

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Incentivo en las Entidades Públicas de Santo Domingo de Los Tsáchilas

Xiomara Vanessa Jácome Paredes

Pablo Carrera N., MBA., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2013

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Incentivo en las Entidades Públicas de Santo Domingo de los Tsáchilas

Xiomara Vanessa Jácome Paredes

Pablo Carrera N., MBA.

Director de Tesis

Magdalena Barreiro, PhD.

Decana del Colegio de Administración

para el Desarrollo

Quito, diciembre de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Xiomara Vanessa Jácome Paredes

C. I.: 1715977920

Fecha: Quito, diciembre de 2013

DEDICATORIA

A mi abuela: por haber sido quien me enseñó a ser perseverante y a luchar por las cosas que quería lograr. Ella fue un ejemplo de mujer, quien me inculcó desde pequeña a trazarme objetivos, los mismos que deberían ser perseguidos sin importar las buenas y malas situaciones a las que se está expuesto en el camino. Aunque ella no esté más en este mundo quiero destacar lo importante que ella fue y es para mí en todo ámbito y sobretodo transmitir cuanto la admiré y la admiro.

A mis padres: por estar siempre a mi lado apoyándome en todas las decisiones de mi vida, siempre mostrándome las buenas y malas cosas que pueden suceder al tomar una determinación. Son un ejemplo de amor, de respeto, me han brindado la estabilidad y la paz que todo ser humano necesita para realizarse como persona y ahora como profesional.

A mi esposo: por ayudarme a culminar esta meta, siempre presto a colaborar con lo que le fuese posible. Es hermoso poder compartir con una persona tan importante estos momentos inolvidables de la vida.

A mi hijo: por ser la inspiración con la que me levanto cada mañana, por ser la razón primordial por la que cada día quiero ser mejor y dar lo mejor de mí a esta sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Este momento es muy emotivo para mí y no quisiera pasar por alto mis eternos agradecimientos a personas que formaron parte de este caminar de varios años, años en los que añoré llegar a este momento.

Quisiera comenzar agradeciendo a Dios por permitirme alcanzar este objetivo, y que sé que me acompaña en cada paso que doy.

Agradezco a mis padres, a mi esposo y a mi familia por siempre estar prestos a ayudarme en cada paso que doy. Les agradezco infinitamente por el apoyo que me brindan día a día y por esa confianza que pusieron en mí, por motivarme siempre a ser mejor.

A todos los profesores que durante mi carrera fueron quienes me guiaron y me dieron bases para poder desarrollarme, especialmente quiero agradecer a mi tutor quien me dio las pautas para realizar este trabajo durante estos meses y hoy poder culminarlo correctamente.

Finalmente, un agradecimiento especial a todas aquellas personas que estuvieron ayudándome directa o indirectamente no solo en la realización de este proyecto sino a lo largo de mi carrera.

RESUMEN

Las empresas sean públicas o privadas deberán reconocer la relevancia que el talento humano que manejan tiene, en base a que ellos son quienes tienen un contacto directo con los usuarios y representan la imagen de la institución.

Esta investigación busca definir las motivaciones e incentivos que los empleados del sector público desearían recibir y que les permitiría un estímulo para realizar sus labores. Para una adecuada presentación se ha dividido esta disertación en diferentes capítulos como se expresa a continuación:

En la primera parte se exponen los antecedentes de la investigación y las situaciones problemáticas que indujeron a realizarla, además de los objetivos que se busca alcanzar con el desarrollo de la misma y su justificación.

Luego consta la revisión literaria o fundamento teórico en la que se visualiza las diferentes teorías que se presentan en base al tema investigado.

Posteriormente se detalla la metodología empleada para la consecución de este estudio, se establecen los resultados del estudio de campo mediante la aplicación de encuestas al personal de las empresas públicas en Santo Domingo y de efectúa la discusión de resultados en el que se expone la propuesta.

Finalmente constan las conclusiones y recomendaciones que surgen de esta investigación.

ABSTRACT

The public or private companies should recognize the relevance of human talent that has handled, on the basis that they are the ones who have direct contact with users and represent the image of the institution.

This research seeks to define the motivations and incentives that public sector employees would like to receive and allow them an incentive to do their jobs. For proper presentation this dissertation is divided into different chapters as stated below:

In the first part background research and problem situations that induced realize it, besides the objectives which are being pursued with the development of it and its justification are presented. After the literature review consists or theoretical basis on which the various theories presented based on the topic investigated is displayed.

Subsequently the methodology for achieving this detailed study , the results of the field study are determined by the application of staff surveys of public companies in Santo Domingo and makes the discussion of results in which the proposal is published .

Finally consist conclusions and recommendations arising from this research.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	7
Abstract.....	8
INTRODUCCIÓN.....	15
Antecedentes.....	16
Problema.....	17
Hipótesis.....	17
Preguntas de investigación.....	18
Contexto y marco teórico.....	18
Propósito de estudio.....	18
Significado de estudio.....	19
Definición de términos.....	19
Presunciones del autor.....	22
Supuestos de estudio.....	23
REVISIÓN DE LA LITERATURA O FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	24
Empresa.....	24
Definición.....	24
Tipos.....	24
Administración.....	27
Definición.....	27
Administración Pública.....	28
Definición.....	28
Elementos.....	28
Órgano Administrativo.....	29

Actividad Administrativa	29
Finalidad	29
El Medio	29
Administración de Recursos Humanos.....	30
Recursos	30
Los Incentivos	31
Objetivos de los Incentivos	31
Ventajas de los Incentivos	32
Tipos de Incentivos.....	33
Programas de pagos de incentivos.....	33
Clasificación de los Incentivos	33
Incidencia de los Incentivos en el trabajo.....	34
Motivación.....	35
Técnicas de Motivación.....	35
Enriquecimiento del Puesto	36
METODOLOGÍA.....	37
Tipo de Investigación	37
Población y Muestra	37
Población	37
Muestra	37
Métodos de Investigación.....	38
Método Teórico	38
Método de Observación.....	39
Método Analítico e Investigativo	39
Método Descriptivo	39

Técnicas de Recolección de Datos	39
Fuentes Primarias	39
Fuentes Secundarias	40
Técnicas de Análisis de Información.....	40
Procesamiento de la información	40
Pasos para el Procesamiento de Datos.....	41
RESULTADOS	42
Tabulación de datos de la investigación de campo.....	42
Conclusiones Generales del Estudio de Campo	55
DISCUSIÓN / ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
Antecedentes.....	56
Objetivos.....	58
Objetivo General.....	58
Objetivos Específicos	59
Desarrollo de la Propuesta.....	59
Incentivos monetarios.....	65
Objetivo	65
Tipos de incentivos.....	66
Bono por antigüedad.....	66
Bono por productividad.....	67
Bono de aguinaldo	67
Bono escolar	67
Incentivos no monetarios.....	67
Objetivo	68
Tipos de incentivos.....	68

Programas de seminarios y cursos personalizados	68
Programa de promoción por méritos.	69
Celebración de los cumpleaños del mes.	69
Cuadro de reconocimientos de logros.	70
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
GLOSARIO	74
ANEXOS	76

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1: Técnicas de motivación.....	22
Gráfico No. 1: Opinión sobre el clima laboral.....	28
Gráfico No. 2: Percepción sobre el clima laboral en el departamento en que labora.....	29
Gráfico No. 3: Nivel de agrado al laborar en la empresa pública.....	30
Gráfico No. 4: Existencia de un modelo de incentivos y motivación a los empleados.....	31
Gráfico No. 5: Preferencia en el tipo de incentivos.....	32
Gráfico No. 6: Preferencia en el tipo de incentivo no económico.....	33
Gráfico No. 7: Periodicidad en la recepción de capacitaciones.....	34
Gráfico No. 8: Existencia de reconocimiento por buen desempeño.....	35
Gráfico No. 9: Forma en que manejan los problemas.....	36
Gráfico No. 10: Existencia de reconocimiento de logros.....	37
Gráfico No. 11: Existencia de un plan de carrera.....	38
Gráfico No. 12: Existencia del departamento de recursos humanos.....	39
Gráfico No. 13: Funcionamiento correcto del departamento de recurso humano.....	40
Gráfico No. 14: Aspectos que permiten elaborar el programa de motivación e incentivos.....	48
Gráfico No. 15: Esquema que permite formular la ambición del personal.....	50

Cuadro No. 1: Opinión sobre el clima laboral.....	28
Cuadro No. 2: Percepción sobre el clima laboral en el departamento en que labora.....	29
Cuadro No. 3: Nivel de agrado al laborar en la empresa pública.....	30
Cuadro No. 4: Existencia de un modelo de incentivos y motivación a los empleados.....	31
Cuadro No. 5: Preferencia en el tipo de incentivos.....	32
Cuadro No. 6: Preferencia en el tipo de incentivo no económico.....	33
Cuadro No. 7: Periodicidad en la recepción de capacitaciones.....	34
Cuadro No. 8: Existencia de reconocimiento por buen desempeño.....	35
Cuadro No. 9: Forma en que manejan los problemas.....	36
Cuadro No. 10: Existencia de reconocimiento de logros.....	37
Cuadro No. 11: Existencia de un plan de carrera.....	38
Cuadro No. 12: Existencia del departamento de recursos humanos.....	39
Cuadro No. 13: Funcionamiento correcto del departamento de recurso humano.....	40
Cuadro No. 14: Pasos para implementar la propuesta.....	47

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo en el desarrollo de la actividad de las empresas se han visto en la necesidad de tener a su grupo humano capacitado y sobretodo motivado para generar buenos resultados en sus gestiones y metas establecidas. En la era industrial se veía a los trabajadores como máquinas repetidoras que eran dirigidas por un jefe que garantizaba que los tiempos se cumplan. Después de varios estudios y análisis los dirigentes o gerentes identificaron la necesidad de tener un personal motivado y con una continua actualización, la misma que les permite tener mayor creatividad y un poder de decisión que muchas veces puede ahorrarse tiempo y dinero. Fue de esta manera como se surgió la necesidad de crear y dar la importancia debida a los estudios realizados hacia las relaciones humanas.

El departamento de recursos humanos es en la actualidad es de vital importancia para el adecuado desempeño de los integrantes dentro de una organización. Ellos son los encargados de decidir que las personas están capacitadas para ocupar cada puesto, además de ser los llamados a dar un seguimiento continuo que permita medir resultados e identificar problemas que posteriormente deberán ser estudiados para dar la debida retroalimentación.

En Ecuador existen dos tipos de entidades; las privadas y las públicas. Estas últimas son manejadas por el estado y sus resultados según la experiencia no son los mejores, creando un dilema y una problemática que culmina en el poco impulso del personal a nivel técnico y profesional, además la existencia de la dualidad de funciones genera inestabilidad laboral, esta situaciones desencadenan en que la mayoría de estas instituciones hacen que

las deficiencias en el desempeño de sus funciones sean evidentes y que terceros se vean afectados. Es así pues, que comúnmente se observa demoras y múltiples errores en los servicios.

Las empresas privadas no están lejos de la problemática que agobia a las públicas, pero cada vez son más las que se suman a mejorar su grupo humano; el mismo que se encarga de dar seguimiento continuo al personal dando un resultado positivo palpable. Es exactamente lo que se pretende efectuar en las entidades de servicio público. Para ello, primero se ha estudiado las necesidades que cada funcionario presenta, además sus expectativas y desacuerdos dentro y fuera del trabajo. Finalmente, después de conocer su perspectiva se procedió a elaborar un juicio en el que fue posible identificar divergencias y luego soluciones.

Antecedentes

En Ecuador se iniciaron las Relaciones Públicas aproximadamente en la época de 1940, allí se las conocían como relaciones sociales o convencionales con algún público. Así, las relaciones laborales que los integrantes de las empresas públicas se han llevado unilateralmente en la que los que han debido aceptar las decisiones sin oponerse han sido los empleados públicos en base a que si no lo aceptaban sencillamente eran despedidos.

Hasta el momento se han producido un mínimo de cambios en esa relación pese a las diferentes reglamentaciones que se han establecidos ya que lamentablemente no se ha logrado instaurar en dichas instituciones y aún ahora los empleados públicos deben someterse a las disposiciones que se toman en las entidades públicas sin poder dar su

opinión, lamentablemente esta situación desde siempre ha generado ineficiencia en el desempeño de las funciones del personal, lo que ocasiona un mal servicio al público.

Problema

La necesidad de incrementar los niveles de satisfacción al cliente y las exigencias del mercado laboral, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona el accionar en las empresas. En la actualidad se ha reconocido como un factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia, es allí en que se genera la importancia de establecer parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de estos objetivos, requiriéndose entonces, el conocimiento y aplicación de herramientas para una efectiva administración del personal. Sin embargo en las empresas públicas esta situación no tiene la relevancia que realmente presenta y quienes laboran en estas organizaciones no dan un servicio de calidad y la eficiencia no es un componente que las caracterice.

Los usuarios que acuden a las instituciones del sector público en su gran mayoría llegan a formarse una imagen negativa de la entidad en base a la deficiente atención que reciben y por lo engorroso de los trámites que resultan.

Es así, que la inadecuada aplicación de las fases de administración de personal ha generado una baja eficiencia, escaso aprovechamiento de las potencialidades del personal y se ha limitado la creación de un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional.

Hipótesis

Al motivar e incentivar mediante incentivos no económicos que logren enriquecer a

los servidores públicos a nivel personal y profesional en la ciudad de Santo Domingo se logrará eficiencia en el desempeño de sus funciones y por lo tanto podrán brindar un servicio de calidad.

Preguntas de investigación

¿De qué forma la implementación de motivaciones e incentivos no económicos aplicados en las entidades públicas de la ciudad de Santo Domingo, generaría eficiencia en el desempeño de sus funciones y por tanto calidad en la prestación del servicio al cliente?

Contexto y marco teórico

Algunos autores sostienen que el Estado en el ejercicio de sus competencias, atribuciones y funciones, está limitado por el derecho objetivo, es decir restringido a la observancia y cumplimiento del derecho positivo y material. Duguit afirma, que si se considera el Estado como una persona, como un sujeto de derecho, tiene que admitirse necesariamente que cae bajo el imperio del derecho y que no solamente es titular de derechos subjetivos, sino que está ligado por el derecho objetivo, por la regla de derecho; en una palabra que el Estado es según expresión alemana un Estado de Derecho, un Rechtsstaat. (Sampay, Enrique Arturo, 2008)

Aquella actividad administrativa que se dirige a satisfacer indirectamente ciertas necesidades consideradas de carácter público, protegiendo o promoviendo, sin emplear la coacción, las actividades de los particulares o de otros entes públicos que directamente las satisfacen. (Garrido Falla, 2006)

El control del Sistema Nacional de Contratación Pública será intensivo, interrelacionado y completamente articulado entre los diferentes entes con competencia para ello. Incluirá la fase precontractual, la de ejecución del contrato y la de evaluación del mismo” (LOSNCP, artículo 14, 2008)

Propósito de estudio

Mejorar el clima laboral en las instituciones públicas y generar eficiencia en el

desempeño de las funciones de los empleados públicos.

Significado de estudio

Impulsar que los usuarios de las diferentes instituciones del sector público reciban una atención al cliente de calidad.

Definición de términos

AUDITORIA: es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.

BUZÓN DE SUGERENCIAS: está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le para rece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.

CADENA DE SATISFACCIÓN: es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

CICLO DE SERVICIO: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

CLIENTE: es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e impórtate en ese momento. Ellos son los

más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

DISPOSICIÓN: es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

EMPODERAMIENTO: el proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.

ESTRATEGIA: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

GARANTÍA DE LA CALIDAD: comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

GESTIÓN: es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

INSATISFACCIÓN: Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño

del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

MOMENTO CRÍTICO: se llama así cuando el usuario se lleva una mala imagen de la empresa o negocio al que está acudiendo llenándolo de insatisfacción y enojo en algunos casos.

ORGANIZACIÓN: es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinada para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

QUEJAS: es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.

RESARCIMIENTO: se usa cuando al prestar un servicio se incumple con las obligaciones adquiridas ya, las cuales pueden ser penales o contractuales. Brindando seguridad que el compromiso se contraído.

SERVICIO: es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

SERVUCCION: la unión de servicio al cliente, calidad y satisfacción es lo que conlleva a un cliente satisfecho.

SISTEMA: es la forma de manejar las normas o procedimientos con un orden lógico para la empresa, para ordenar el funcionamiento de una colectividad.

Presunciones del autor

Según datos tomados del Instituto Nacional de investigaciones socioeconómicas y tecnológicas (ISOTEC), el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento. (Universidad Nacional de Loja, 2012.).

El 14.8% de este personal tiene nivel profesional, magnitud que ratificaría un importante proceso de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de la PYMES, adicionalmente se encuentra ya un 1.3% de personas con formación de postgrado.

En función de las características específicas de los sectores o de las tecnologías de producción es mayor o menor la demanda de profesionales. Así, por ejemplo, mientras en los sectores de confecciones y madera alrededor del 11,00% de los ocupados son profesionales, en el sector químico representan el 20,30%. En relación al conjunto de sectores, se encuentra también mayor concentración de tecnólogos en metalmecánica, alimentos y productos químicos; los obreros no calificados están presentes, con mayor intensidad en las industrias de madera y minerales no metálicos.

El 60,80% de las empresas no ha recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, incluso sectores como madera y muebles, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos, rebasan el 60% de respuestas en este sentido.

Solamente el 27,1% de las empresas capacitan su personal en forma periódica. El 73% no tiene entre sus prioridades la capacitación pues, o no capacita o lo hace

esporádicamente.

Hay diferencias muy marcadas a la hora de evaluar los resultados de la capacitación, así, para el 45% de los empresarios su efecto fue alto y para el 39% fue de nivel medio. La mayor incidencia estaría en el desarrollo de productos y procesos de calidad.

Supuestos de estudio

Se asume que con el presente estudio se puede proveer de las herramientas para que los empleados públicos puedan tener un rendimiento eficiente en sus funciones y se genere una atención al cliente de calidad.

REVISIÓN DE LA LITERATURA O FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Empresa

Definición

“Es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (Andrade Simón. 2005)

Sin embargo una definición más amplia puede considerarse como la "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad" (Diccionario de Marketing/Cultural S. A., 2000)

Así, se considera a las empresas como entidades conformadas especialmente por personas, metas, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; con la finalidad de dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios que logren satisfacer las necesidades y requerimientos existentes de la comunidad.

Tipos

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes (De Zuani Rafael Elio, 2010):

- Según el Sector de Actividad:
 - Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
 - Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan

algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

- Según el Tamaño:

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

- Según la Propiedad del Capital:

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

- Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
 - Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
 - Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.
- Según el **Ámbito de Actividad**:

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
 - Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
 - Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
 - Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
 - Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.
- Según el **Destino de los Beneficios**:

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- Empresas con **Ánimo de Lucro**: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- Empresas sin **Ánimo de Lucro**: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

- Según la Forma Jurídica:

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican -en términos generales- en:

- Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

Administración

Definición

“Constituye el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos

para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato Idalberto. 2004)

De igual forma “es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman. 2006)

Por tanto, representa el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con la finalidad de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Administración Pública

Definición

El conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (Bienestar General), a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar General), regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo (Página Web. Administración Pública).

Para Guerrero, la administración pública enuncia la existencia de una relación social desarrollada en una etapa de la historia, que comienza con la irrupción de los regímenes constitucionales y la extinción del Estado absolutista. El fenómeno que le precedió, y del cual conserva una gran herencia, tuvo una denominación distinta (Guerrero Omar. 2000).

Existe una variedad de empresas públicas que requieren efectuar cambios en su interior para manejar una adecuada administración en todas sus áreas, reconociendo que una de las primordiales es la de recursos humanos.

Elementos

Los elementos más importantes de la definición dada se pueden resumir y explicar de

la siguiente manera (Página Web. Administración Pública):

- El Órgano Administrativo;
- La Actividad que la Administración realiza;
- La finalidad que pretende el Estado a través de la administración; y,
- El medio que la Administración Pública dispone para la realización de sus propósitos.

Órgano Administrativo

Son todos aquellos órganos que pertenecen a la administración pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado (Página Web. Administración Pública).

Actividad Administrativa

Esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos, a los cuales está obligada la administración pública para el logro de su finalidad (Página Web. Administración Pública).

Finalidad

La finalidad es "el bien común" o "bienestar general" de toda la población en general, elemento no sólo doctrinario sino Constitucional, expresado dentro del artículo 1o. que establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, y su fin supremo es el Bien Común (Página Web. Administración Pública).

El Medio

El medio que la administración pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público (Página Web. Administración Pública).

Administración de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo” (Werther William B. (Jr), Davis Keith. 2004)

De igual forma Mercado define a la administración de recursos humanos como “el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, desarrollo, etc., de los elementos humanos de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Mercado, P. 2007)

Recursos

Toda empresa, para lograr sus objetivos debe contar con diferentes recursos, mismos que constituyen los elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos Materiales: Estos representan el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, muebles, materias primas, entre otros.
- Recursos Técnicos: Se consideran a los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento Humano: Se refiere no solo al esfuerzo o la actividad humana comprendidos en este punto, sino también otros factores que dan diversas modalidades relacionados con esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los Incentivos

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. (Ynfante Ramón. 2008).

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible (Ynfante Ramón. 2008).

Tanto los incentivos como los estímulos son aspectos que contribuyen a que el empleado se comprometa con la organización al sentirse motivado para efectuar su trabajo con eficiencia y genera la lealtad con la entidad.

Objetivos de los Incentivos

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características (Ynfante Ramón. 2008).

- El incentivo constituye un doble propósito debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Adicionalmente también se puede observar que surgen otros objetivos como (Ynfante

Ramón. 2008):

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

Ventajas de los Incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base: (Ynfante Ramón. 2008)

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Tipos de Incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son (Ynfante Ramón. 2008):

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Programas de pagos de incentivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades (Ynfante Ramón. Los incentivos y la Motivación. 26-11-2008. Disponible en: www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm).

Clasificación de los Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos" (Ynfante Ramón. 2008).

- Incentivos económicos, al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros. A continuación se explican los mismos.
 - Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
 - Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales,

pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

- Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.
 - Apoyo Social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- Recreativos. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- Supletorios. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Incidencia de los Incentivos en el trabajo

Las incidencias de los incentivos en el trabajo, serán notables ya que a través de estos los directores de las empresas obtienen los objetivos propuestos e incentivan a los trabajadores a incrementar sus rendimientos. Pero además los propio trabajadores obtienen sus beneficios ya sean estos económicos o no económicos y así de esta manera, estos se sienten realizado ya que por su esfuerzo realizado se le está recompensando de una forma u otra (Ynfante Ramón. 2008).

Motivación

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento (Ynfante Ramón. 2008).

Es así que la motivación podría definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

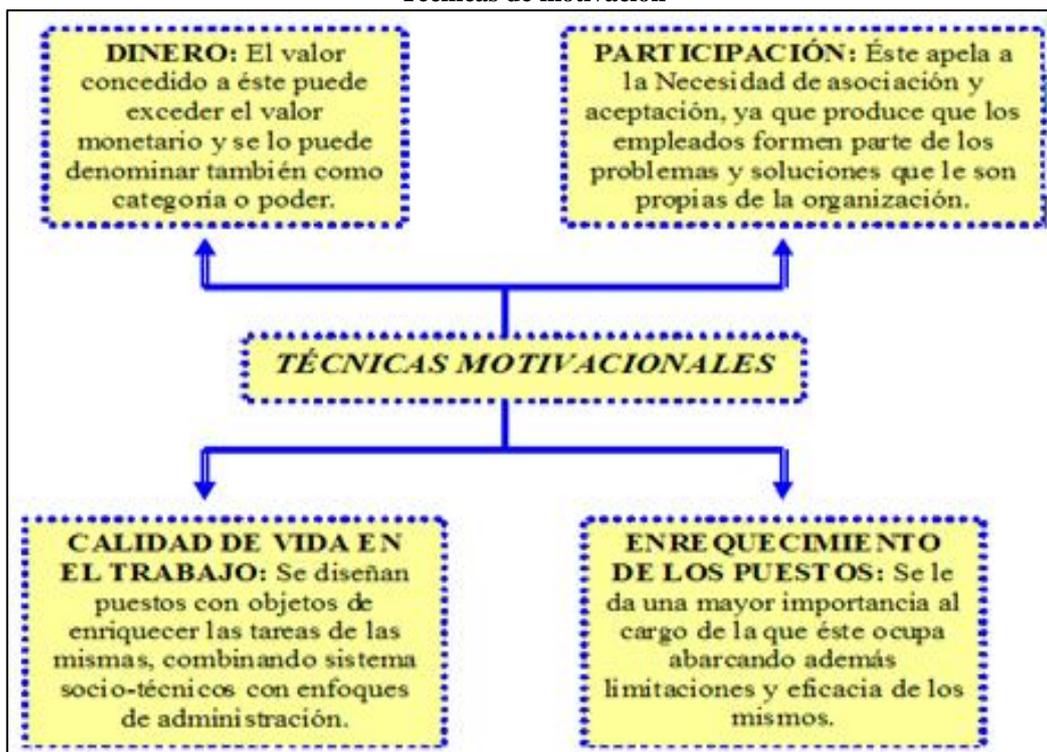
Constituyen por tanto las actitudes que orientan el comportamiento del ser humano hacia el trabajo y lo distancian de la recreación y otros aspectos de la vida.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado". La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo (Ynfante Ramón. 2008).

Técnicas de Motivación

Existen una infinidad de formas que llegan a motivar a las personas en sus lugares de trabajo, sin embargo se exponen algunas técnicas de forma gráfica que se aplican para lograr una motivación adecuada:

FIGURA No. 1
Técnicas de motivación



FUENTE: www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm

Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes (Ynfante Ramón. 2008).

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

Para realizar el presente trabajo, se utilizó tres tipos de estudio: el correlacional ya que se relacionó las variables de la idea a defender, en el estudio descriptivo se describió la situación del problema y en el estudio explicativo en razón ¿de qué? Cuando al estableció las alternativas de solución

Población y Muestra

Población

La población en que se realizó el estudio, es específicamente a los empleados de las diferentes instituciones públicas de la ciudad de Santo Domingo.

Muestra

El tamaño de la muestra durante el desarrollo de la investigación, se considera en este caso quienes se encuentran motivados y los que no están motivados, $P = 80\%$ y $Q = 20\%$ correspondientemente, cabe indicar que para este tipo de trabajo se está manejando bajo un rango probabilístico aceptable.

Para determinar el tamaño de la muestra se partió de un universo o población no delimitada en base a que existe una gran cantidad de empleados públicos, por lo tanto se utilizó la fórmula de población infinita.

$$n = \frac{Z^2 (P \times Q)}{E^2} = \frac{(1,96)^2 (0,80 \times 0,20)}{(0,05)^2} = 245,86 = 246 \text{ encuestas}$$

n es el tamaño de la muestra.

Z referencias estandarizadas dado un nivel de confianza, para este caso se consideró el 95%.

S2 varianza con una posibilidad de estar motivado de 80% y de no estarlo, el 20%.
P = 0,80 y Q = 0,20

E máximo error permisible en la investigación, se consideró ideal por el tiempo y por el costo de la investigación utilizar 5%.

Del total de la población, se ha podido definir que el número de encuestados aplicadas equivale a 246 encuestas, de la realización de las mismas se determinó los parámetros, procedimientos y requerimientos que se producen para la propuesta de incentivos y motivaciones para los empleados públicos.

Métodos de Investigación

Las técnicas que se utilizaron para obtener la información fueron las siguientes:

Método Teórico

Ya que los conocimientos teóricos son importantes para estructurar y fundamentar la investigación, se recopiló la información teórica de fuentes bibliográficas, poblacionales y de Internet.

Método de Observación

Proporcionó al desarrollo de esta investigación los fundamentos reales para determinar las necesidades actuales de la población en estudio.

Método Analítico e Investigativo

Se lo aplicó en la recolección y clasificación de la información referente al tema investigado, de igual manera en la redacción del texto final y en la construcción de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Método Descriptivo

Este método permitió describir las necesidades y la problemática actual que se presenta los empleados públicos en la ciudad de Santo Domingo.

Técnicas de Recolección de Datos

Fuentes Primarias

Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

a) Encuestas

Las encuestas se realizaron en base a preguntas prediseñadas, las cuales se estructuraron de forma abierta, fáciles de contestar y tabular, objetivas y con opciones para

su decisión. Estas, se las realizaron de forma aleatoria con una muestra representativa de su universo de estudio.

Fuentes Secundarias

a) Libros

Se empleó bibliografía actualizada en temas de empresas gubernamentales y la administración de su recurso humano.

b) Internet

Se utilizó este medio informático para acceder a una mayor información en forma global.

Técnicas de Análisis de Información

Toda la información se analizó estadísticamente con los respectivos cuadros, gráficos e interpretaciones de las encuestas y demás investigaciones que se han realizado en beneficio de la investigación efectuada.

Procesamiento de la información

Esta parte del proceso de la investigación consistió en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo en las encuestas y tuvo como

finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos y la hipótesis.

Este procesamiento de datos se lo hizo mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora.

Pasos para el Procesamiento de Datos

Para efectuar un procesamiento de datos se debieron seguir los siguientes pasos:

- Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- Definir las variables para ordenar los datos obtenidos.
- Establecer las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que utilizado, que en este caso fue el EXCEL.
- Ingresar los datos, realizar los cálculos y exponer los resultados.

RESULTADOS

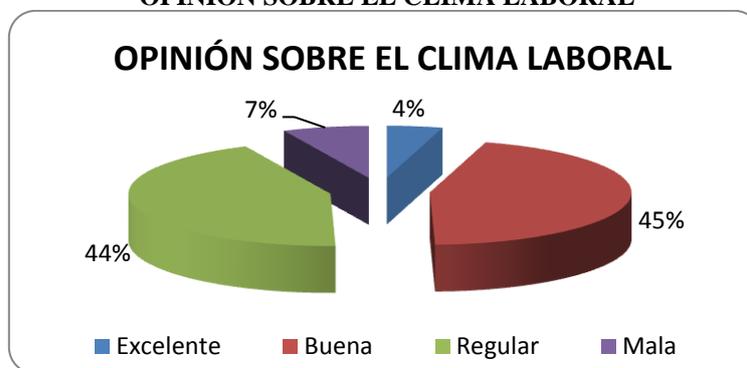
Tabulación de datos de la investigación de campo

1. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa para la que trabaja? (entiéndase como clima laboral a las diferentes cualidades, atributos o propiedades que generalmente se presentan en su ambiente de trabajo y que influyen en su conducta)

CUADRO No. 1
OPINIÓN SOBRE EL CLIMA LABORAL

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Excelente	11	4
Buena	111	45
Regular	107	44
Mala	17	7
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 1
OPINIÓN SOBRE EL CLIMA LABORAL



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

En referencia a la opinión sobre el clima laboral, el 45% de los encuestados indicaron que es bueno, el 44% regular, el 7% malo y el 4% dijo que excelente.

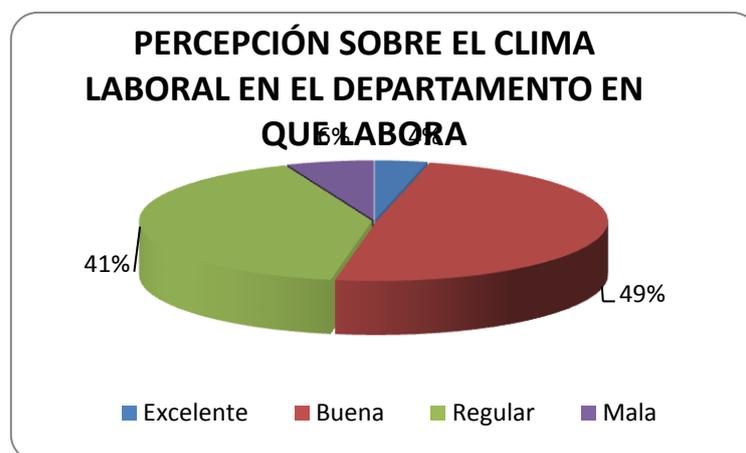
Se evidencia que existen situaciones negativas en el clima organizacional en la mayoría de las empresas públicas en la ciudad de Santo Domingo en base a que para más del 50% el clima organizacional no es bueno, mucho menos excelente.

2. ¿Cuál es la percepción del clima laboral en el departamento en el que trabaja?

CUADRO No. 2
PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO EN QUE LABORA

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Excelente	9	4
Buena	121	49
Regular	101	41
Mala	15	6
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 2
PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO EN QUE LABORA



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

En relación a la percepción del clima organizacional en el departamento en que labora, el 49% los encuestados manifestaron que es bueno, el 41% expuso que le parece regular, para el 6% malo y el 4% restante opina que es excelente.

Dentro de cada departamento se desenvuelve un clima organizacional que puede o no coincidir con el de la organización en general o pudiera ser mejor o peor, sin embargo se puede manejar las herramientas que lo mejoren de una manera más eficiente ya que se

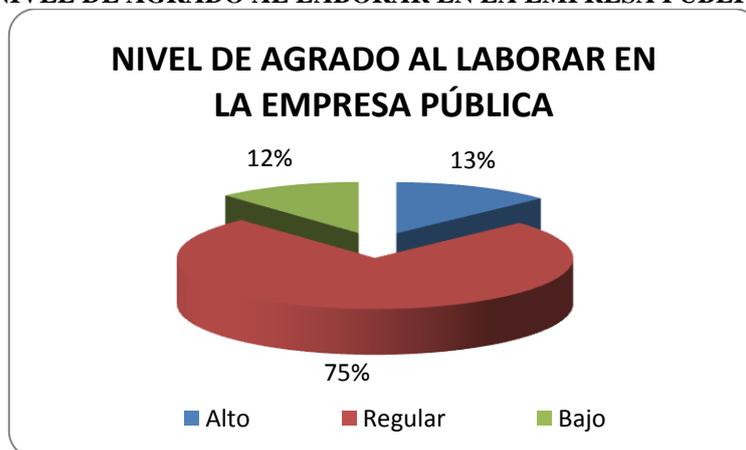
maneja a un número menor de empleados.

3. ¿Cuál es su nivel de agrado al laborar en esta empresa pública?

CUADRO No. 3
NIVEL DE AGRADO AL LABORAR EN LA EMPRESA PÚBLICA

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Alto	29	13
Regular	185	75
Bajo	29	12
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 3
NIVEL DE AGRADO AL LABORAR EN LA EMPRESA PÚBLICA



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

Tomando en cuenta el nivel de agrado al laborar en la empresa pública a la que pertenece, el 76% de los encuestados manifestaron que regular, para el 13% es alto y para el 12% restante es bajo.

Las empresas, sean públicas o privadas deben perseguir la satisfacción de sus clientes tanto a nivel interno como externo. El componente humano en las entidades (cualquiera sea su origen), es de vital importancia en base a que es el motor que impulsa el servicio que se

presta a la comunidad.

4. ¿La empresa maneja un modelo de incentivos y motivación a sus empleados?

CUADRO No. 4
EXISTENCIA DE UN MODELO DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	83	31
No	117	44
A veces	65	25
TOTAL	265	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 4
EXISTENCIA DE UN MODELO DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

Considerando si existe un modelo de incentivos y motivación para los empleados, el 44% de los encuestados dijeron que no lo hay, el 31% expuso que si lo manejan y el 25% manifestó que a veces.

Los incentivos y motivaciones que se incluye en las políticas de la organización vienen a constituir un impulso para que el desempeño del talento humano se maximice, lo que traerá consigo la consecución positiva de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de las

metas.

5. ¿Qué tipo de incentivos prefiere usted?

CUADRO No. 5
PREFERENCIA EN EL TIPO DE INCENTIVOS

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Más económico que no económico (orientados a la persona)	86	35
Más no económico (orientados a la persona) que económico	99	40
Ambos en un 50% - 50%	61	25
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 5
PREFERENCIA EN EL TIPO DE INCENTIVOS



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

En función a la preferencia del tipo de incentivos, el 40% de los encuestados manifestaron que más no económico (orientado a la persona) que económico, el 35% dijo que más económico que no económico (orientado a la persona) y el 25% respondió que ambos en un 50% - 50%.

Existe una gran variedad de incentivos tanto a nivel económico como no económico (orientado a la persona), las organizaciones deben efectuar un análisis para tomar la decisión de qué tipo de incentivo tendrían que aplicar en base a diferentes aspectos

concernientes con el empleado y su entorno tanto en el trabajo como a nivel social.

6. A nivel de incentivo no económico (orientados a la persona) ¿Cuál prefiere?

CUADRO No. 6
PREFERENCIA EN EL TIPO DE INCENTIVO NO ECONÓMICO

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Reconocimiento por metas alcanzadas	56	23
Reconocimiento social	47	19
Festejo en fechas personales	11	4
Festejo en fechas especiales	23	9
Mayores responsabilidades en el trabajo	44	18
Todos los anteriores	65	26
Otros	0	0
TOTAL	246	100

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013

GRÁFICO No. 6
PREFERENCIA EN EL TIPO DE INCENTIVO NO ECONÓMICO



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

En lo que concierne a la preferencia del incentivo no económico, el 26% de los encuestados dijeron que todos los anteriores, el 23% reconocimiento por metas alcanzadas, el 19% reconocimiento social, el 18% mayores responsabilidades en el trabajo, el 9% festejo en fechas especiales y el 5% festejo en fechas personales.

La decisión del tipo de incentivo no económico se orientará en función a los factores demográficos, sociales y personales del talento humano de cada organización.

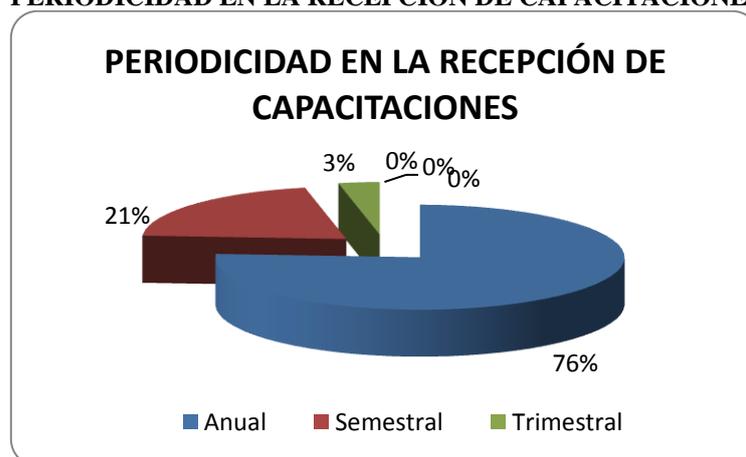
7. ¿Con qué periodicidad recibe capacitaciones?

CUADRO No. 7
PERIODICIDAD EN LA RECEPCIÓN DE CAPACITACIONES

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Anual	187	76
Semestral	51	21
Trimestral	8	3
Mensual	0	0
Quincenal	0	0
Otros	0	0
TOTAL	246	100

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013

GRÁFICO No. 7
PERIODICIDAD EN LA RECEPCIÓN DE CAPACITACIONES



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

Al referirse a la periodicidad de recepción de capacitaciones, el 76% de los encuestados dijo que anualmente, el 21% semestral y el 3% lo reciben de forma trimestral.

Las capacitaciones, además de ser un factor relevante que constituye un aporte para un mejor desempeño, también se lo considera como una motivación en base a que el

empleado siente la importancia que su persona representa para la organización, al recibir capacitaciones el talento humano expande sus conocimientos y su hoja de vida se amplía.

8. ¿Existe un reconocimiento al buen desempeño de las funciones en la empresa que labora?

CUADRO No. 8
EXISTENCIA DE RECONOCIMIENTO POR BUEN DESEMPEÑO

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	23	9
No	107	43
A veces	116	47
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 8
EXISTENCIA DE RECONOCIMIENTO POR BUEN DESEMPEÑO



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

Al referirse sobre la existencia de un reconocimiento por buen desempeño en la empresa en la que labora, el 47% de los encuestados indicaron que a veces, el 44% dijo que no y el 9% restante expresaron que sí.

Los integrantes de una organización buscan afianzar su posición en la misma tanto por la competitividad laboral existente como por mejorar el clima laboral, es así que a nivel personal todos los empleados esperan que si desempeñan adecuadamente sus funciones en

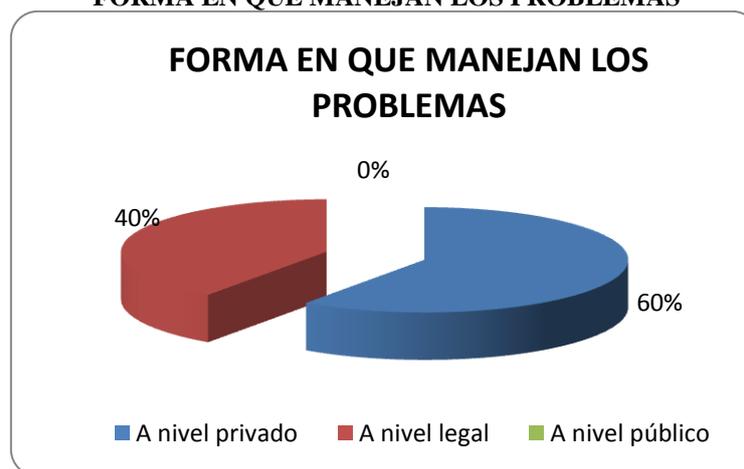
algún momento recibirán un reconocimiento y eso es una motivación para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales.

9. ¿Cómo se manejan los problemas laborales en la empresa donde trabaja?

CUADRO No. 9
FORMA EN QUE MANEJAN LOS PROBLEMAS

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
A nivel privado	147	60
A nivel legal	99	40
A nivel público	0	0
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 9
FORMA EN QUE MANEJAN LOS PROBLEMAS



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

Con respecto a la forma en que manejan los problemas en la empresa donde trabaja, el 60% de los encuestados manifiestan que lo hacen a nivel privado y el 40% expusieron que a nivel legal.

La manera en que cada empresa maneja los problemas es muy diferente sea o no pública debido a que dentro del Reglamento Interno se considera este punto y es aplicable a nivel

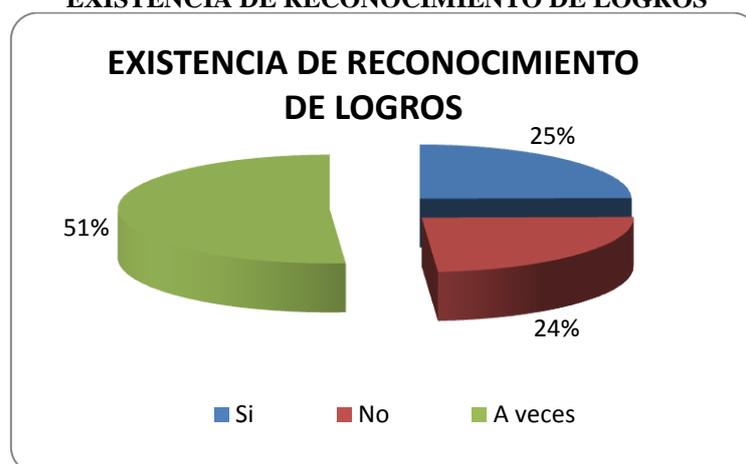
colectivo, básicamente todo esto estará amparado en los lineamientos legales generales aprobados en la Constitución.

10. ¿Existe el reconocimiento de los logros en el interior de la empresa que usted labora?

**CUADRO No. 10
EXISTENCIA DE RECONOCIMIENTO DE LOGROS**

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	61	25
No	59	24
A veces	126	51
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

**GRÁFICO No. 10
EXISTENCIA DE RECONOCIMIENTO DE LOGROS**



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

En relación a la existencia de reconocimiento de logros, el 51% de los encuestados dijeron que a veces, el 25% indicó que si los manejan y el 24% manifestó que no se aplican en la empresa en que labora.

El hecho de que en las empresas se manejen un reconocimiento por alcanzar los logros

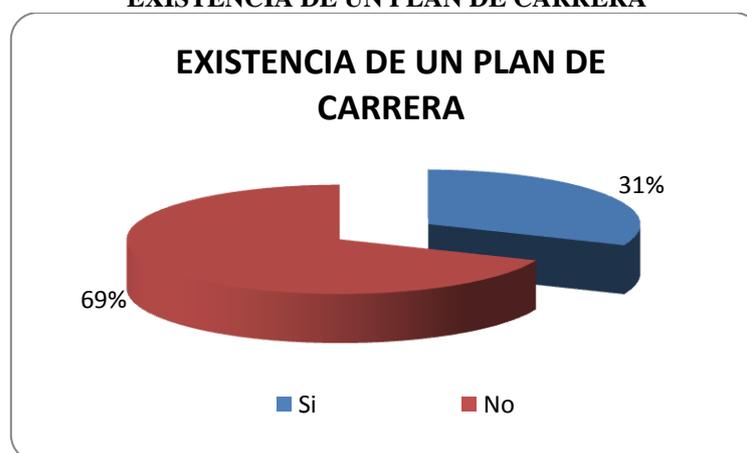
obviamente se presenta un incentivo que impulsa al recurso humano de la entidad a cumplir con las metas establecidas a cada uno.

11. ¿Existe un plan de carrera en la empresa que usted labora?

CUADRO No. 11
EXISTENCIA DE UN PLAN DE CARRERA

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	77	31
No	169	69
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 11
EXISTENCIA DE UN PLAN DE CARRERA



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

En referencia a la existencia de un plan de carrera en la empresa en la que labora, el 69% de los encuestados indicaron que no lo están manejando y mientras que el 31% expresaron que sí.

La inclusión de un plan de carrera en las organizaciones es positivo en base a que el personal se siente más integrado a la entidad en base a que tiene la posibilidad a ascender siempre y cuando se presente la necesidad, sin embargo aún en este tipo de empresas se

manejan de una manera diferente y que está directamente relacionada al aspecto político más que al perfil de puestos.

12. ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos?

CUADRO No. 12
EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	201	82
No	45	18
TOTAL	246	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 12
EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

En relación a la existencia del Departamento de Recursos Humanos, el 82% de los encuestados manifestaron que si existe ese departamento en la empresa que labora y el 18% restante expuso que no había.

El Departamento de Recursos Humanos es de vital importancia en el accionar de las organizaciones en base a que este constituye el nexo entre los trabajadores y los mandos

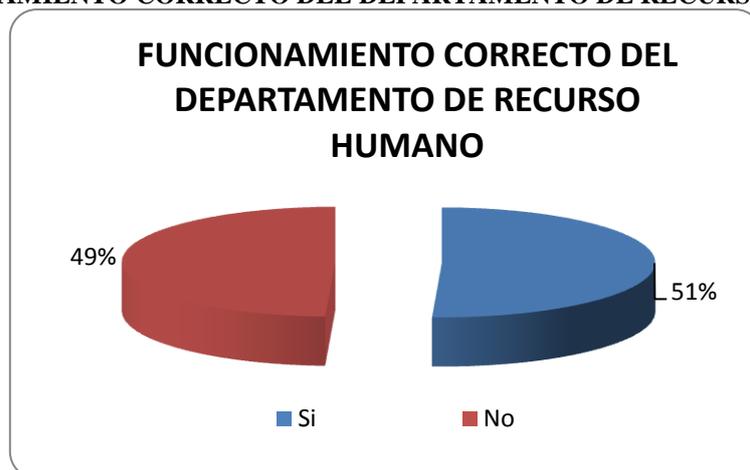
directivos, además contribuyen a mejorar diferentes factores del talento humano generando eficiencia y optimización del desempeño.

13. ¿Cree usted que este departamento funciona correctamente, brindando apoyo y dirección al grupo que labora en la empresa?

CUADRO No. 13
FUNCIONAMIENTO CORRECTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

DETALLE	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	102	51
No	99	49
TOTAL	201	100
FUENTE: Investigación Directa		
ELABORADO POR: Jácome Vanessa / 2013		

GRÁFICO No. 13
FUNCIONAMIENTO CORRECTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Interpretación y análisis

Tomando en consideración si el Departamento de Recursos Humanos tiene un adecuado funcionamiento, el 49% de los encuestados manifestaron que sí y el 49% restante indicaron que no lo tiene.

El Departamento de Recursos Humanos como se lo expresaba anteriormente debe ser un nexo que contribuya a optimizar el desempeño de los empleados y a dar solución

efectivamente a los contratiempos que pudieran presentarse interna y externamente con el personal que labore en la institución.

Conclusiones Generales del Estudio de Campo

Expuesto los resultados del estudio de campo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El Talento Humano es un factor decisivo para todo tipo de organizaciones.
- El manejo de personal genera varias posibilidades que pueden ser positivas o negativas según se analicen y se manejen.
- Todos los empleados buscan obtener un incentivo o motivación por el rendimiento que tienen al efectuar su trabajo.
- El personal no solo se inclina a la recepción de incentivos económicos, sino que actualmente valoran los incentivos no económicos, es decir los que se orientan hacia las personas.

DISCUSIÓN / ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Antecedentes

Se puede observar que existen preferencia en virtud de recibir una motivación en todo el personal de las empresas públicas, estas están más orientadas hacia el aspecto no económico, sin embargo si las organizaciones deciden efectuarlo a nivel económico tampoco les es indiferente; estas lograrán un mejoramiento a nivel de los factores motivacionales y clima organizacional.

La valoración general del clima según el estudio de campo efectuado es adecuada, pero la motivación laboral no tiene gran relevancia significativa en la práctica ya que tienen como característica los cambios frecuentes en procedimientos plantean a los trabajadores demandas exigentes que requieren niveles de preparación cada vez más altos y personal capaz de hacer frente a las exigencias.

Este entorno exige que las organizaciones capten personas que posean y desarrollen competencias dirigidas hacia este fin, también se debe considerar la similitud en los objetivos y metas corporativas que están claramente definidos y organizados, el error es que no involucran a los empleados.

Se dieron a conocer la preferencia hacia un factor específico por las diferencias individuales que existen en las personas y que se originan en la interrelación de variables

cognitivas, motoras y fisiológicas; es decir, aspectos tales como la personalidad, pautas de crianza, cultura en la cual se desenvuelve la persona, estas inciden en la preferencia de las personas hacia determinado factor motivacional.

A nivel de salarios y la dimensión este se obtuvieron diferencias significativas en los análisis realizados al analizar las respuestas de los empleados del sector público.

Lamentablemente no se ha generado ningún énfasis en la excelencia y el logro de resultados exitosos, ya que la política de recursos humanos no vincula las metas realizadas con el personal, esto debería cambiar y más bien incentivar una cultura organizacional que promueva el cumplimiento de la misión y visión.

El presente estudio revela un panorama general de las preferencias motivacionales y clima organizacional en base a que refleja la percepción que tienen los empleados en cuanto a su situación de trabajo y de su inserción en la empresa. Esto permite orientar a la administración en la definición de políticas y procesos de recursos humanos orientados a brindar una calidad de vida satisfactoria a los empleados, generando una mejora en el clima laboral, motivación al personal y facilidad a la cohesión del grupo, la colaboración y el compromiso con la organización.

Los resultados obtenidos también permiten diseñar políticas motivacionales e incentivos que conlleven las competencias distintivas de los empleados del sector, y estructurar un programa de desarrollo humano que contribuya al mejoramiento de la productividad, eficiencia, competitividad y calidad de atención al cliente.

Se observa que los factores motivacionales y el clima laboral son características emergentes de la dinámica organizacional, debido a que surgen de las múltiples

interrelaciones del factor humano en la organización. Estas variables se la puede interrelacionar para satisfacer correctamente las necesidades del talento humano, incrementando la eficiencia y calidad del servicio prestado. De esta manera, se establecen programas que motiven al empleado, refuercen valores, modifiquen actitudes y percepciones, con personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar los objetivos y metas sin contratiempos.

Si los valores y objetivos organizacionales están en concordancia a los valores y objetivos personales, se obtiene un mayor grado de identificación del empleado con la empresa facilitando la consecución de las metas y los objetivos corporativos.

Los valores organizacionales se traducen en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros; igualmente, se toman en cuenta para la evaluación de las actitudes, percepciones, motivaciones y compromiso con la organización.

Finalmente, los resultados presentados en el estudio de campo permiten diseñar un sistema de incentivos para mejorar la percepción de los empleados frente a la retribución, garantizando condiciones de equidad en cargos de igual responsabilidad.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un programa de motivación e incentivos basados no en factores monetarios

relacionando la estrategia y la asignación de puestos que permitan un desempeño en la prestación del servicio con calidad.

Objetivos Específicos

- Determinar los factores de motivación e incentivos que constarían en el programa que se pretende implementar.
- Establecer un cronograma de aplicación del programa de motivación e incentivos al personal de la institución.
- Proveer acciones para el entrenamiento y desarrollo del talento humano en las empresas públicas.

Desarrollo de la Propuesta

Lo que se expone a continuación vendría a solventar las necesidades del talento humano de la organización como una herramienta que contribuya a la estimulación e incentivos de su personal acorde a las expectativas a nivel personal como institucional.

Para dotar de calidad en el accionar de las organizaciones debe buscarse la integración total del personal al proceso de gestión que maneje la empresa, en el cual la ambición personal contiene tanto el interés intrínseco en el sujeto y también la destreza de atender a su entorno.

La clave para la calidad del servicio surge de la motivación personal de los integrantes de la organización, misma que lleva sus necesidades y expectativas al trabajo y que al realizarse se genera el proceso de ganar-ganar.

Las ventajas de este programa pueden ser:

- Se concentra el desempeño del empleado.
- Incrementa la disposición del personal a intervenir en los procesos de la organización.
- Genera un mayor alcance de mejoras a corto y largo plazo.
- Aumento a la aceptabilidad de los retos.
- Disposición al cambio, romper paradigmas.
- Estar abierto a la comunicación y al feedback.
- Disminución en problemas o conflictos dentro de la empresa.
- Incremento de la imagen y autoconocimiento.

Para lograr los mayores beneficios se deben revisar los planes estratégicos de la institución y tendrá que involucrarse la motivación como aspecto relevante en la misma.

Esta propuesta está compuesta por instrumentos de dirección fundamentada en aspectos de procesos de reclutamiento y selección. En el siguiente cuadro se especifica los pasos a seguir para estimular la motivación e incentivos en el personal.

Esta tendrá que ser efectiva siempre y cuando se reconozca que este factor es relevante dentro de la institución, considerando que haya la disponibilidad de los directivos para ponerla en práctica, además se deberá aclarar las expectativas de los involucrados, es relevante que se cubran las expectativas no escritas en un contrato formal o por escrito.

CUADRO No. 14
PASOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

PASOS	¿QUÉ HACER?	¿CÓMO HACERLO?	LOGROS
1	Incluir en el plan estratégico la motivación	Mediante las disposiciones legales Presentar objetivos sobre la motivación del personal y discutir sobre las ventajas y desventajas	Disposición positiva del personal. Alcance de metas personales e institucionales. Cubrir el contrato psicológico.
2	Esclarecer la disponibilidad financiera para cubrir las carencias personales.	Con la contribución de expertos en manejo de personal y administración, para incluir créditos con diferentes destinos.	Dotación de seguridad y estabilidad social y laboral. Mayor desempeño.
3	Elaborar entrevistas focalizadas para identificar las prioridades del personal.	Mejorar el proceso de reclutamiento y selección para definir las expectativas personales y organizacionales.	Orientar la atención del personal en la consecución de las metas personales e institucionales
4	Definir y priorizar las necesidades personales en función de beneficios institucionales.	Programar dinámicas grupales por medio de lluvia de ideas, mapas mentales, diagramas de causa y efecto, entre otros.	Sanear las necesidades y expectativas, para incrementar los beneficios y disminuir los riesgos.
5	Fijar medidas de intervención para estimular la motivación del personal.	Elaborando manuales y procedimientos para alcanzar las estrategias de motivación.	Reducir el riesgo en el incumplimiento de metas organizacionales. Mayor satisfacción del personal.
6	Dilucidar los puntos que incluye la ambición personal.	Por medio de la aplicación de entrevistas focalizadas al personal. Definir los objetivos personales que abarquen las expectativas del personal. Apoyo del equipo interdisciplinario. Instruir la cultura organizacional.	Direccionar el desempeño del personal y obtener ventajas personales, particulares y corporativas
7	Verificar el desempeño.	Proponiendo tareas específicas y retadoras. Efectuando controles y monitoreos de las actuaciones laborales por medio de informes, reportes, entre otros. Efectuando reuniones familiares. Evaluar la relación laboral e interpersonal. Aplicar incentivos y motivaciones.	Mejorar el desempeño. Generar mayor disponibilidad y salud psicosocial del personal
8	Controlar las acciones implantadas	Realizar el seguimiento de la implantación del programa. Obtener indicadores de gestión.	Mayor eficiencia y mejoramiento del clima organizacional por medio de los incentivos y motivación.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

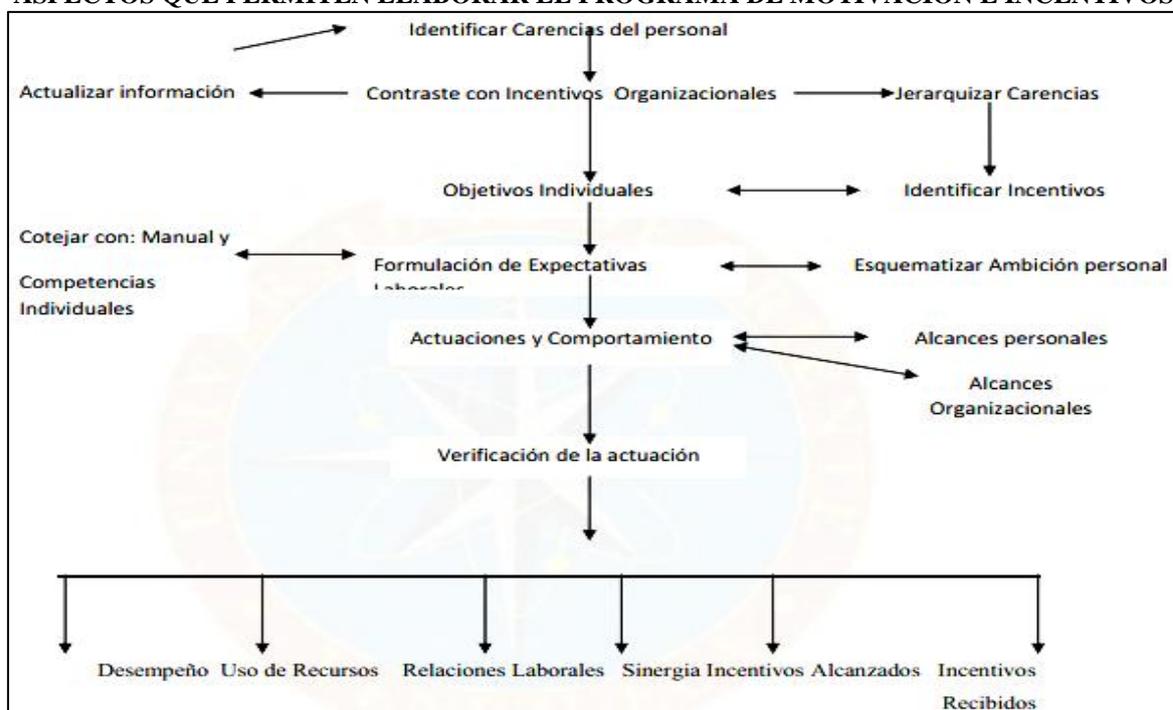
El cuadro anterior viene a ser una visión amplia sobre la implementación de la propuesta,

que contribuirá a:

- Revisión de las finanzas.
- Efectuar una intervención a la institución.
- Mejorar el manejo de las herramientas administrativas.
- Estimular la cultura organizacional.

Se presenta en el gráfico el programa de motivación e incentivos, el cual contiene la intervención de la organización en las políticas de motivación y ambición personal originada en las carencias, expectativa y comportamiento organizacional.

GRÁFICO No. 14
ASPECTOS QUE PERMITEN ELABORAR EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Esta propuesta logrará a optimizar el desempeño y mejorar la prestación del servicio, así como también la atención al cliente.

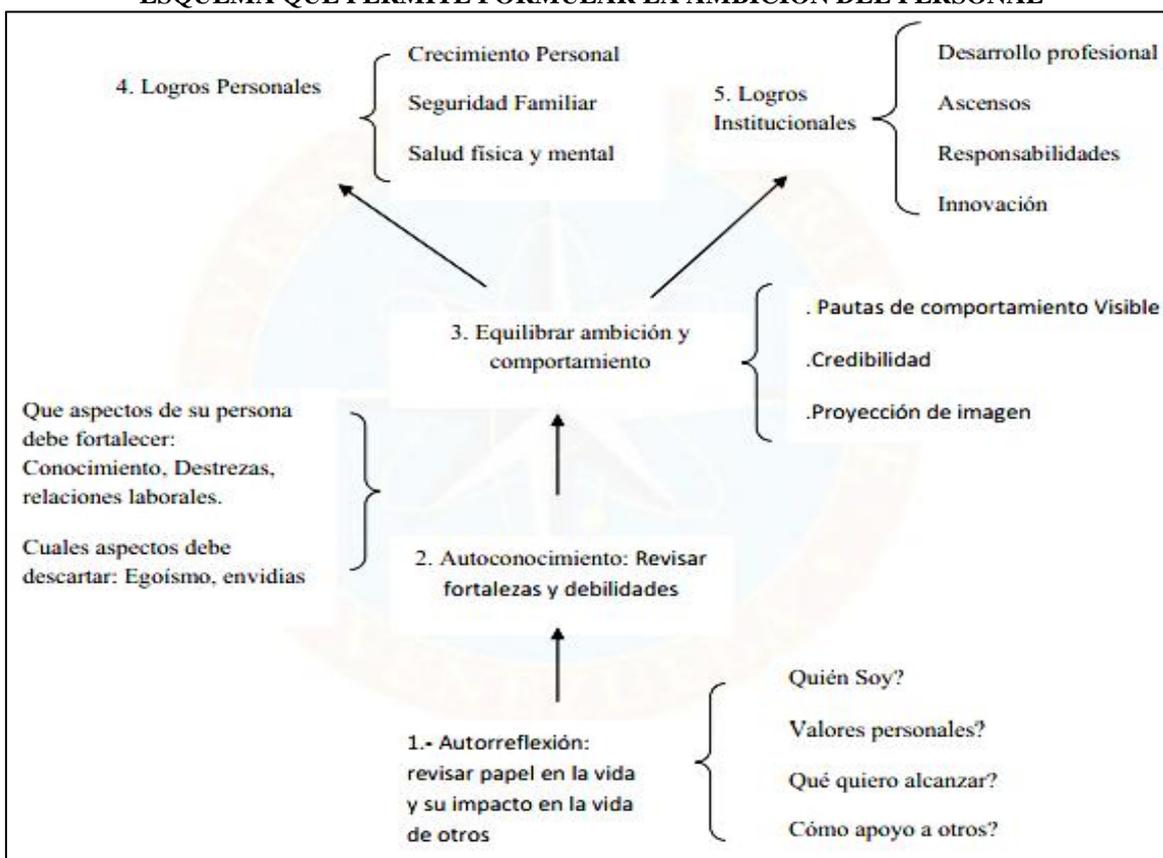
Como lo indica el gráfico, las líneas describen que el personal tendría la potestad de aclarar y discutir con los directivos sus expectativas, necesidades y requerimientos; este podrá ampararse en las políticas institucionales comparándolas con las necesidades de la organización, las expectativas, los incentivos declarados y que han sido diseñados previamente en el programa motivacional y de incentivos.

En dicho procedimiento, se:

1. Identifican las carencias del personal.
2. Contrastan los incentivos organizacionales con la jerarquización de las carencias, y se identifican las motivaciones de cada integrante de la empresa para luego efectuar las correcciones al actualizar las necesidades de la planta de empleados.
3. Determinan los objetivos individuales.
4. Formulan las expectativas laborales cotejándose con las competencias individuales y el programa de motivación e incentivos, estos deben esquematizarlas según la ambición personal.
5. Observan las actuaciones y comportamiento a nivel individual, verificando el alcance personal y laboral.

En este es preciso que se determinen los objetivos, misión y visión, así como también identificar qué hacer para alcanzar el ambiente laboral adecuado, seguro y cordial como se lo expone en el gráfico:

ESQUEMA QUE PERMITE FORMULAR LA AMBICIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Jácome Vanessa / 2013

Esta expone lo que cada integrante de la organización desearía alcanzar para sentirse satisfecho y motivado en función al desempeño que ha demostrado, este se presenta de manera lógica las relaciones y los pasos a seguir, atendiendo sobre todo a la reflexión que los empleados realicen en cuanto a la accionar en la vida

Incentivos monetarios

Objetivo

Incrementar el nivel de satisfacción y motivación del personal en el aspecto laboral para que desempeñen óptimamente sus labores mediante recompensas monetarias direccionadas hacia el buen servicio y atención al usuario.

Tipos de incentivos

Este tipo de incentivos se encuentran relacionados a aspectos de motivación externa a las personas o a su ego, sin embargo condicionan el trabajo que realizan y se orientan a elevar la motivación del personal esté o no esté estimulado.

Se presentan incentivos a nivel económico e individual en reconocimiento al cumplimiento de metas, objetivos, fidelidad con la organización, la determinación en sus funciones, entre otros.

Se proponen los siguientes:

- Bonos por antigüedad.
- Bono por productividad.
- Bono de aguinaldo.
- Bono escolar.

Bono por antigüedad

Al aplicar este bono, la institución retribuirá monetariamente al beneficiario por la fidelidad y los años de servicio; este se puede cancelar cuando se hayan cumplido los diez años de trabajo y se calcularía en base a un porcentaje del sueldo mensual que podría ser del 25%.

Bono por productividad

El empleo de este es para estimular al personal al cumplimiento de metas y alcanzar un desempeño eficiente.

Para que se lleve a cabo el pago por este bono se analizarán las metas anuales que se planifican y se verificará quienes las han cumplido a cabalidad y hayan generado menos quejas con los clientes. Este bono alcanzaría el 10% del sueldo mensual que recibe.

Bono de aguinaldo

La implantación este exige al personal a estar comprometido con la institución para hacerse acreedor a dicha recompensa, este se lo entregaría en el mes de diciembre, la condición sería que para recibirlo deberán tener al menos un año de laborar en la misma y sería el 5% del sueldo mensual percibido.

Bono escolar

Este constituye un apoyo al personal para que se sienta más identificado con la organización, consiste en proveer de la lista de útiles escolares de uno de los hijos del empleado que tenga entre 5 a 10 años, sólo se lo entrega una vez al año.

Incentivos no monetarios

Objetivo

Incrementar el nivel de satisfacción y motivación del personal en el aspecto laboral para que se desempeñen óptimamente mediante recompensas no monetarias direccionadas hacia el buen servicio y atención al usuario.

Tipos de incentivos

Este tipo de incentivos se encuentran relacionados a aspectos de motivación internos del ser humano. Se proponen los siguientes:

- Programa de seminarios y cursos personalizados.
- Programa de promoción por méritos.
- Celebración de los cumpleaños del mes.
- Cuadro de reconocimientos de logros.

Programas de seminarios y cursos personalizados

Se los propone debido a que contribuye a elevar la satisfacción del cliente interno al sentirse importante para la institución ya que les permite capacitarse.

La institución deberá elaborar un cronograma que abarque los cursos o seminarios que se le brindaría al personal, en esta constan los temas, la fecha con los horarios a tratar. Estos cursos o seminarios no tendrán ningún costo para el empleado, están aptos para recibir este

beneficio quienes laboren por más de un año en la entidad, no son obligatorios, los temas propuestos son los siguientes:

- Cursos de servicio y atención al cliente
- Cursos de ética profesional.
- Curso de idiomas (nivel básico).
- Seminario de crecimiento personal.

Programa de promoción por méritos.

Se los presenta para valorar si el desempeño es eficiente al cumplir sus funciones, empleando la creatividad y abiertos al cambio de paradigmas, se presenta la posibilidad de ascenso a cargos con mayor responsabilidad.

Con estos el personal se sentirá valorado y respetado, lo que aumenta la motivación y compromiso laboral. Para efectuar la promoción también se tiene que someter a una evaluación por parte de los superiores según las necesidades del puesto.

Celebración de los cumpleaños del mes.

Demostrar la importancia que tiene la vida personal del recurso humano, además de hacerlos sentir relevantes para la institución.

Constituye en efectuar un aviso tanto digital como físico; digital al enviar a todo el personal un listado de los empleados que cumplan años en el mes y se remarca la fecha

exacta, además en forma física al colocarla en el cartelón e cumpleaños la foto. La forma de entregar este incentivo es reuniéndose el último día laborable del mes y hacer que soplen en grupo la vela, departiendo con los compañeros de área.

Cuadro de reconocimientos de logros.

Elaborar un cuadro a nivel trimestral con la foto de los empleados que hayan cumplido sus metas durante el trimestre anterior, este contribuirá a hacerlos sentir importantes y fidelizar al recurso humano.

CONCLUSIONES

Al emprender esta investigación y durante el estudio de campo, se ha logrado establecer que en las instituciones públicas no se aplican muchas motivaciones o incentivos para el personal, lo que origina un ambiente monótono y poco estimulante para ellos evitando que estos tengan un mayor rendimiento y compromiso con la institución.

Siendo empleados públicos muchos consideran que su puesto de trabajo es temporal en base a que se suelen generar cambios cuando ingresa otra línea de gobierno y son pocos los beneficios que pueden tener. Es cierto que según el recurso humano no son importantes para la organización ya que existe un alto índice de desempleo y son fácilmente reemplazables, eso puede generar desconfianza y poco sentimiento de pertenencia del personal hacia la entidad.

Cabe resaltar que las experiencias que adquieren al laborar en una institución pública no es muy motivante sino más bien está llena de monotonía y en ocasiones lidiar con usuarios poco amables suele hacer que sea estresante, aunado a esto no recibir ningún incentivo o motivación luego de tener que tolerar durante toda la jornada laboral reclamos y en algunos casos malos tratos hace que el personal no se sienta parte de la misma y busque el cambio sin involucrarse ni ser eficiente.

RECOMENDACIONES

Lograr la implementación de incentivos y motivaciones para lograr un ambiente estimulante para el personal de las empresas públicas contribuyendo a que tengan un mayor rendimiento y compromiso con la institución.

Hacer que los empleados públicos se sientan parte de la institución y se comprometan con ella y que no tengan el temor de que al suceder cualquier cambio en la línea de gobierno su puesto de trabajo se encuentra en riesgo.

Intentar que el recurso humano logre una motivación debido a que sus tareas no sean monótonas, esto mediante la capacitación para hacer que sus labores sean interesantes, también que se les dote de herramientas para tratar con personas poco amables y situaciones estresantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Simón (2005). *Diccionario de Economía*, España, Editorial Andrade, 3da edición
- Chiavenato Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Séptima Edición.
- De Zuani Rafael Elio (2001), *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Segunda Edición. Editorial Maktub
- *Diccionario de Marketing/Cultural S. A.* (2000), España, Editorial Cultural S. A.
- Garrido Falla, Fernando. *Tratado de Derecho Administrativo*, Madrid, Editorial Civitas, 2da edición, Pág. 306
- Guerrero Omar (2000). *Principios de la Administración Pública*. Escuela Superior de Administración Pública.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman (2006). *Administración*. Editorial Pearson Educación. Novena Edición.
- LOSNCP, artículo 14, 2008
- Mercado, P. *La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio*. En: *Revista Estudios Gerenciales*. Vol. 23. N° 102. Enero-Marzo. 2007. Pág. 119-135. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n102/v23n102a05.pdf>
- Página Web. *Administración Pública*. Disponible en: <http://www.estuderecho.com/documentos/derechoadministrativo/000000997908c1305.html>
- Página web. *Glosario de términos*. Disponible en: http://www.premysa.org/doc/GlosarioRecursos_Humanos.pdf
- Sampay, Enrique Arturo (2008). *Noción de Estado de Derecho*. Derecho Constitucional, Doctrinas Esenciales, Tomo I, Editorial LA LEY. Buenos Aires
- Universidad Nacional de Loja, 2012. *La Gestión del Talento Humano*. Obtenido el 23 de Septiembre de 2013 de <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-Talento-Humano-2011-2012.pdf>
- Werther William B. (Jr), Davis Keith (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México. 2004.
- Ynfante Ramón. *Los incentivos y la Motivación*. 26-11-2008. Disponible en: www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm

GLOSARIO

ALCANCE DEL TRABAJO: En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas (Premisa.org. 2010).

COMPENSACIÓN: Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias) (Premisa.org. 2010).

DEPARTAMENTO: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo (Premisa.org. 2010).

DERECHO LABORAL: Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc. (Premisa.org. 2010).

DINÁMICA DE GRUPO: Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos (Premisa.org. 2010).

DISCUSIÓN DE GRUPO: Técnica de Grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas. (Premisa.org. 2010).

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO: Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo. (Premisa.org. 2010).

EVALUACIÓN D E TAREAS: Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.2 (Premisa.org. 2010).

INCENTIVOS: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas. (Premisa.org. 2010).

LIDERAZGO: Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización. (Premisa.org. 2010).

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente. (Premisa.org. 2010).

TÉCNICAS DE GRUPO: Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo. (Premisa.org. 2010).

ANEXOS

ANEXO No. 1
FORMATO DE LAS ENCUESTAS A EMPLEADOS PÚBLICOS



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO

La presente encuesta, tiene como finalidad conocer la necesidad de un modelo de incentivos y motivaciones para los empleados públicos en Santo Domingo, ayúdeme con sus respuestas sinceras, estas serán analizadas con total confidencialidad:

1. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa que usted labora?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

2. ¿Cuál es su nivel de agrado al laborar en esta empresa pública?

- Alto
- Regular
- Bajo

3. ¿La empresa maneja un modelo de incentivos y motivación a sus empleados?

- Si
- No
- A veces

4. ¿Qué tipo de incentivos prefiere usted?

- Económico
- No económico

5. A nivel de incentivo no económico ¿Cuál prefiere?

- Reconocimiento de logros
- Reconocimiento social
- Festejos en fechas personales
- Festejos en fechas especiales
- Todos los anteriores
- Otros

6. ¿Con qué periodicidad recibe capacitaciones?

- Siempre
- Regularmente
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Existe un reconocimiento al buen desempeño de las funciones en la empresa que labora?

- Si
- No
- A veces

8. ¿Cómo se manejan los problemas laborales en la empresa que labora?

- A nivel privado
- A nivel legal
- A nivel público

9. ¿Existe el reconocimiento de los logros en el interior de la empresa que usted labora?

- Si
- No
- A veces

10. ¿Existe un plan de carrera en la empresa que usted labora?

- Si
- No

GRACIAS POR SU TIEMPO