DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO - 2016.</p> <p>PROPONER LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES EN EL MARCO DE LA TEORÍA DE EXPECTATIVAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO – 2016</p>	<p>GENERAL</p> <p>La aplicación de estrategias motivacionales tales como: remuneraciones, participación laboral, promoción, reconocimiento y otros, influirán a obtener resultados favorables en el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016</p> <p>ESPECÍFICO</p> <p>H1: Los factores laborales identificados en la Matriz FODA podrán influir directa o indirectamente en el desempeño del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016.</p> <p>H2: Una adecuada aplicación de Estrategias Motivacionales podrá mejorar el desempeño del potencial humano de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco - 2016</p>	<p>• VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>- Motivación laboral</p> <p>• VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño del potencial humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de desempeño personal. Nivel de satisfacción laboral. Evaluación personal. Programas de Desarrollo Motivacional. Elaboración y Conocimiento del Plan Operativo Anual. Conocimiento de la Estructura Organizacional de la Institución. Normas Generales de la Institución MOF, RIP, etc.) Sistema de Personal. 	<p>MÉTODO:</p> <p>Explicativo</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptiva – Explicativa</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Explicativa <p>POBLACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> 113 trabajadores administrativos. <p>MUESTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> 25 trabajadores administrativos (5% de error) <p>TÉCNICAS</p> <p>Encuestas</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuestionarios

Fuente: Elaboración propia