



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA
MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Línea de investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autor:

VALERIA VANEZA MEDINA ALVAREZ

Director:

DR. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato – Ecuador

Julio- 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA
MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

AUTOR:

VALERIA VANEZA MEDINA ALVAREZ

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic. Ind. Mg.

CALIFICADORA

f. _____

Aitor Larzabal Fernández, Lcdo. Ms.

CALIFICADOR

f. _____

Aitor Larzabal Fernández, Lcdo. Ms.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Valeria Vaneza Medina Alvarez portador de la cédula de ciudadanía N° 1804607347 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICOLOGA ORGANIZACIONAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Valeria Vaneza Medina Alvarez

CI: 1804607347

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Mi profundo agradecimiento a la Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus director de mi proyecto de investigación, por su conocimiento brindado y su adecuada guía para la realización de este proyecto.

Valeria Vaneza Medina Alvarez

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación se la dedico a mis padres Carlos Medina y Mónica Alvarez por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Valeria Vaneza Medina Alvarez

RESUMEN

En el presente proyecto de investigación se analizó la motivación y se recabó información mediante una encuesta basada en la teoría de necesidades de Abraham Maslow, para el diseño del plan de incentivos no monetarios para el personal administrativo de una institución pública municipal. Se aplicó la encuesta validada respectivamente para cumplir con el objetivo de la investigación, también se aplicó la herramienta para evaluar la motivación de los empleados basada en la teoría de las necesidades de Maslow: necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Para el diseño del plan se solicitó a la institución municipal el informe de los resultados de la evaluación del desempeño como referencia para la entrega de los incentivos. Con los resultados de las herramientas, se elaboró el plan de incentivos no monetarios de acuerdo a las demandas de los empleados, el nivel de motivación y desempeño laboral de cada uno de ellos, con el objetivo de motivar individual y grupalmente a los colaboradores que principalmente buscan satisfacer las necesidades de autorrealización y autoestima respectivamente. Los resultados de la evaluación del desempeño fueron admisibles, sin embargo, hay aspectos que requieren ser mejorados por lo cual la propuesta fue encaminada a mejorar el desempeño conjuntamente con motivación de los colaboradores.

Palabras clave: motivación, incentivos, desempeño.

ABSTRACT

In the research project, motivation was analyzed and information was collected with a survey based on Abraham Maslow's Hierarchy of Needs for the design of a non-monetary incentive plan for the administration staff of a public municipal institution. The respectively validated survey was applied to meet the study's objective. The tool was also applied to evaluate the employees' motivation based on Maslow's Hierarchy of Needs: safety and protection needs, social and belongingness needs, self-esteem needs and self-actualization needs. For the design of the plan, the report with the performance evaluation results was requested from the municipal institution to be used as a reference for giving incentives. With the results of the tools, the non-monetary incentive plan was developed according to the employees' demands as well as each one of their motivation and job performance levels in order to motivate them individually and as a group, mostly seeking to satisfy their self-actualization and self-esteem needs accordingly. The results of the performance evaluation were acceptable; however, there are some aspects that require improvement. Therefore, the proposal was aimed at improving the employees' performance and motivation.

Key words: motivation, incentives, performance.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
PRELIMINARES.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 . Antecedentes	3
1.2 . Problema	4
1.2.1.Descripción del problema	4
1.2.2.Preguntas Básicas	5
1.3 . Justificación	6
1.4 . Objetivos	6
1.4.1.General.....	6
1.4.2.Específicos.....	7
1.5 . Meta	7
1.6 . Delimitación funcional.....	7
CAPITULO II	8
Marco Teórico.....	8
2.1. Gestión del talento humano	9
2.1.1.La generación de una cultura para recursos humanos	10
2.2. Importancia de los profesionales de recursos humanos	10
2.2.1.Recurso humano con alto potencial en la función pública	11
2.2.2.La presencia y funcionalidad del psicólogo organizacional	12
2.2.3.El capital humano como liderazgo	13
2.3 . Planificación estratégica del talento humano.....	14
2.3.1.Implementación de planes de incentivos	15
2.3.1.1. Lineamientos.....	15
2.3.1.2. La participación de las autoridades en los planes de incentivos.....	16

2.4. Recompensas al desempeño y productividad.....	17
2.4.1. Recompensas económicas y no económicas al desempeño.....	17
2.4.2. Variedad de incentivos no monetarios.....	18
2.4.3. Influencia de las recompensas no económicas en el desempeño.....	19
2.4.4. Reconocimiento social.....	20
2.4.5. Artículos como incentivo no monetario	21
2.4.6. El tiempo libre remunerado	21
2.5. Desempeño a base de reconocimientos.....	22
2.5.1. Ambiente laboral frente a la productividad	23
2.5.2. Incentivos frente a la productividad	23
2.5.3. Satisfacción laboral frente las necesidades humanas.....	24
2.6. Motivación y su tipología	24
2.6.1. Tipos de motivación en los trabajadores	25
2.6.1.1. Motivación intrínseca y extrínseca	26
2.6.1.2. Motivación en el sector público.....	26
2.6.1.3. Motivación en los empleados.....	27
2.6.2. Teorías de la motivación.....	28
2.6.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	28
2.6.2.2. Teoría X y Y	31
2.6.2.3. Teoría de los dos factores	31
2.6.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland	32
2.7. Atención al cliente y servicio de calidad	32
2.7.1. Excelencia en atención al cliente.....	32
2.7.2. Éxito a base de servicio de calidad	33
CAPITULO III.....	35
METODOLOGÍA	35
3.1. Metodología de investigación	35
3.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	36
3.1.2. Población y muestra.....	38
3.2. Proceso metodológico	38
CAPÍTULO IV.....	40
ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
4.1. Resultados obtenidos de la Encuesta para recabar información para la creación del plan de incentivos.....	40

4.1.1. Análisis de la Encuesta sobre Incentivos no monetarios dirigida al “Personal Administrativo del GADM Santiago de Píllaro”	41
4.2. Resultados obtenidos del Cuestionario MbM, gestión por motivación, tercera edición.....	58
4.2.1. Tabla comparativa sobre la motivación de las diferentes áreas de la institución.....	58
4.2.2. Análisis de la Motivación al “Personal Administrativo del GADM Santiago de Píllaro”	59
4.2.2.1. Análisis de motivación en la Unidad de Acción Social.....	60
4.2.2.2. Análisis de motivación en la Dirección financiera	61
4.2.2.3. Análisis de motivación en la Dirección de planificación y ordenamiento territorial.....	62
4.2.2.4. Análisis de motivación en la Asesoría Jurídica	63
4.2.2.5. Análisis de motivación en la Dirección administrativa	64
4.2.2.6. Análisis de motivación en la Dirección de gestión ambiental y servicios públicos.....	65
4.2.2.7. Análisis de motivación en la Dirección de obras públicas	66
4.2.2.8. Análisis de motivación en la Unidad socio-cultural	67
4.3. Informe de la evaluación del desempeño de GAD Municipal Santiago de Píllaro.....	68
4.4. Resumen resultados:	76
CAPITULO V	77
5.1. Propuesta.....	77
5.1.1. Objetivo general:	77
5.1.2. Objetivos específicos:.....	77
5.2. Política de incentivos no monetarios	85
5.2.1. Propósito:.....	85
5.2.2. Exposición de la política.....	85
5.3. Procedimiento	87
5.4. Validación de la propuesta de la factibilidad del producto a través de los beneficiarios.	88
CAPITULO VI.....	89
Conclusiones y recomendaciones	89
6.1. Conclusiones:.....	89
6.2. Recomendaciones:	90
BIBLIOGRAFÍA:	91

ANEXOS	93
Anexo 1	93
Certificado de validación	93
Anexo 2	94
Encuesta para recabar información para la creación del plan de incentivos.....	94
Anexo 3	97
Certificado de validación encuesta.....	97
Anexo 4	98
Herramienta utilizada para medir la motivación	98
Anexo 5	101
Herramienta de evaluación del desempeño.....	101
Anexo 6	105
Matriz validación de la propuesta	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.....	29
Gráfico 2.2: Motivación según Herzberg.....	31
Gráfico 4.1: Resultado pregunta 1	41
Gráfico 4.2: Resultado pregunta 2	42
Gráfico 4.3: Resultado pregunta 3	43
Gráfico 4.4: Resultado pregunta 4	44
Gráfico4.5: Resultado pregunta 5	45
Gráfico 4.6: Resultado pregunta 6	46
Gráfico 4.7: Resultado pregunta 7	47
Gráfico 4.8: Resultado pregunta 8	48
Gráfico 4.9: Resultado pregunta 9	49
Gráfico 4.10: Resultado pregunta 10	50
Gráfico 4.11: Resultado pregunta 11	51
Gráfico 4.12: Resultado pregunta 12	52
Gráfico 4.13: Resultado pregunta 13	53
Gráfico 4.14: Resultado pregunta 14	54
Gráfico 4.15: Resultado pregunta 15	55
Gráfico 4.16: Resultado pregunta 16	56
Gráfico 4.17: Resultado pregunta 17	57
Gráfico 4.0.18: Análisis de la motivación en el GADM Santiago de Píllaro	59
Gráfico 4.19: Análisis motivación en la Unidad de Acción Social.....	60
Gráfico 4.20: Análisis motivación en la Dirección Financiera	61
Gráfico 4.21: Análisis motivación en la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial	62
Gráfico 4.22: Análisis motivación en Asesoría Jurídica.....	63
Gráfico 4.23: Análisis motivación en la Dirección Administrativa.....	64
Gráfico 4.24: Análisis motivación en la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.....	65
Gráfico 4.25: Análisis motivación en la Dirección de Obras Publicas	66
Gráfico 4.26: Análisis motivación en la Unidad Socio-Cultural	67
Gráfico 4.27: Análisis del desempeño en el GADM Santiago de Píllaro	68
Gráfico 5.1: Procedimiento entrega de incentivos	87
Gráfico 5.2:Resultados de validación de la propuesta	88

TABLAS

Tabla 3.1: Opciones de respuesta del cuestionario MbM	36
Tabla 3.2 : Puntuaciones del cuestionario MbM.....	37
Tabla 3.3: Interpretación de puntuaciones	37
Tabla 3.4: Población.....	38
Tabla 4.1: Encuesta pregunta 1	41

Tabla 4.2: Encuesta pregunta 2	42
Tabla 4.3: Encuesta pregunta 3	43
Tabla 4.4: Encuesta pregunta 4	44
Tabla 4.5: Encuesta pregunta 5	45
Tabla 4.6: Encuesta pregunta 6	46
Tabla 4.7: Encuesta pregunta 7	47
Tabla 4.8: Encuesta pregunta 8	48
Tabla 4.9: Encuesta pregunta 9	49
Tabla 4.10: Encuesta pregunta 10	50
Tabla 4.11: Encuesta pregunta 11	51
Tabla 4.12: Encuesta pregunta 12	52
Tabla 4.13: Encuesta pregunta 13	53
Tabla 4.14: Encuesta pregunta 14	54
Tabla 4.15: Encuesta pregunta 15	55
Tabla 4.16: Encuesta pregunta 16	56
Tabla 4.17: Encuesta pregunta 17	57
Tabla 4.18: Tabla comparativa de las áreas de GAM Santiago de Píllaro.....	58
Tabla 4.19: Informe evaluación del desempeño	69
Tabla 5.1: Plan de incentivos no monetarios.....	78
Tabla 5.2: Plan de incentivos no monetarios.....	82

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Pillaro, es una institución pública que tiene como objetivo dar solución a las necesidades de la población tanto del sector urbano como rural.

El proyecto de investigación tiene como objetivo fundamental motivar a los colaboradores de la institución municipal proponiendo un plan de incentivos no monetarios como una herramienta de estimulación para logros en el trabajo.

En el primer capítulo se detalla toda la información definible sobre la problemática planteada, de este modo proponer incentivos a los requerimientos que demanda el personal administrativo del establecimiento. Seguido por el segundo capítulo se detalla la fundamentación teórica de las variables de estudio como son incentivos no monetarios y motivación.

De esta forma en el capítulo tres se define la metodología del proyecto de investigación, el proceso aplicado en este caso, instrumentos para recopilar información, análisis, diseño y valoración del plan. En el capítulo cuatro se realiza el análisis e interpretación de los resultados.

Por tanto, en el capítulo cinco se desarrolla las diferentes etapas comprendidas en la metodología. En la institución se han realizado evaluaciones del desempeño anuales según como la manda la ley en el sector público, pero estos resultados no han sido analizados como un medio de mejora.

Por ello la investigación sobre la motivación laboral dentro de la institución municipal, es importante, debido a que no existe una cultura de reconocimiento por logros en sus puestos de trabajo o una forma de incentivar a los colaboradores al influenciar

positivamente en su desempeño laboral, demostrando la necesidad de implementar un plan de incentivos para motivar a los empleados y lograr mejora continua en el desempeño del trabajo, beneficiando tanto al colaborador y a la institución como los usuarios que demandan sus servicios.

Finalmente, en el capítulo seis se describe las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación, alcanzando así todos los objetivos planteados y presentando la propuesta.

CAPÍTULO I

1.1. Antecedentes

El presente proyecto comprende un trabajo de desarrollo, en el cual se diseñó un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en los trabajadores de una institución pública municipal, con el objetivo de implementar una cultura de reconocimiento referente al desarrollo adecuado de trabajo de los colaboradores de la institución. La necesidad de implementar un plan de incentivos no monetarios busca reforzar la motivación laboral de los empleados.

Por ello es importante mencionar la eficacia de los incentivos:

De acuerdo a Narocki (1999) la eficacia de estos programas de incentivos depende de la capacidad de los mismos para centrar los esfuerzos en la eliminación de riesgos, es decir, de su capacidad motivadora que, a su vez, dependerá del tipo de mecanismo que se establezca, del tamaño empresarial y del nivel de partida de cada empresa (citado en Vásquez, Fernández & Montes, p.110)

El procedimiento metodológico se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, para analizar las necesidades de los empleados bajo la teoría de Abraham Maslow, de ser reconocidos por su trabajo a base de incentivos, con el objetivo de comprender las demandas de los trabajadores al valorar sus logros dentro de la institución.

La secuencia de actividades partirá con la recolección de datos por medio de una encuesta; con dicha información se procederá a comunicar a las autoridades el desarrollo del presente proyecto, con el fin de implementar incentivos no monetarios que demanda la institución.

Con los resultados obtenidos se diseñó un plan de incentivos no monetarios enfocado en la motivación de los empleados, generando mayor satisfacción laboral de los miembros de la institución.

Será aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro, ubicado en el Cantón Píllaro, La Matriz.

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del problema

El problema identificado es que no existe un plan de incentivos para el personal administrativo de la institución, afectando su desempeño en el trabajo, ofreciendo un servicio de mediana calidad, lo que puede llegar a influir en la motivación laboral de los empleados. Al ser una institución pública y los recursos económicos son limitados, el tipo de incentivos a aplicar son los no monetarios que a pesar de que requiere un presupuesto para otorgarlo, no implica mayor inversión que los monetarios. Bohlander y Snell (2007) encontraron varias ventajas sobre planes de pagos de incentivos, como es centrar las energías de los empleados en objetivos claros y concretos en el desempeño, obteniendo como resultado una motivación real con un ingreso representativo para la organización y para el empleado. Los incentivos, una forma de difundir éxito entre los encargados de cumplirlo, también es una manera de premiar y cautivar a los trabajadores a tener un rendimiento más elevado a cambio de algo.

La motivación es un factor que lleva a las personas a ejecutar tareas de forma exitosa por ello Daft y Marcic (2006) afirman que “la motivación se refiere a las fuerzas ya sea internas o externas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir un cierto curso de acción” (p.444).

Las causas de un bajo desempeño laboral están la motivación, cuando el individuo experimenta recompensas intrínsecas por su desempeño laboral, la motivación se verá afectada en forma directa y positiva. La motivación también puede ocurrir cuando la satisfacción laboral es resultado de cualquiera de las recompensas extrínsecas o intrínsecas, percibidas dentro de ciertas condiciones de razonabilidad (Da Silva, 2002.p. 249-250).

Se ve claramente la necesidad de implementar un plan de incentivos no monetarios con el fin de motivar a los empleados de la institución municipal.

1.2.2. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece a partir de la falta de motivación en los empleados, ofreciendo un servicio de mediana calidad a los usuarios, afectando su desempeño laboral.

¿Por qué se origina?

No hay un plan de incentivos en la institución

¿Que lo origina?

No hay reconocimiento por logros en el trabajo

¿Cuándo se origina?: N/A

¿Dónde se origina?: N/A

¿Dónde se detecta?

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro.

1.3. Justificación

La motivación laboral es un tema de gran importancia en el medio profesional, en efecto, este aspecto si es manejado inadecuadamente los resultados en el desempeño laboral se verán afectados y con ello el desarrollo de las actividades del establecimiento.

La importancia del presente proyecto de investigación radica en determinar el nivel de motivación de los empleados del GAD Municipal Santiago de Píllaro, a partir de los resultados se diseñará la propuesta para elevar la motivación de los colaboradores, y a su vez mejorar su desempeño en el trabajo y a base de esto mejorar la satisfacción tanto del cliente interno como externo de la institución en cuanto los servicios que presta.

Este proyecto de investigación será factible para la institución por lo que no cuenta con un plan de incentivos para el personal, el mismo que fue creado a partir de las demandas de los colaboradores sobre necesidades de reconocimiento y logros laborales, la recolección de la información es fiable y concreta obtenida directamente del personal administrativo de la institución.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Diseñar un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

1.4.2. Específicos

- Diagnosticar el tipo de incentivos requeridos y el grado de motivación de los empleados.
- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre los incentivos no monetarios y la motivación.
- Elaborar políticas, procedimientos y objetivos del plan de incentivos no monetarios.
- Valorar la factibilidad del producto a través de los beneficiarios.

1.5. Meta

Disponer de un plan de incentivos no monetarios enfocado en la motivación de los empleados de la institución municipal.

1.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Disponer con un plan de incentivos no monetarios que permita principalmente motivar a los empleados de la institución, permitiendo que haya una consecución de metas pudiendo percibir un determinado reconocimiento, manteniendo a los empleados activos frente a objetivos en su trabajo.

El reconocimiento permite romper con la rutina habitual en el puesto del trabajo, se inicia retos personales en cada trabajador y entre compañeros para obtener una recompensa por un buen desempeño laboral.

CAPITULO II

Marco Teórico

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación: “Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Píllaro”, se ha tomado en consideración los siguientes enfoques teóricos: recursos humanos, calidad del servicio y psicología organizacional; los mismos que fueron captadas a través de autores como: Idalberto Chiavenato, Armando Cuesta Santos, Martha Alles, Jerry L. McAdams, Gary Dessler, Michael G. Aamodt, entre otros. La condensación de los criterios de los autores señalados, permitió establecer las líneas gruesas a ser desarrolladas en el presente proyecto de investigación, que se expresen en los siguientes temas principales: recursos humanos, recompensas al desempeño y productividad, motivación y su tipología; y por ultimo atención al cliente y servicio de calidad

Dentro de la línea de estudio o tema principal denominado recursos humanos, se estudiarán temas relacionados a: gestión de talento humano, importancia de los profesionales de recursos humanos, planificación estratégica en recursos humanos, de los cuales desprenderán subtemas relacionados a: la generación de una cultura para recursos humanos, la presencia y funcionalidad del psicólogo organizacional, el capital humano como liderazgo, implementación de planes de incentivos, lineamientos en los planes de incentivos y la participación de las autoridades en los planes de incentivos.

Para esbozar estos temas, se ha tomado el valioso criterio científico y técnico de autores como: Idalberto Chiavenato, Armando Cuesta Santos, Michael G. Aamodt, Alfredo Barquero Corrales, Martha Alles, Gary Dessler, Morillo, A. y María Teresa Palomo Vadillo, los mismos que se desarrollan a continuación:

2.1. Gestión del talento humano

Es posible que en las instituciones públicas municipales, la gestión de recursos humanos se considere como una unidad sancionadora ¿Por qué?; la respuesta a la interrogante podría estar en la experiencia y en el imaginario que se tiene sobre la gestión de recursos humanos que oscurece todo el panorama laboral, al mismo tiempo endurece y amarga las relaciones entre los trabajadores, crea rumores innecesarios y afecta el desarrollo de actividades de los empleados, en el contexto local es un problema que se vive día a día y que necesita ser atendido.

Al respecto Chiavenato 2009 manifiesta: “Los RH como función o departamento [...] se refiere a la unidad operativa que funciona como una área de staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera” (p.1). Dentro de ese marco se concluye que la idea de unidad sancionadora para recursos humanos genera un panorama sombrío en el clima laboral porque las competencias de recursos humanos van desde la selección, la remuneración y la apertura de los canales de comunicación que posibiliten el desarrollo del conjunto de prácticas laborales como la cultura laboral.

2.1.1. La generación de una cultura para recursos humanos

En las instituciones públicas para generar una cultura de recursos humanos haría falta algunos elementos que sugieren la participación de una autoridad desde el enfoque del capital humano que compone el medio laboral y empresarial, integrado por procesos como atracción de talento humano y protección en el trabajo; en atención a las consideraciones manifestadas se ha tomado el siguiente concepto de recursos humanos: “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p.1).

Con referencia a lo anteriormente señalado en cuanto se refiere a la generación para una cultura de recursos humanos se puede concluir que la misma la preside un líder y está integrada por procesos desde el alistamiento de personal, el cual debe estar comprometido a trabajar a tiempo completo.

2.2. Importancia de los profesionales de recursos humanos

En las instituciones municipales los profesionales de recursos humanos tienen que trabajar tiempo completo; en efecto, los profesionales de recursos humanos son un eje importante en la administración del personal, por lo que se requiere de su presencia todo el tiempo en las organizaciones, para el adecuado desempeño de los colaboradores.

Por lo contrario, un desatinado liderazgo en el área de talento humano afectará la naturaleza de las funciones, no sólo de este departamento sino de todos los otros estamentos institucionales. Así también el lograr un rendimiento óptimo como apoyo en las distintas áreas de trabajo; en ese mismo sentido se puede decir que “son los

profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales [...]” (Chiavenato, 2009, p.1).

Es evidente entonces que el trabajo de tiempo completo para profesionales de recursos humanos es esencial debido que de eso depende una práctica positiva en el trabajo, como el manejo de sueldos hasta el cuidado de la salud de las personas que conforman un grupo empresarial, considerándolo como el activo más importante.

2.2.1. Recurso humano con alto potencial en la función pública

En el capítulo III, sección primera, artículo 131 de la Ley Orgánica del Servicio Público en cuanto al área de recursos humanos se puede decir que:

“El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad”.

En los GADS municipales requiere recursos humanos con alto potencial; atendiendo a esta consideración, se puede relacionarlo con las competencias que cada individuo posee y desarrollara en el ámbito laboral al enfrentar retos y desafíos de un cargo con resultados positivos, lo que una organización exige y necesita para su crecimiento continuo como productor de productos o servicios; en este sentido, Cuesta (2010) menciona que:

“Gestión de recursos humanos, tiene como objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación”. (p.ix)

Del planteamiento anterior se deduce la idea a través de la cual, las personas con alto potencial para recursos humanos son aquellas que transportan una noción y se ve plasmado en las metas conseguidas; pues estas personas de alto potencial siempre buscan cambios constantes para las demandas externas en los diferentes procesos laborales que comprometen a sus áreas y a toda la organización y esa es la función primordial del psicólogo organizacional.

2.2.2. La presencia y funcionalidad del psicólogo organizacional

En las instituciones públicas es fundamental contar con un psicólogo /a organizacional; en efecto, son aquellos colaboradores que entienden sobre la administración de recursos humanos como el entrenamiento de competencias tanto blandas y duras, también la capacidad de aprendizaje y un sinnúmero de gestiones por desarrollar, es decir es el que capta el potencial e influye en el individuo para el adecuado desempeño dentro de una organización.

Por otra parte, Aamodt (2010) menciona que, “La psicología industrial / organizacional se basa exhaustivamente en una investigación, métodos cuantitativos y técnicas de prueba. Los psicólogos Industriales/ Organizacionales están capacitados para usar datos empíricos y estadísticas más que el juicio clínico en la toma de decisiones” (pp. 2,3).

De los planteamientos anteriores se deduce, que la presencia de un profesional de psicología organizacional tiene distintos alcances desde dirigir a sus trabajadores hasta lograr la excelencia en la cumplimiento de sus actividades junto a una planificación estratégica para el éxito que busca convertirse en un impulsor de las actividades de los colaboradores.

Según la Ley Orgánica de Servicio Público del Ecuador en el Capítulo II, sección primera, artículo 130 se establece la estructura del sistema relacionado con la administración de talento humano:

“La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además, se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional”

Si bien la administración de talento humano en el servicio público tiene un proceso instaurado que permite estandarizar logros, no considera que la presencia y funcionalidad del psicólogo organizacional en la institución pública pueda desencadenar liderazgos que fortalezcan el capital humano, que en definitiva sostiene la red social.

2.2.3. El capital humano como liderazgo

El elemento humano es el activo más importante en el sector público. Dentro de ese marco, los beneficios que brindan los recursos humanos son innumerables porque a partir de éstos, se logra los objetivos y las metas que se propone una organización. Por citar un ejemplo sería que en el sector público, al ganar las elecciones de un determinado partido político o una coalición partidista, hará que en los funcionarios se genere un sentimiento de incertidumbre.

Funcionarios que están sujetos a modalidades de contrato ocasionales se sienten amenazados porque los capitales humanos de los partidos políticos triunfadores cumplan los requerimientos que exige el momento político en este tipo de coyunturas y se vean desplazados en sus funciones; entonces lo ideal sería fomentar una autoconfianza en los funcionarios públicos que ayude a enfrentar cualquier cambio político; al respecto Barquero (2005) sostiene que:

“Los recursos humanos,[...]constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda; en la actualidad, la administración de recursos humanos,[...] significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados” (p.21).

Con referencia a lo anterior, se manifiesta que el recurso humano representa el activo más importante debido a los diferentes grados de responsabilidad que deben enfrentar, para que una empresa o institución tenga éxito en su mercado laboral, esto bajo el mando de un líder, lo cual puede devenir en una visión a la participación conjunta de sus colaboradores que son portadores del conocimiento, como elemento insustituible del capital humano y su proyección dentro de la instrucción pública.

2.3. Planificación estratégica del talento humano

El compromiso del área de recursos humanos para la ejecución de planes estratégicos en una institución; sin duda, se relaciona con la factibilidad que una organización puede llegar a tener éxito al ejecutar un plan bien estructurado y que se diferencie de otras tácticas ya practicadas en el departamento de talento humano, bajo la correcta dirección de los mandos superiores; en ese sentido, Alles (2011) refiere que:

“Desarrollar el potencial de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol del jefe del personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes” (p.26).

En cuanto a la planificación del talento humano, según la LOSEP, en el capítulo III, sección primera, artículo 139 se plantea que:

“El subsistema de planificación de talento humano permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público, en función de la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; y, de la planificación y estructura institucional y posicional”

Con el fin de precisar de una vez el eje central de la planificación estratégica en recursos humanos, se puede concluir que los recursos humanos son indispensables para llevar a cabo propósitos trascendentales para una institución, porque estos recursos humanos deben plantear metas que se identifique específicamente a dicha organización de acuerdo a la naturaleza de la misma mediante un plan para incentivar al personal.

2.3.1. Implementación de planes de incentivos

En los GADS municipales al desestimar la creación de planes de incentivos para los empleados; sin tomar en cuenta que logros conseguidos por los colaboradores, opaca e inhibe la mejora del desempeño; sin olvidar la importancia de la motivación significa en el cumplimiento de metas y objetivos planteados de acuerdo a su puesto de trabajo y principalmente para la organización. De igual modo, Dessler (2009) establece que:

“El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El termino programa de reconocimiento se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social influye intercambios más formales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. El reconocimiento (que va de frases como “buen trabajo” hasta recompensas de tipo material) produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas” (p.478).

Sobre la base de las consideraciones anteriores expresada por Dessler se recalca que la importancia de incentivar a los trabajadores y entregar un reconocimiento por los logros conseguidos ayudara a fortalecer el desempeño sin degradar la calidad de los resultados conseguidos a base de sus responsabilidades, mediante la entrega premios espontáneos por la directiva de una institución mediante la ejecución de estrategias.

2.3.1.1. Lineamientos

Al establecer reglas para un plan de incentivos a aplicar en una institución pública correspondiente a un GAD; se considera que, los beneficios que se obtiene al ejecutar

este tipo de programas en el campo laboral son varios, uno de ellos es influir en la autorrealización individual de los trabajadores, el crecimiento profesional y reconocimiento social en donde se desarrollan.

Siempre y cuando que se respeten las políticas impuestas como mecanismo de acceso a los planes de incentivo; a su vez se puede mencionar dichos planes de incentivos, “Debe ser fácil de calcular y comprensible por los colaboradores: Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo” (Chiavenato, 2009, pp. 340,341).

Resulta oportuno entonces, aclarar que los lineamientos como políticas o reglas que se impongan para este tipo de procedimientos sean claros, concretos y equitativos tanto para los trabajadores como para la institución y tengan un crecimiento compartido con la participación de altos mandos.

2.3.1.2. La participación de las autoridades en los planes de incentivos

Las autoridades de una institución pública que se enfoquen en participar en la ejecución de planes de incentivos, de acuerdo ; lo mencionado los beneficios de que los jefes intervengan en este tipo de planes es crear una cultura y ambiente laboral confortable y enriquecedor para las personas que lo integran, la desventaja frente a esta situación es que no se ponga en práctica y solo quede plasmado en documentos, lo que se planifico en ello principalmente elevar la satisfacción de los empleados; en torno a esto se establece que,

“La organización y dirigentes debe brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes” (Chiavenato, 2009, pp. 340,341).

Ante la situación planteada se establece que la colaboración de las autoridades en instaurar un programa para motivar a sus trabajadores elevara el bienestar laboral y lo provechoso que sería ponerlo en práctica al hacer refuerzos positivos en los colaboradores mediante incentivos que influya en el desempeño laboral para mayores logros en el trabajo.

2.4.Recompensas al desempeño y productividad

Dentro de la línea de estudio denominada recompensas al desempeño y productividad, pueden plantear temas relacionados a: recompensas económicas y no económicas al desempeño, desempeño a base de reconocimientos, con la desagregación de subtemas tales como: variedad de incentivos no monetarios, influencia de las recompensas no económicas en el desempeño, reconocimiento social, artículos como incentivo no monetario, el tiempo libre remunerado, ambiente laboral frente a la productividad , incentivos frente a la productividad, satisfacción laboral frente las necesidades humanas, a través de autores como: María del Mar Silva González, Alfonso Jiménez, y Idalberto Chiavenato, Jerry L. McAdams, los mismos que se desarrollan a continuación:

2.4.1. Recompensas económicas y no económicas al desempeño

En las instituciones públicas municipales generalmente se excluyen de sus normativas el otorgamiento de recompensas económicas a sus empleados para recompensar su desempeño, si bien es cierto el hecho de entregar recompensas en dinero significa un gasto adicional para el establecimiento o institución y es limitante en ciertas organizaciones, pero resulta positivo al momento de motivar al trabajador, por otro

lado las personas otorgan mayor valor significativo a aquellos reconocimientos de tipo no financieros; por su parte Silva, Santos, Rodriguez y Hernando (2008) expone que:

“Las recompensas informales son aquellos premios espontáneos otorgados por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. Una de las formas más efectivas de reconocimiento sin ningún tipo de coste es el agradecimiento. Una palabra sincera de agradecimiento a la persona correcta en el momento oportuno, puede significar para un empleado mucho más que un aumento de sueldo” (pp.137, 138).

En ese sentido se puede decir que conceder recompensas que no tenga nada que ver con dinero permitirá guiar a los empleados a incrementar su entusiasmo para así mejorar su desempeño, sin discriminar premios o bonos económicos; lo cual estará en función de las preferencias de satisfacción que tengan los trabajadores.

2.4.2. Variedad de incentivos no monetarios

Una institución pública municipal podría ofrecer distintos tipos de incentivos no monetarios; simultáneamente, son varios y sirven para la satisfacción laboral, al establecer aspectos retributivos es adecuado indagar directamente con los trabajadores sobre sus preferencias debido que se entregaría lo deseado por ellos. De igual modo en cuanto a productos se menciona que la “Preselección o una gran oferta de los mismos que se pueden obtener a través de la acumulación de puntos siguiendo un catálogo; de valor financiero significativo, por lo general sin superar un 2% del fijo, mensual” (Jiménez, 2013, p.336).

Dadas las condiciones que anteceden, en consideración a la satisfacción laboral, se puede decir que la recolección de información permite un conocimiento exacto de las necesidades o deseos que los empleados quieren que sean reconocidos.

2.4.3. Influencia de las recompensas no económicas en el desempeño

Las recompensas no económicas influyen positivamente en el desempeño laboral; en particular, este tipo de reconocimientos están compuestos o caracterizados por el desarrollo de la carrera, el clima de trabajo principalmente como mayor impacto para llegar a motivar a los empleados con un alcance individual frente a su seguridad en el empleo; al mismo tiempo Chiavenato (2009) menciona que:

“Las recompensas que no son económicas ofrecen a las organizaciones una estupenda vía para motivar a sus colaboradores. El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias” (p.318).

Después de las consideraciones anteriores; la idea de que las recompensas no económicas son capaces de incrementar el desempeño porque estos incentivos ayudan al progreso profesional de los empleados, lo cual mejora el ambiente de trabajo a largo plazo a partir de la motivación atendiendo las demandas o necesidades humanas. A continuación, se hará referencia a la LOSEP en cuanto el tema en mención:

De acuerdo con el desempeño laboral, la Ley Orgánica del Servicio Público del Ecuador, en el capítulo VII, artículo 2222, se establece los efectos de la evaluación: “Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público.” Como se puede observar en la normativa legal del servicio público los resultados de evaluación propenden al reconocimiento que puede ser considerado como una forma de fomentar la idoneidad en el capital humano y social.

2.4.4. Reconocimiento social

Los empleados de una institución pública se motivan mediante el reconocimiento social por los logros profesionales. De acuerdo con esto, el beneficio que ofrece este tipo de reconocimiento está en la motivación que actúa directamente en el medio social que desarrolla en su cotidianidad, como por ejemplo reconocimiento público sobre metas alcanzadas, entrega de preceas, una recopilación sorpresa de la carrera profesional del trabajador hasta dar un saludo personal en los cumpleaños o fechas importantes de las personas que integran la organización; de igual modo, Jiménez (2013) alude que:

“Implicación, escucha, palmadas en la espalda, respeto, feedback, formación, actividades (Excursiones). Deben ser una parte integrante del día a día de la regencia. La mayoría de ellas están en la función del estilo gerencial y pueden ser utilizadas para mantener determinado clima de trabajo y hacerse eco de la importancia que da la empresa a sus empleados” (p.336).

Por otro lado, Werther Jr. y Davis expresan lo siguiente sobre los incentivos no monetarios (2008):

Son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no otorgan algo monetario, sino que muchas veces reconocimientos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo (p.377).

En contraste con lo anterior, sin lugar a dudas se puede manifestar que las recompensas de tipo social son de mayor importancia y agrado que puede recibir un empleado por metas alcanzadas sin importar la naturaleza de la compensación, puesto que aclara el logro de los fines propuestos, lo cual permite aplanar el camino empinado para al cumplimiento de los objetivos del desarrollo.

2.4.5. Artículos como incentivo no monetario

A los empleados del sector público la entrega de artículos como incentivos no monetarios ayudaría en su motivación personal; puesto como se ha dicho, que el beneficio de la entrega de algún objeto físico como medallas, diplomas, camisetas, relojes, entre otros es de gran valor significativo para las personas dado que se utilizan para cubrir necesidades no atendidas que son demandadas implícitamente; en particular, McAdams (1998) ratifica que:

“Como recompensa los artículos difieren de lo que habitualmente se adquieren en una tienda. Para que tenga valor como trofeo, deben ser algo especial, generalmente algo que un empleado no compraría por propia iniciativa. La clave en este caso es la variedad, por esta razón los artículos se presentan en catálogos pensados expresamente para mostrar premios y no simplemente mercancía. Los premios se compran canjeándolos por puntos y se consideran de un valor económico significativo y pueden llegar a ser más del 2 por ciento del salario anual” (p.280).

Por todo esto, la motivación es una variable que puede influenciar de distintas formas, como: la entrega de un bien material que tiene un significado mayor para las personas, se puede relacionar a la motivación con una autoestima elevada en cada individuo; la cual se ve reflejada en el desempeño del trabajo; esto diferencia a las instituciones en un aprovisionamiento de capital humano motivado, de instituciones que tiene como mayor prioridad todo un armatoste de sanciones para el trabajador.

2.4.6. El tiempo libre remunerado

Para los trabajadores la remuneración por su tiempo libre tiene un valor significativo; sin duda, actualmente el tiempo libre se considera como algo muy valioso por la personas que trabajan jornadas completas diariamente, y por diversas circunstancias la integridad del trabajador puede llegar a peligrar por situaciones de salud o calamidad doméstica y se requiera su inasistencia al trabajo, tienen un gran valor para que el

mismo que sea remunerado frente a estas condiciones; al respecto McAdams: (1998) establece que:

“El tiempo libre remunerado se puede emplear para dos aspectos, en primer lugar para que los empleados tomen un día libre o más, cuando se consiguió un algo específico pero hay que tomar en cuenta que se debe utilizar cuando no se ponga en riesgo la pérdida de contacto con el cliente” (pp.280, 281).

Por todo esto, la idea de tiempo libre remunerado frente al valor significativo que tiene para las personas este tipo de reconocimiento, es un apoyo en cuanto a condiciones desfavorables para el trabajador que se pueden presentar de forma imprevista y que económicamente es un medio de varios para solucionar los distintos problemas que puedan presentarse cotidianamente en los mismos.

2.5. Desempeño a base de reconocimientos

En las empresas públicas municipales se mejoraría el desempeño de los colaboradores a base de reconocimientos no financieros, al respecto se puede decir que al entregar este tipo de recompensas aclara las metas y propósitos de las personas en sus distintas áreas laborales, ablanda las relaciones en el medio laboral y se harán excelentes comentarios en consecuencia a lo obtenido, en virtud a lo expuesto, McAdams (1998) establece que:

“Las recompensas no monetarias de valor significativo más popular, recibido por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, son los artículos, los viajes, las oportunidades educativas, el tiempo libre remunerado, las tarjetas de crédito acumulado, los premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimientos y las recompensas sociales” (p.269).

Significa entonces que reconocer a las personas que han sido reconocidas por los esfuerzos logrados, decantan en una mayor productividad que permite tener un alcance

mayor de lo deseado por la empresa, es decir un acuerdo ganar-ganar por las dos partes en proporción directa por un lado elevada productividad y por otra mayor satisfacción.

2.5.1. Ambiente laboral frente a la productividad

Los municipios buscan generar una mayor capacidad productividad en los servidores; en otras palabras, se requiere que haya un ambiente laboral donde se perciba optimismo para cumplimiento de logros, que aplaque las relaciones con los directivos y fortalezca el rendimiento en las responsabilidades de cada empleado; por otra parte, Idalberto Chiavenato (2009) subraya que:

“El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan” (pp.340, 341).

Después de lo expuesto se puede objetar que el rendimiento de los trabajadores mejorará los resultados que una institución espera de sus colaboradores mediante el cumplimiento de actividades, por lo cual se brinda capacitaciones y uso de herramientas necesarias para logro conjunto al esfuerzo de cada uno de ellos recompensándolos para elevar su satisfacción laboral.

2.5.2. Incentivos frente a la productividad

En el sector público se desatiende la entrega de incentivos económicos a los empleados, se podría objetar al respecto de una institución pública, el riesgo disminuir la productividad de los individuos que afecta en cumplimiento de planificaciones establecidas y no se desarrolle avances en el talento de las personas; en consecuencia se podría decir que” se refieren aquellas recompensas que no se relacionan con los salarios, y que ayudan a motivar al trabajador haciéndose evidente su aumento de esfuerzo” (Morillo, 2011, p.43).

En definitiva, el proceso de premiación para los trabajadores, por el cumplimiento óptimo de actividades, efectivamente elevara su desempeño al aprovechar el talento humano, pues el talento que poseen será aprovechado al máximo, es cuando se ve la necesidad de generar un plan de incentivos y crear un ambiente laboral positivo que sea dinámico, estructurado y satisfactorio mediante un plan de incentivos.

2.5.3. Satisfacción laboral frente las necesidades humanas

Las necesidades humanas influyen en la satisfacción laboral. De acuerdo con esto el hecho de satisfacción a una necesidad de orden humano, hace que el individuo alcance lo deseado según sus demandas tanto internas como externas, sin embargo, mantener un equilibrio entre estos dos estados implica un análisis profundo y más si se piensa en crear un programa de incentivos para los empleados; al vincular a lo mencionado Palomo (2010) establece que:

“El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo” (p.91).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la satisfacción laboral tiene como objetivo conservar una armonía de las personas en cuanto las influencias internas y externas que experimenta frente a su motivación que puede variar según las experiencias vividas y los distintos tipos de incentivos a recibir.

2.6. Motivación y su tipología

Dentro de la línea de estudio denominada La motivación y su tipología, se enfocaran temas orientados a: tipos de motivación en los trabajadores, motivación en el sector

público, mediante subtemas relacionados a: motivación intrínseca y extrínseca, motivación en los empleados y ambiente laboral como factor motivacional, a través de autores como: Gary Dessler, María del Mar Silva González- José Luis Santos Duran- Elena Rodríguez Jiménez- Cesar Hernando Rojo, Da Silva, R., Armando Cuesta Santos, Adriana Latronico- Liliana Mesher y Bob Nelson, los mismos que se desarrollan a continuación:

2.6.1. Tipos de motivación en los trabajadores

En los GADS se identifica varios tipos de motivación en los trabajadores; se empieza por considerar que la motivación dependerá de la influencia tanto personal del individuo-servidor público como en los lugares que en se desempeña, por ello existen diversos métodos para conocer estas características en los empleados y estos se verán influenciados tanto por las condiciones de trabajo, desarrollo profesional, rendimiento, premios y otras variedades de estímulos y reconocimientos.

Por consiguiente, Cuesta (2010) expone cuatro tipos de motivación entre ellas están la positiva que se relaciona con el desempeño y con alcanzar objetivos de interés, la negativa en evadir situaciones de desagrado, la extrínseca en cumplir objetivos externos y la intrínseca aspectos internos propios de la persona.

Por otro lado, Latronico & Mesher (2009), sostiene tres tipos de motivación como es la motivación intrínseca, motivación extrínseca y amotivación, esta se refiere al nivel más bajo de independencia, es decir no existe la presencia de motivación en el individuo y no actúa ni fuerzas internas ni externas.

De modo que, la variedad de motivaciones dependerá de la percepción individual de cada colaborador en su área o puesto de trabajo, desde el escenario físico hasta los

incentivos que reciba porque crea un panorama agradable hacia las expectativas que busca cada individuo frente a su motivación.

2.6.1.1. Motivación intrínseca y extrínseca

En el sector público para crear un plan de incentivos se consideraría la motivación intrínseca y extrínseca; esta situación, depende de la importancia que atribuya la persona a estos dos tipos de motivaciones, al fijarse que guían nuestro vivir diario y que las dos actuarían entrelazadas al reforzar una a la otra en la conducta de los individuos; examinaremos brevemente lo expuesto por Da Silva (2002):

“Las causas de un bajo desempeño laboral están la motivación, cuando el individuo experimenta recompensas intrínsecas por su desempeño laboral, la motivación se verá afectada en forma directa y positiva. La motivación también puede ocurrir cuando la satisfacción laboral es resultado de cualquiera de las recompensas extrínsecas o intrínsecas, percibidas dentro de ciertas condiciones de razonabilidad” (pp. 249, 250).

Es por esto que, se determina que un programa de incentivos tiene varios alcances en la motivación desde la parte interna del individuo hasta las influencias externas, las mismas que actuarían globalmente en su desempeño laboral como conducta deseada.

2.6.1.2. Motivación en el sector público

En el sector público se puede promover la motivación laboral a través de herramientas técnicas construidas en la psicología organizacional con el objetivo de cambiar conductas en los espacios de trabajo; en este sentido, la motivación está compuesta por elementos que provocan, mantiene y envía la conducta frente a situaciones que buscan satisfacer una necesidad, es decir hace que una persona actúe y se comporte de determinadas formas; para tal efecto se puede decir que es “La situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o

incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida” Silva, Santos, Rodríguez & Rojo, 2008 (p.91).

Es evidente entonces, que la motivación está influenciada para cubrir escases de bienestar en los funcionarios de una empresa la misma que pasa por diferentes fases desde controlar el comportamiento para cubrir una necesidad.

2.6.1.3. Motivación en los empleados

En las instituciones públicas motivarían a los empleados; por ello es necesario recalcar que para poder satisfacer este estado en los individuos existen diversas formas desde entregar bonos por cumplimiento de un proceso exitoso, hasta regalarle un viaje con todos los gastos pagados, es decir entregar incentivos y reconocimientos a su esfuerzo por un acertado desempeño; consideremos ahora lo expuesto por Dessler (2009) de acuerdo con:

“Federick Hezberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel más alto” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Hezberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales solo evitan que la persona se sienta insatisfecha” (p.473).

Hecha la observación anterior sobre compensar a los funcionarios se puede decir que la idea de motivar ofrece un sinnúmero de formas técnicas y científicamente probadas de hacerlo y que solo dependerá su efectividad de la predisposición que tenga de la organización ejecutar estas ideas, desde entregar reconocimientos monetarios hasta objetos representativos para los colaboradores y evitar un bajo desempeño.

2.6.1.3.1. Ambiente laboral como factor motivacional

En el sector público el ambiente laboral influye en la motivación de los trabajadores; para tal efecto, es el que interviene directamente en la satisfacción de los empleados y con esto la productividad, hacia objetivos compartidos por todos, con esto las relaciones sociales entre los miembros y relacionada con la cultura de la organización como las políticas que posee; en contraste con, Nelson (2005) indica que:

“Son importantes el ambiente laboral y la medida en que se facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Uno puede establecer la diferencia en cosas tan sencillas como mejorar el aspecto del lugar de trabajo o celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados. Dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas quizá cueste más, pero sería dinero muy bien invertido” (pp.1,2).

Se infiere que, el clima laboral es un factor que interviene directamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores de una organización y por consiguiente el agrado de permanecer al mismo y con ello un rendimiento y resultados positivos.

2.6.2. Teorías de la motivación

Según Robbins y Judge (2013), la década de 1950 fue trascendental para el desarrollo de la motivación en la que se destaca cuatro teorías:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades.
- Teorías X y Y.
- Teoría de los dos factores
- Teoría de las necesidades de McClelland (pp.174-180).

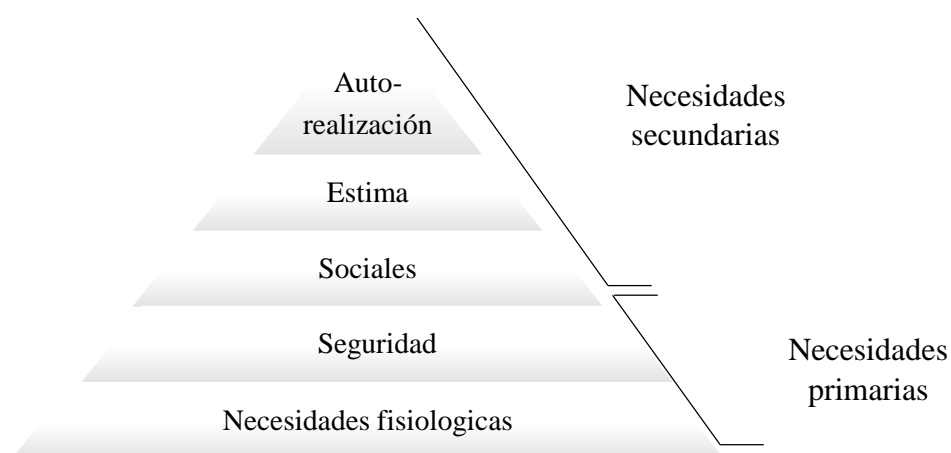
2.6.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.

La teoría se centra en plasmar las diferentes necesidades que las personas poseen desde las más básicas hasta el punto más alto como es la autorrealización. Chiavenato (2007)

establece que “Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro del él” (p.43).

De acuerdo a Maslow, las necesidades del ser humano están de acuerdo al nivel de importancia de cada una de ellas relacionado con su conducta, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas, llamadas necesidades primarias, mientras en la parte superior están las necesidades intelectuales, llamadas secundarias.

Gráfico 2.1: Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato (2007)
Recuperado: Medina, Valeria. 2015

En la ilustración se puede observar las necesidades tanto primarias como secundarias y cada una de ellas conlleva diferentes características que explicaremos a continuación según lo expresado por Maslow, a partir de Chiavenato (2009) describe cada una de las necesidades indicando lo siguiente:

Necesidades fisiológicas: Este postulado se encuentra en el primer nivel de las necesidades humanas, son de carácter innato es decir son necesidades biológicas así tenemos: alimentación: (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frio o

calor) o deseo sexual (reproducción). Al no satisfacer alguna de estas necesidades se modifica la conducta.

Necesidades de seguridad: Es el segundo nivel de las necesidades humanas, constituye la característica de la protección, amenaza o privación, huir del peligro y el orden, se presentan cuando las necesidades fisiológicas se han sido cubiertas en cierto modo, están relacionadas estrechamente con el ámbito empresarial.

Necesidades sociales: Son las relaciones sociales que el individuo establece con otras personas tales como la necesidad de asociación, participación, aceptación por los pares, amistad, afecto y amor, se presentan cuando las necesidades fisiológicas y seguridad se han cubierto relativamente.

Necesidades de aprecio: Son el tipo de necesidades en que el individuo se valora y se ve a sí mismo es decir la autovaloración, autoestima, confianza en sí mismo, aprobación y orgullo de la persona, que dan como resultado sentimientos de confianza en sí mismo, al no cubrirse estas necesidades habrá sentimientos de inferioridad, debilidad, desamparo entre otras

Necesidades de autorrealización: En este postulado se encuentran las necesidades humanas superiores, aquí se desarrolla el potencial del individuo a lo largo de su vida, sintiéndose motivado para lograr sus objetivos así tenemos: autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia, potencial. Mientras que las necesidades se han cubierto, ya no motivan la conducta sino a la importancia que considere el individuo y desee satisfacerlo.

2.6.2.2. Teoría X y Y

En el libro de Robbins y Judge (2013), establecen que Douglas McGregor identificó dos aspectos en el ser humano un negativo denominado teoría X y un positivo denominado teoría Y. Exponen que la teoría X cree que a los colaboradores les incomoda el trabajo y que se encuentran obligados a ejecutar sus actividades, por otro lado, la teoría Y es todo el contrario se establece que los colaboradores se sienten a gusto en su trabajo, tienen iniciativa y buscan desarrollar responsabilidades.

2.6.2.3. Teoría de los dos factores

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), denominada teoría de motivación e higiene propuesta por Frederick Herzberg, el mismo que expone que la relación entre el colaborador y el trabajo es esencial y la actitud que el mismo tenga puede establecer el éxito o fracaso en su desempeño.

Gráfico 2.2: Motivación según Herzberg

Factores de motivación	Factores higiénicos
<ul style="list-style-type: none"> • Logros 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo

Fuente: Cuesta (2010)

Recuperado: Medina, Valeria. 2015

Según lo mencionado por Chiavenato (2011), los factores de motivación son aquellos relacionado con las tareas y obligaciones del puesto, crean un resultado de satisfacción perdurable y el incremento de productividad superior a lo normal, en cuanto a los

factores higiénicos son el contexto por la que está rodeado el colaborador en su trabajo, comprende la motivación ambiental.

2.6.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland

Como indican Robbins y Judge (2013), la teoría de las necesidades fue creada por David McClelland y se divide en tres necesidades:

Necesidad de logro (nLog): Es el impulso de cada individuo para sobresalir, por conseguir un logro frente a estándares establecidos y trabajar por el triunfo.

Necesidad de poder (nPod): Es la forma en que un individuo consigue que los demás se comporten de acuerdo a manera este lo impone.

Necesidad de afiliación (Nafi): Es el hecho de desear establecer y mantener relaciones interpersonales agradables con los colaboradores de manera cercana.

2.7. Atención al cliente y servicio de calidad

Dentro de la línea de estudio denominada Atención al cliente y servicio de calidad se estudiarán temas relacionados a: Excelencia en atención al cliente, éxito a base de servicio de calidad a través de autores como: Vanesa Carolina Pérez Torres y Dolores Seto Pamies y la ley Orgánica de Servicio Público del Ecuador, los mismos que se desarrollan a continuación:

2.7.1. Excelencia en atención al cliente

En el sector público los elementos a considerar para una excelente atención al cliente; de acuerdo con, la calidad de servicio podemos decir a favor que toda institución busca sobresalir a base de estrategias y técnicas para que los usuarios tengan el mejor concepto de cómo fueron atendidos y evitar que los mismos lleven una mala imagen y

se haga comentarios negativos sobre la atención que recibieron; atendiendo a estas consideraciones, Pérez (2007) ratifica que:

“En la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la Atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio” (p.3).

Dadas las condiciones que anteceden, en cuanto la calidad de servicio se puede concluir que los usuarios que requieren un servicio y son atendidos por profesionales en esta área, son los que darán la opinión ya sea positiva a contraria a la atención recibida y por ello la preocupación de atender esta demanda de la mejor manera.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público del Ecuador, Capítulo IV, artículo 280 sobre el Sistema de Control y Certificación de Calidad de Servicio establece lo siguiente:

“El sistema de control y certificación de calidad de servicio es el conjunto de políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que garantizan la efectividad y productividad en la prestación de productos y servicios por parte de las instituciones establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, a sus usuarios externos, de acuerdo con estándares de calidad establecidos en la normativa técnica que emita para el efecto el Ministerio de Relaciones Laborales”.

Los usuarios externos son aquellos que determinan la calidad de servicio que brinda una institución, debido que es algo que se transmite desde los clientes internos y esto dependerá del nivel de motivación que los mismos están recibiendo y a su vez que se trasmite a los usuarios que acuden a los servicios que brinda este tipo de entidad en el sector público.

2.7.2. Éxito a base de servicio de calidad

Un excelente servicio de calidad puede significar el éxito de una institución municipal; relacionado en sí estrechamente a la calidad que va de la mano con la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente que vendría a ser algo intangible como es los

servicios ofrecidos por la institución; en virtud a lo expuesto, establece que “Ofrecer una elevada calidad de servicio no es sinónimo de éxito, aquellas empresas que lo logren habrán dado un paso en firme hacia su consecución. Ya que la calidad va a tener implicaciones muy positivas para la empresa y sus resultados a largo plazo” (Seto, 2004, p.15).

Capítulo IV, Artículo 284 de la Ley de Servicio Público del Ecuador indica lo siguiente:

“Del premio y mecanismos de reconocimiento por la prestación de servicio público de calidad. - El Ministerio de Relaciones Laborales realizará un reconocimiento público a la o las instituciones que se ajusten a las directrices del modelo de evaluación y certificación de la calidad, a través del establecimiento del ranking de acuerdo a sus resultados. Las instituciones con certificación serán promocionadas como modelos de gestión, que, además, permitirán generar mecanismos de aprendizaje y mejoramiento continuo”.

Para concluir, la excelencia en un servicio dependerá en cubrir las demandas del cliente externo desde un grado positivo que inhibe aspectos desagradables y comunes que suceden al atender a un usuario, es entonces imprescindible motivar a la persona que lleva a cabo esta tarea.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología de investigación

Alcance de la investigación

El presente proyecto tiene un alcance descriptivo en efecto busca detallar propiedades, características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta análisis. Miden y recogen información de forma independiente o conjunta sobre conceptos o las variables.

Tipo de diseño

El trabajo de investigación es inicialmente de tipo documental debido a que se recolecto información tomado de varios autores a través de fuentes como: libros, investigaciones y publicaciones organizacionales que permitió dar mayor fiabilidad al trabajo de investigación. También es una investigación de campo dado que la recolección de información se realizó en el lugar de los hechos.

Modalidad de la investigación

La modalidad que se empleó en el trabajo de investigación es cuantitativa y cualitativa, cuantitativa porque se recolectó datos a través de herramientas estandarizadas y validas; y cualitativa porque se realizó un análisis crítico de los resultados que permitirá resolver el problema de la investigación.

Métodos aplicados

El método utilizado fue el método descriptivo que permitió recolectar datos para analizar e interpretar la información y los resultados de la investigación, este método permite recolectar datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos.

3.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Instrumento para medir la motivación

Se utilizó el Cuestionario MbM, gestión por motivación, tercera edición, elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D., este instrumento nos permite determinar la motivación laboral bajo la teoría de las necesidades de Abraham Maslow: necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización.

Cada una de las afirmaciones del cuestionario tiene cuatro opciones de respuesta como son:

Tabla 3.1: Opciones de respuesta del cuestionario MbM

Referencia	Descripción
C	Estoy completamente de acuerdo
B	Estoy básicamente de acuerdo
P	Estoy parcialmente de acuerdo
S	Solo estoy un poco de acuerdo
N	No estoy de acuerdo

Fuente: Cuestionario MbM
Recuperado: Medina, Valeria. 2015

El cuestionario cuenta de 20 afirmaciones de las cuales cada pregunta se asigna un valor a cada opción de respuesta como se muestra a continuación:

Tabla 3.2 : Puntuaciones del cuestionario MbM

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Fuente: Cuestionario MbM
Recuperado: Medina, Valeria. 2015

La interpretación de las puntuaciones tiene cuatro escalas de calificación como son: muy importantes, relativamente importantes, escasamente importantes y en absoluto importantes que indican características cuantitativas y cualitativas indicando intervalos de calificación:

Tabla 3.3: Interpretación de puntuaciones

Descripción	Puntaje
Muy importantes	20 puntos o mas
Relativamente importantes	Entre 15 y 19 puntos
Escasamente importantes	Entre 10 y 14 puntos
En absoluto importantes	Por debajo de 10 puntos

Fuente: Cuestionario MbM
Recuperado: Medina, Valeria. 2015

Encuesta

Se utilizó la encuesta desarrollada bajo la teoría de Abraham Maslow con la finalidad de recabar información, se consideró este instrumento ya que permite obtener datos con mayor consistencia sobre las demandas de reconocimiento de los individuos que forman parte de la investigación.

3.1.2. Población y muestra

Para la obtención de la población se solicitó a la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Píllaro el número del personal administrativo, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 3.4: Población

Población	Total
Personal Administrativo de GADM Santiago de Píllaro.	85

Se trabajó con toda la población por lo cual no fue necesario determinar la muestra del universo escogido.

3.2. Proceso metodológico

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación: “Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en una Institución Pública Municipal”; se realizó los siguientes pasos:

1. Identificación del problema.
2. Fundamentación teórica y metodológica.
3. Determinación de métodos y técnicas de investigación:

- 3.1. Enfoque cualitativo y cuantitativo: Se recolecto información sobre los incentivos requeridos por el personal para describirlas y analizarlas.
- 3.2. Alcance descriptivo: Se recolecto información detallada del estudio para describir el diseño propuesto.
- 3.3. Diseño no experimental: Se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlos.
4. Recolección de información:
 - 4.1. Diseño de la encuesta para recabar información
 - 4.2. Aplicación de la encuesta
 - 4.3. Sistematización de la encuesta
 - 4.4. Aplicación de la herramienta de motivación
 - 4.5. Sistematización de la herramienta
5. Análisis de los resultados
6. Diseño del plan de incentivos no monetarios para los trabajadores de la institución municipal.
7. Valoración del plan.
8. Formulación de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos una vez aplicado los instrumentos en el Ilustre Municipio Santiago de Pillaro se tiene:

- Encuesta sobre incentivos no monetarios
- Cuestionario MbM, gestión por motivación, tercera edición

4.1. Resultados obtenidos de la Encuesta para recabar información para la creación del plan de incentivos.

En esta sección se realiza el análisis e interpretación de las preguntas de la encuesta para recabar información para la creación del plan de incentivos no monetarios aplicado al personal administrativo de la institución, la herramienta cuenta de 17 preguntas con varias opciones de respuesta de acuerdo al sentido de cada interrogante.

Fecha de ejecución de la encuesta: 07/12/2015

4.1.1. Análisis de la Encuesta sobre Incentivos no monetarios dirigida al “Personal Administrativo del GADM Santiago de Pillaro”

1.- ¿Le gustaría ser reconocido por sus logros en el trabajo?

Tabla 4.1: Encuesta pregunta 1

Opciones	Población	%
Si	84	99
No	1	1
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

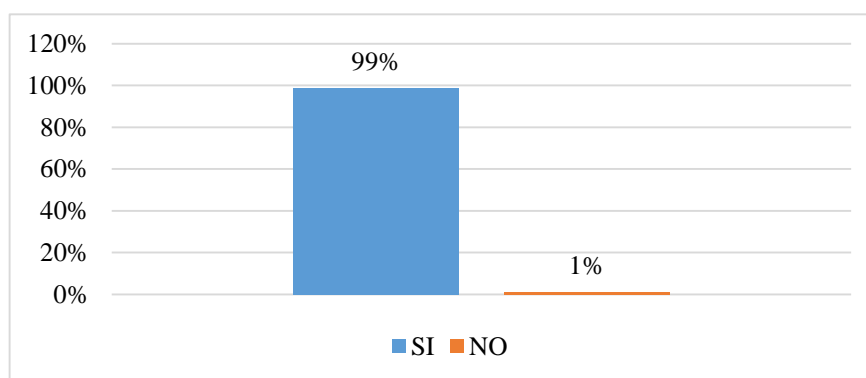


Gráfico 4.1: Resultado pregunta 1
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

El ser reconocido en los logros en el trabajo implica una parte de la autorrealización personal, de lo cual se desprende que el 99% siente esta necesidad de ser reconocido por sus logros en el trabajo y el 1% de la población encuestada considera que no le gustaría ser reconocido por alcanzar objetivos en su trabajo.

2.- ¿Qué importancia atribuye a ser reconocido?

Tabla 4.2: Encuesta pregunta 2

Opciones	Población	%
Muy Elevado	11	13
Elevado	67	79
Intermedio	6	7
Indiferente	1	1
Muy Indiferente	0	1
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

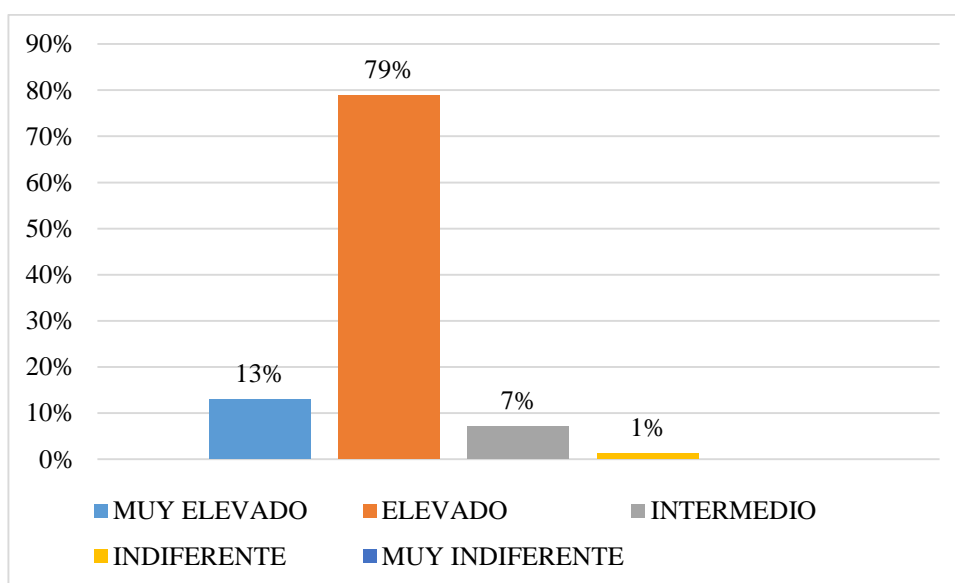


Gráfico 4.2: Resultado pregunta 2
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

La importancia de ser reconocidos para los colaboradores de la institución involucra la autoestima de cada uno de ellos, de lo cual se obtuvo en este ítem que el 79% considera esta necesidad en un nivel elevado, en un menor porcentaje atribuyen un nivel muy elevado de ser reconocidos, por su acertado desempeño con el 13%, seguido con un nivel intermedio con el 7% y sin mayor importancia en un nivel indiferente con el 1% de las personas encuestadas.

3.- ¿Cómo cree que un plan de incentivos influya en su Motivación laboral?

Tabla 4.3: Encuesta pregunta 3

Opciones	Población	%
La aumenta	78	92
La disminuya	0	0
La mantiene igual	5	6
Le es indiferente	2	2
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

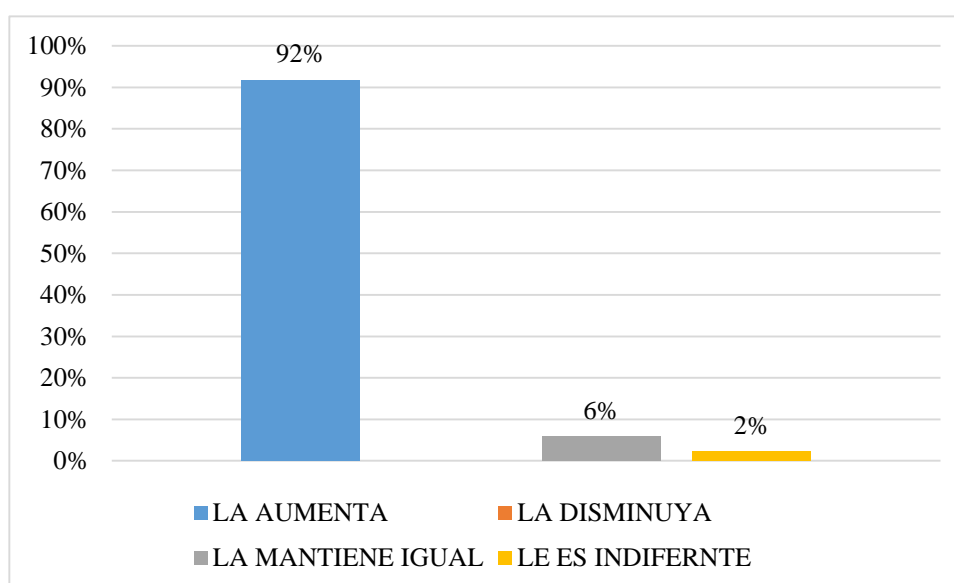


Gráfico 4.3: Resultado pregunta 3
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

La implementación de un plan de incentivos para la motivación laboral implica la entrega de reconocimientos por el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados relacionado con las necesidades de autorrealización, de lo cual casi en su totalidad con el 92% consideran que aumenta su motivación, mientras que un 6% consideran que lo mantendría igual y un 2% es el indiferente la influencia un plan de incentivos.

4.- En el caso de recibir incentivos no monetarios debe estar enfocado a:

Tabla 4.4: Encuesta pregunta 4

Opciones	Población	%
Reconocimiento personal	67	79
Grupo de trabajo	11	13
Grupo familiar	7	8
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

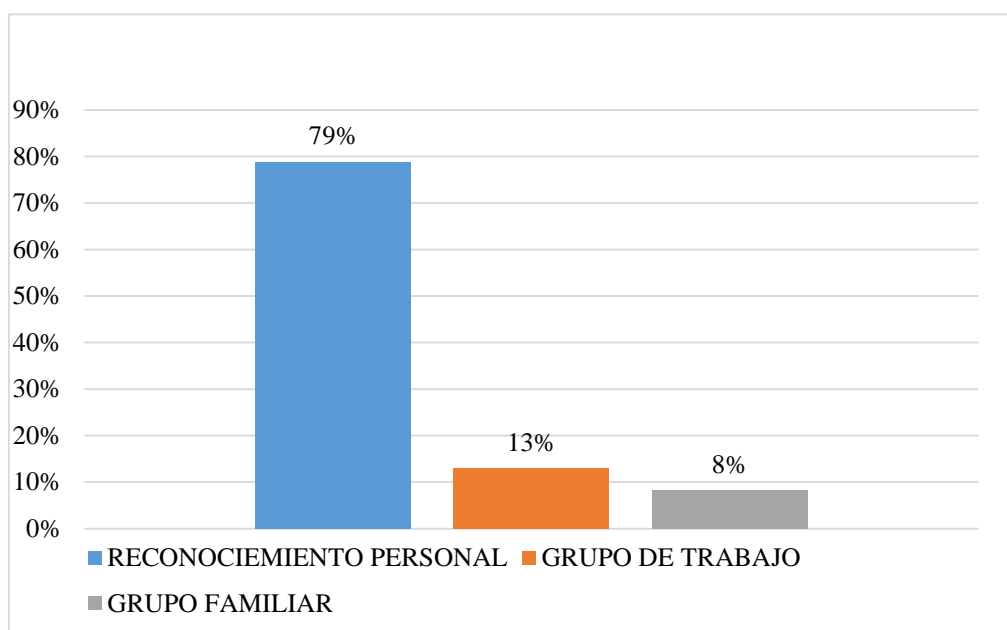


Gráfico 4.4: Resultado pregunta 4

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Al recibir incentivos no monetarios para los colaboradores de la institución en su mayoría concuerdan que deberían estar enfocados a reconocimiento personal lo que implica una parte de la autoestima de cada individuo con el 79% de la población encuestada, en menor medida consideran que debe ser para el grupo de trabajo relacionado con las necesidades sociales con un 13%, y finalmente con un porcentaje menor suponen que debe ser para el grupo familiar con un 8%.

5.- ¿Por cuál de las siguientes razones cree que debe recibir incentivos?

Tabla 4.5: Encuesta pregunta 5

Opciones	Población	%
Satisfacción del cliente	16	19
Desempeño optimo	62	73
Reconocimiento grupal	5	6
Participación y sugerencias	2	2
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

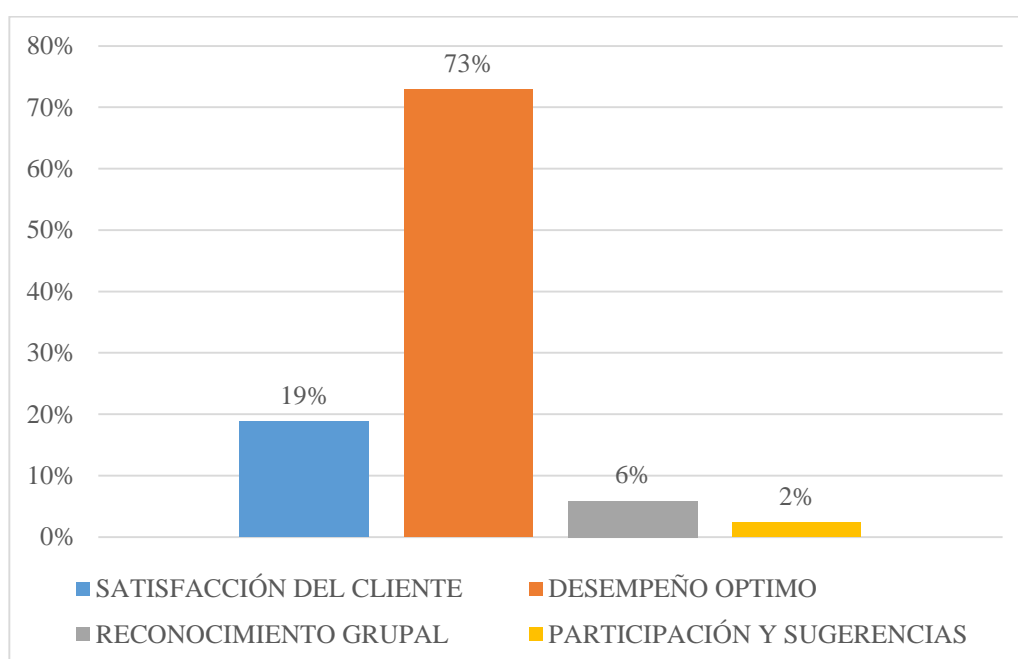


Gráfico4.5: Resultado pregunta 5
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Como principal razón para recibir incentivos para las personas de esta institución es por su desempeño optimo lo que involucra sus necesidades de autorrealización de lo cual se desprende que el 73% sienten esta necesidad, por otro lado, con un 19 % deducen que la principal razón debe ser por satisfacción del cliente concordando con las necesidades sociales, seguido con un mínimo porcentaje con un 6% que debería ser por reconocimiento grupal y finalmente un 2% por participación y sugerencias.

6.- ¿Considera adecuado recibir incentivos enfocados a su crecimiento profesional?

Tabla 4.6: Encuesta pregunta 6

Opciones	Población	%
Capacitaciones	57	67
Becas	18	21
Otros	10	12
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

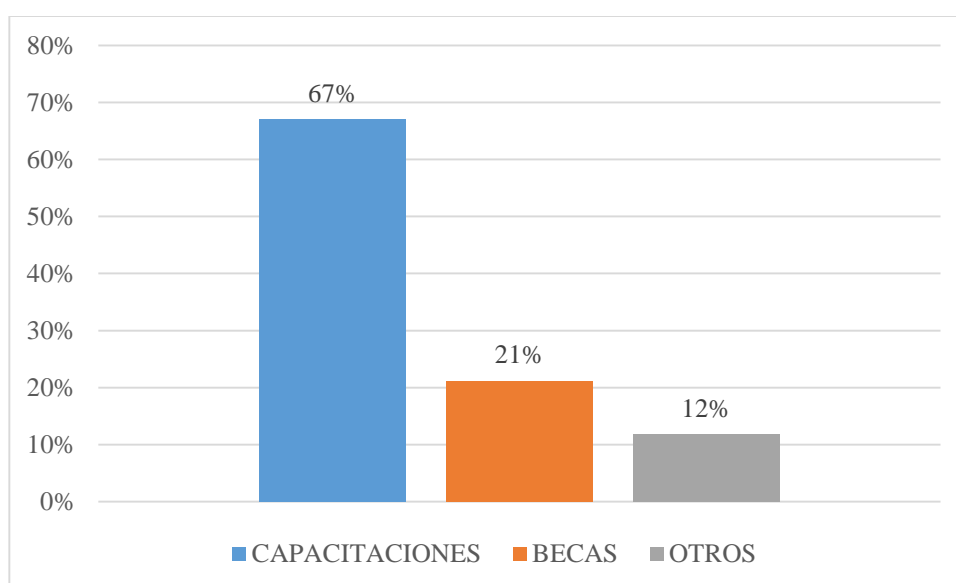


Gráfico 4.6: Resultado pregunta 6
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Al recibir incentivos referentes al crecimiento profesional comprende una parte de la autorrealización del personal, mayormente coinciden que deberían estar enfocados a capacitaciones con el 67% de las personas encuestadas, seguido por un 21% que se proporcionen becas y por ultimo con un 12% opinan que se debe considerar otras opciones para apoyar su crecimiento profesional.

7.- ¿Qué le motiva a usted asistir diariamente a su trabajo?

Tabla 4.7: Encuesta pregunta 7

Opciones	Población	%
Remuneración	6	7
Superación profesional	44	52
Satisfacción personal	35	41
Compañerismo	0	0
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

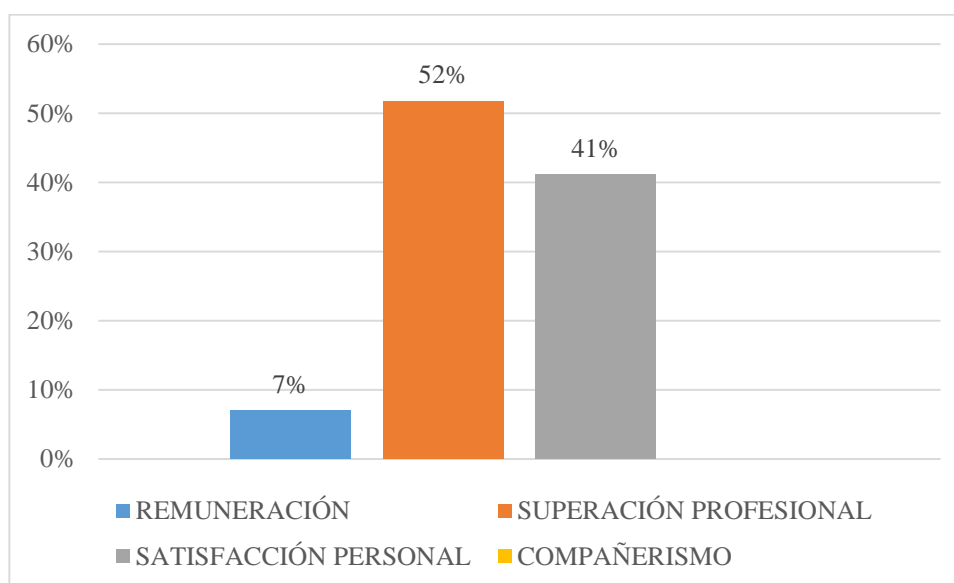


Gráfico 4.7: Resultado pregunta 7
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

La apreciación obtenida a esta pregunta sobre la motivación de acudir diariamente al trabajo implica una parte de la autorrealización de los empleados en la que un grupo de ellos indican que debería ser por sus superación profesional del cual se desprende el 52% de los encuestados seguido sin una gran diferencia con un 41% lo que les motiva es la satisfacción personal que involucra las necesidades de autoestima del individuo, y con un menor porcentaje del 7% por la remuneración que reciben.

8.- ¿Cuál de las siguientes necesidades satisface su actual trabajo?

Tabla 4.8: Encuesta pregunta 8

Opciones	Población	%
Autorrealización	60	71
Estima	6	7
Sociales	3	4
Seguridad	15	18
Fisiológicas	1	1
Total	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

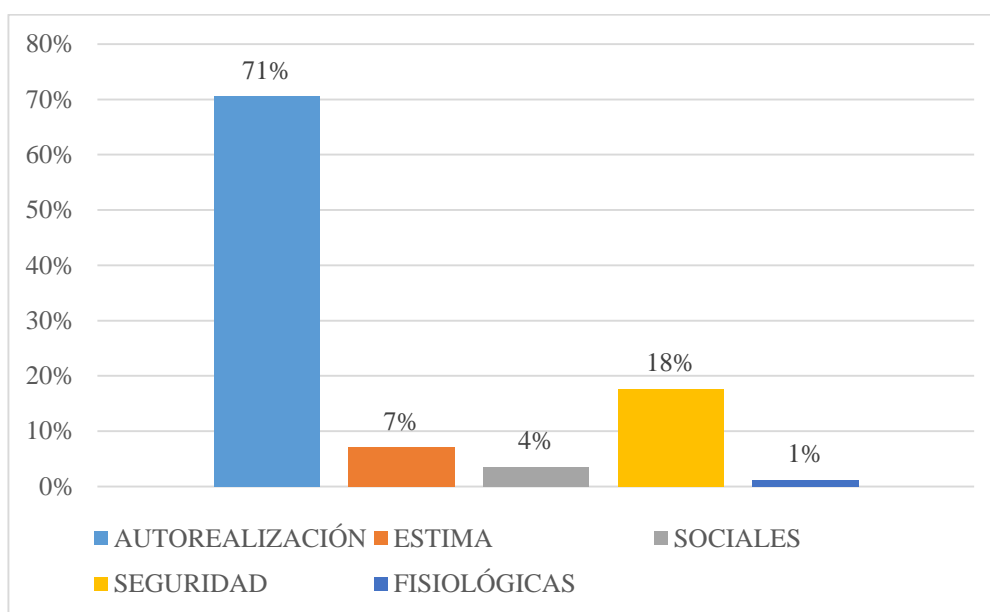


Gráfico 4.8: Resultado pregunta 8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

De acuerdo a la teoría de Maslow sobre las necesidades humanas, el personal de esta institución con un porcentaje representativo indica que las necesidades de autorrealización son satisfechas en su actual trabajo con el 71% de la población encuestada, sin mayor relevancia tenemos las necesidades de seguridad con el 18%, por otro lado tenemos el 7% que no representa las necesidades de estima, en menor medida las sociales con el 4% y finalmente con el 1% las fisiológicas.

9.- ¿Considera que la institución le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera óptima?

Tabla 4.9: Encuesta pregunta 9

Opciones	Población	%
Si	42	49
No	43	51
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

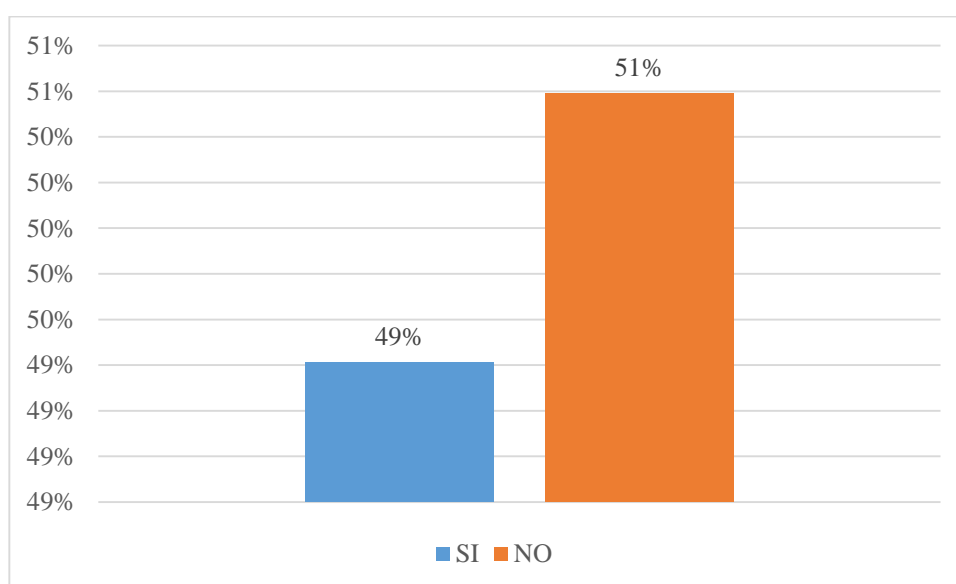


Gráfico 4.9: Resultado pregunta 9
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

De acuerdo sobre los recursos que la institución brinda a los empleados para realizar su trabajo de manera óptima se identifica sobre las necesidades de seguridad del personal, de lo cual se desprende que el 51% no siente esta necesidad cubierta, mientras que el 49% de ellos indican que si poseen los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo

10.- ¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda la institución?

Tabla 4.10: Encuesta pregunta 10

Opciones	Población	%
Muy satisfecho	7	8
Satisfecho	53	62
Parcialmente satisfecho	25	29
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

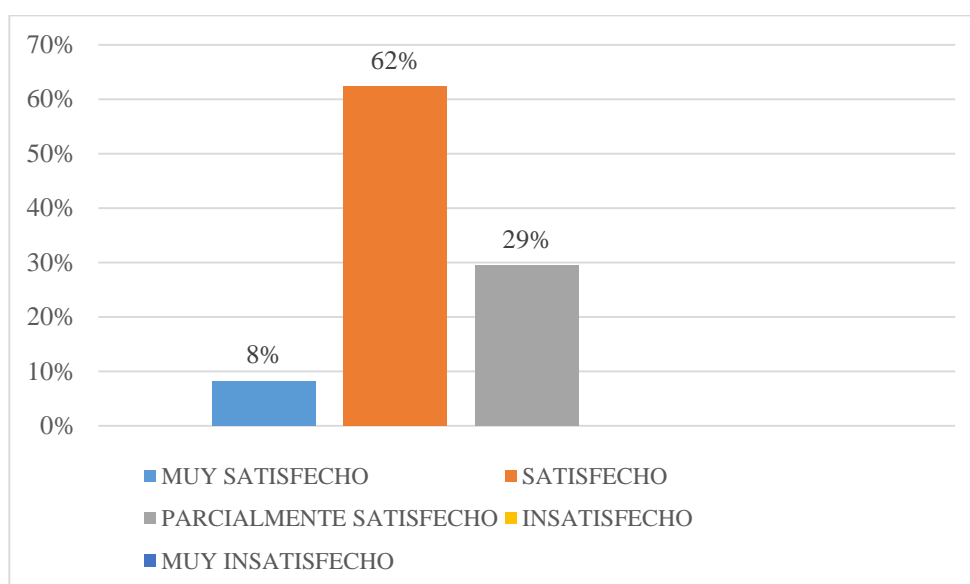


Gráfico 4.10: Resultado pregunta 10
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

La satisfacción sobre los beneficios que brinda la institución municipal involucra las necesidades de estima para los colaboradores, de lo cual se identifica que un 62% de la población encuestada está satisfecho con las utilidades que reciben en su trabajo, mientras que el 29% está parcialmente satisfecho con los beneficios, y por último el 8% de ellos están muy satisfechos con las utilidades que reciben.

11.- ¿Se considera Ud. valorado en su puesto de trabajo o cargo que desempeña?

Tabla 4.11: Encuesta pregunta 11

Opciones	Población	%
Muy satisfecho	1	1
Satisfecho	11	13
Parcialmente satisfecho	46	54
Insatisfecho	26	31
Muy insatisfecho	1	1
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

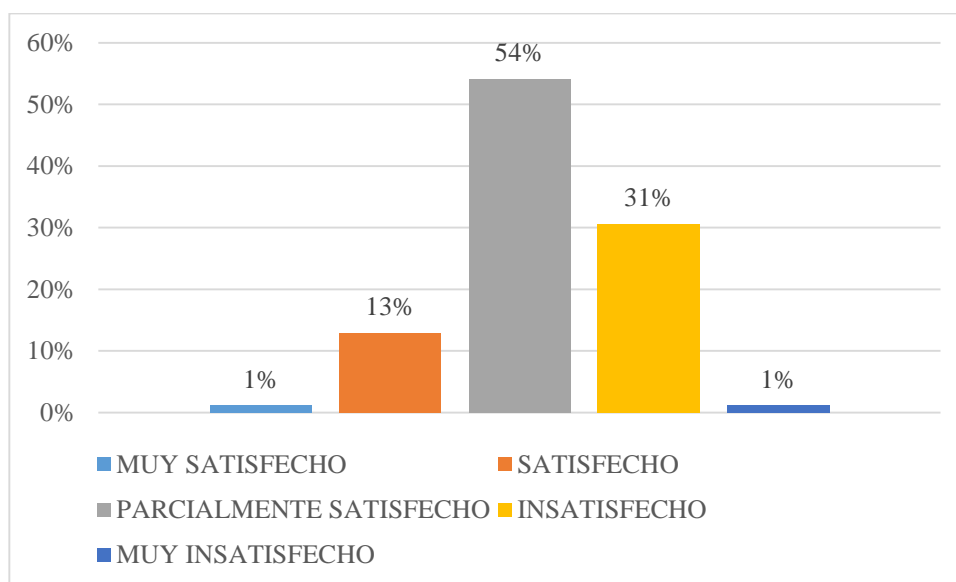


Gráfico 4.11: Resultado pregunta 11
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

El ser valorado en el puesto de trabajo o cargo que desempeñan las personas en la entidad municipal, implica una parte de la autoestima de cada uno de ellos, interpretando así que el 54% se encuentra parcialmente satisfecho con el valor que le dan en su desempeño en el trabajo, otra parte de ellos están insatisfechos con el 31%, con el 1% que están muy insatisfechos, y de forma positiva el 13% están satisfechos y el 1% muy satisfechos con su valor en el trabajo.

12.- ¿Considera Ud. qué tiene apertura con los directivos para tratar asuntos laborales y personales?

Tabla 4.12: Encuesta pregunta 12

Opciones	Población	%
Si	30	25
No	55	65
Total	10	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

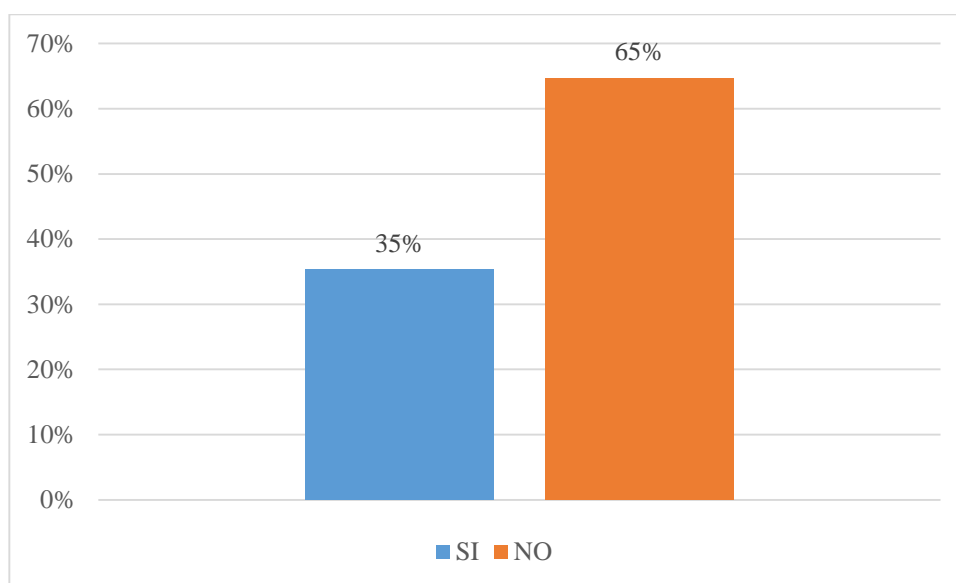


Gráfico 4.12: Resultado pregunta 12
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

En cuanto la apertura para tratar temas personales y laborales con los directivos, involucra las necesidades de seguridad de los trabajadores para poder acercarse a sus superiores a entablar este tipo de temas, casi en su mayoría coinciden que no tienen este beneficio con el 65%, mientras que en menor porcentaje indican que si tienen apertura con el 35%, determinando que en su mayoría las personas no tienen este tipo de apertura con los directivos.

13.- ¿El nivel de satisfacción en su trabajo es?

Tabla 4.13: Encuesta pregunta 13

Opciones	Población	%
Muy Elevado	2	2
Elevado	21	25
Intermedio	62	73
Indiferente	0	0
Muy Indiferente	0	0
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

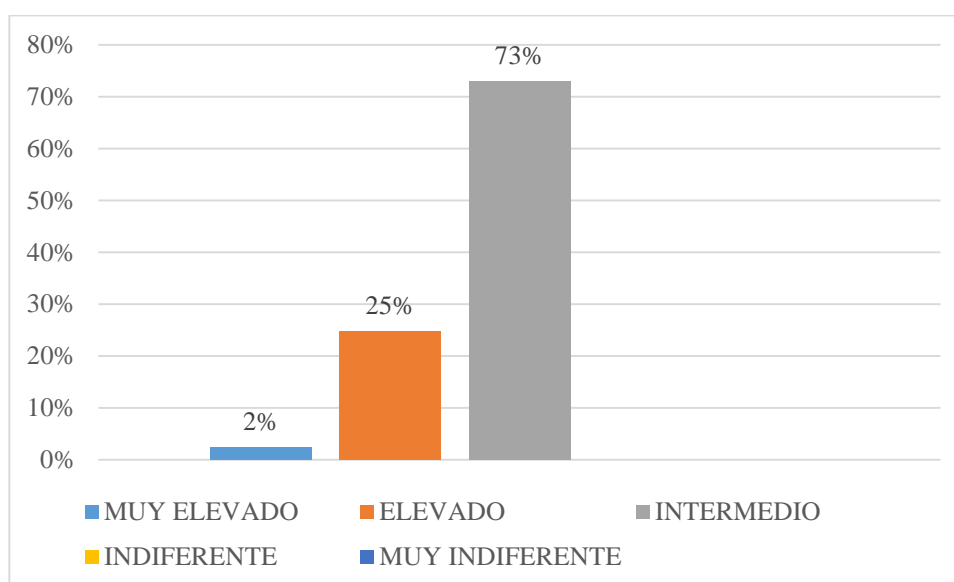


Gráfico 4.13: Resultado pregunta 13
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

A lo que respecta a esta pregunta el nivel de satisfacción en el trabajo de los colaboradores del municipio, involucra a las necesidades sociales, autoestima y autorrealización de lo cual se desprende que en su mayoría el 73% consideran que su nivel de satisfacción es intermedio, en menor medida con el 25% piensan que es elevado y sin mayor trascendencia el 2% determina que es muy elevado.

14.- ¿Qué experiencia tiene Ud. de ser reconocido?

Tabla 4.14: Encuesta pregunta 14

Opciones	Población	%
Motivante	59	69
Desmotivante	5	6
Indiferente	21	25
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

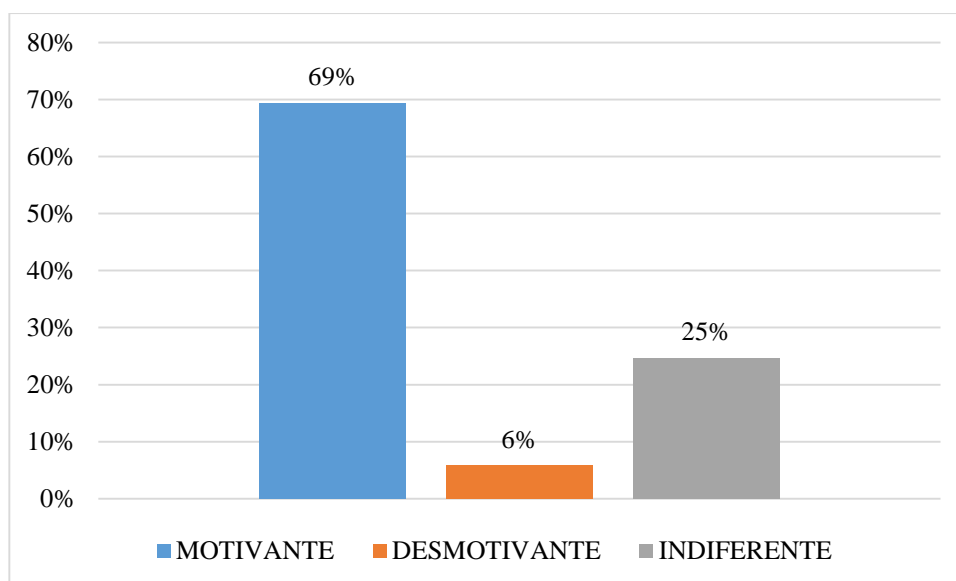


Gráfico 4.14: Resultado pregunta 14
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Según los datos obtenidos se determina que la experiencia que los colaboradores han tenido referente a ser reconocidos relacionado con la autorrealización de las personas en la que se reconoce sus logros está comprendido que el 69% coincide que es motivante, indicando que recibir incentivos será un factor que influya en su motivación, por otro lado, el 25% le es indiferente y el 6% muestran que ha sido desmotivante.

15.- ¿Con que frecuencia le gustaría recibir incentivos como reconocimiento a su trabajo?

Tabla 4.15: Encuesta pregunta 15

Opciones	Población	%
Trimestral	55	65
Semestral	25	29
Otros	5	6
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

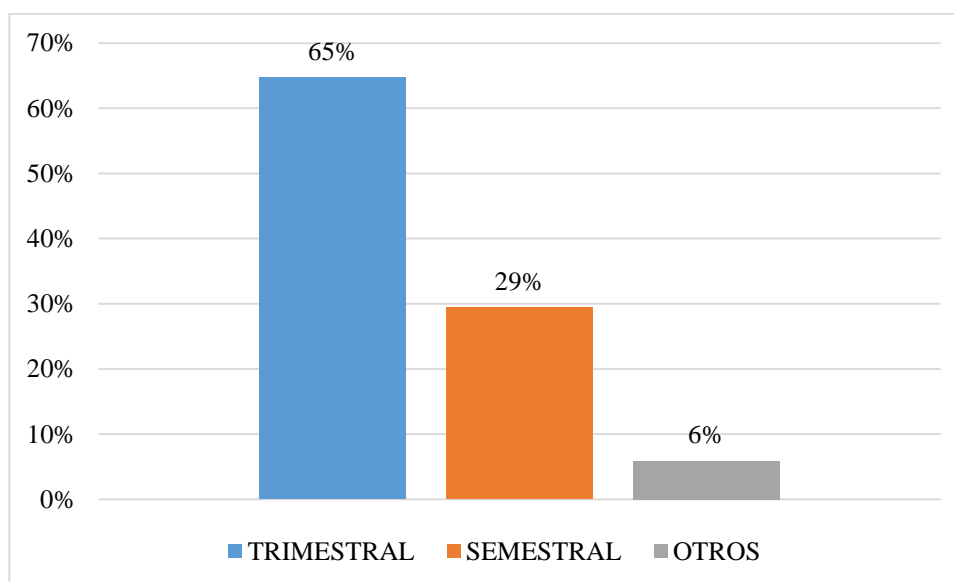


Gráfico 4.15: Resultado pregunta 15
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Analizando los datos obtenidos a este ítem la frecuencia con la que les gustaría a los empleados recibir incentivos como reconocimiento a su trabajo se involucra la autorrealización de los colaboradores de ello tenemos que el 65% debería ser trimestral, y el 29% que consideran que sea semestral y en un mínimo porcentaje que es el 6% que se considere otras opciones.

16.- ¿Cuál es la categoría de sus servicios en la institución?

Tabla 4.16: Encuesta pregunta 16

Opciones	Población	%
Contrato	46	54
Nombramiento	38	45
Otros	1	1
Total	85	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

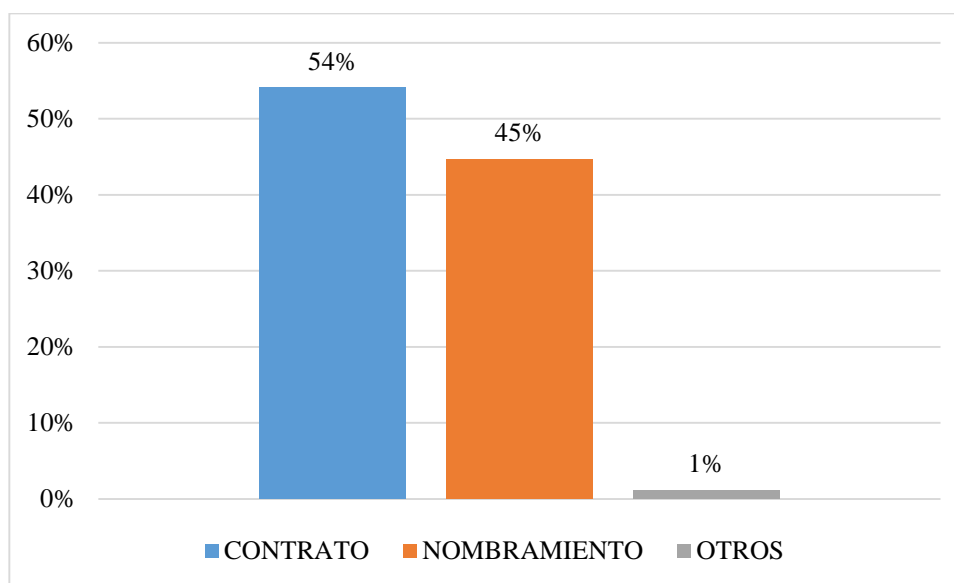


Gráfico 4.16: Resultado pregunta 16
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

La apreciación obtenida a esta pregunta en la categoría de servicios en la que están en la institución es con un 54% están con la modalidad de contrato y el 45% poseen nombramiento y el 1% que pertenece a la institución con otro tipo de modalidad.

17.- ¿Cuánto tiempo trabaja Ud. en la institución?

Tabla 4.17: Encuesta pregunta 17

Opciones	Población	%
1 año	17	20
2 años	30	35
Más de 3 años	38	45
Total	85	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

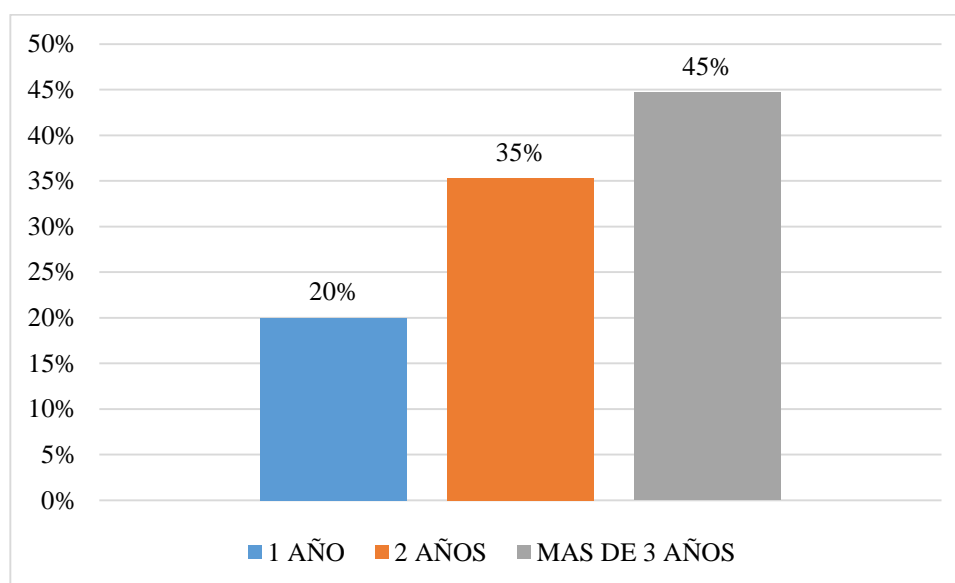


Gráfico 4.17: Resultado pregunta 17

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Analizando los datos obtenidos a esta pregunta sobre el tiempo que los empleados trabajan en la institución tenemos que el 45% trabajo más de tres años, el 35% con dos años y finalmente el 20% con un año en la institución.

4.2. Resultados obtenidos del Cuestionario MbM, gestión por motivación, tercera edición.

En esta sección se realiza el análisis e interpretación de las preguntas del Cuestionario MbM, gestión por motivación, tercera edición, aplicado al personal administrativo de la institución, la herramienta cuenta de 20 preguntas cerradas con cuatro opciones de respuesta, consta de cuatro dimensiones: necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización.

Fecha de ejecución de la encuesta: 07/12/2015

4.2.1. Tabla comparativa sobre la motivación de las diferentes áreas de la institución.

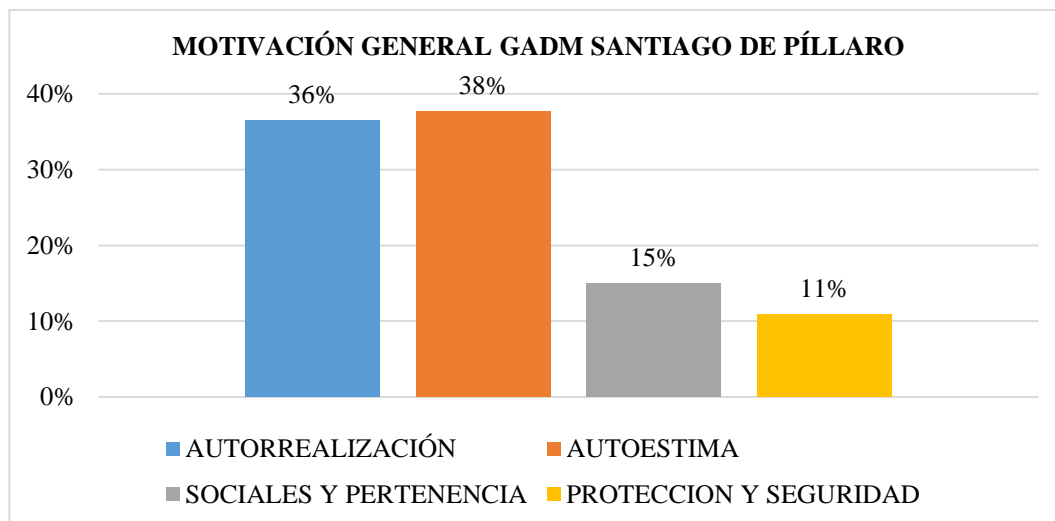
Tabla 4.18: Tabla comparativa de las áreas de GAM Santiago de Píllaro

TABLA COMPARATIVA MOTIVACIÓN				
AREAS	Autorrealización	Autoestima	Sociales y pertenencia	Protección y seguridad
Unidad de acción social	45%	11%	9%	36%
Dirección financiera	0%	73%	16%	11%
Dirección de planificación y ordenamiento territorial	50%	23%	25%	2%
Asesoría jurídica	50%	30%	10%	10%
Dirección administrativa	46%	36%	14%	4%
Dirección de gestión ambiental y servicios públicos	48%	25%	23%	5%
Dirección de obras públicas	30%	57%	11%	2%
Unidad socio-cultural	33%	47%	12%	8%

Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

4.2.2. Análisis de la Motivación al “Personal Administrativo del GADM Santiago de Píllaro”

Gráfico 4.0.18: Análisis de la motivación en el GADM Santiago de Píllaro



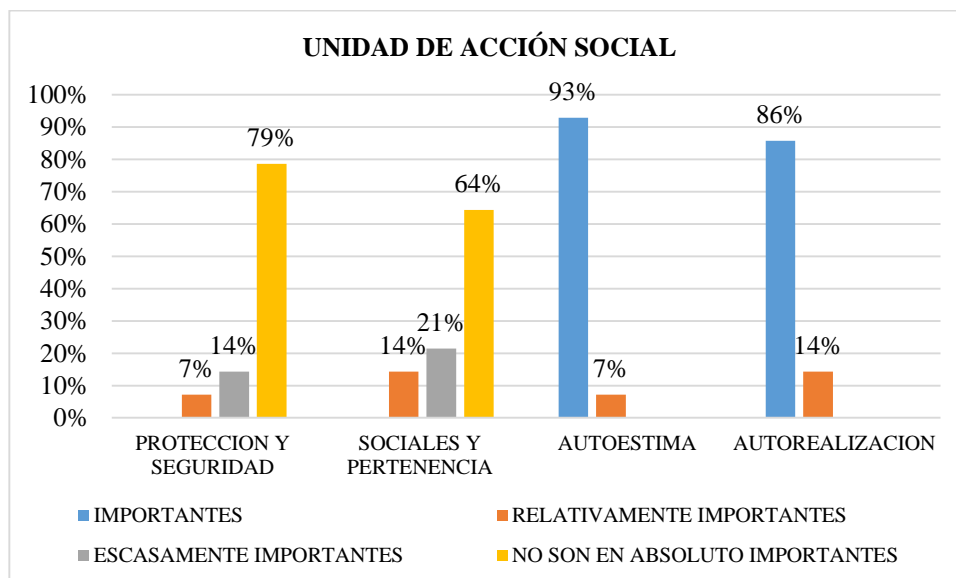
Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria.2015.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la motivación general de la institución se determina que los colaboradores están orientados a las necesidades de Autoestima con el 38%, seguido sin gran diferencia las necesidades de Autorrealización con el 36%, las necesidades sociales y pertenencia con el 15%, y con menor porcentaje de las necesidades de protección y seguridad con el 11%.

4.2.2.1. Análisis de motivación en la Unidad de Acción Social

Gráfico 4.19: Análisis motivación en la Unidad de Acción Social



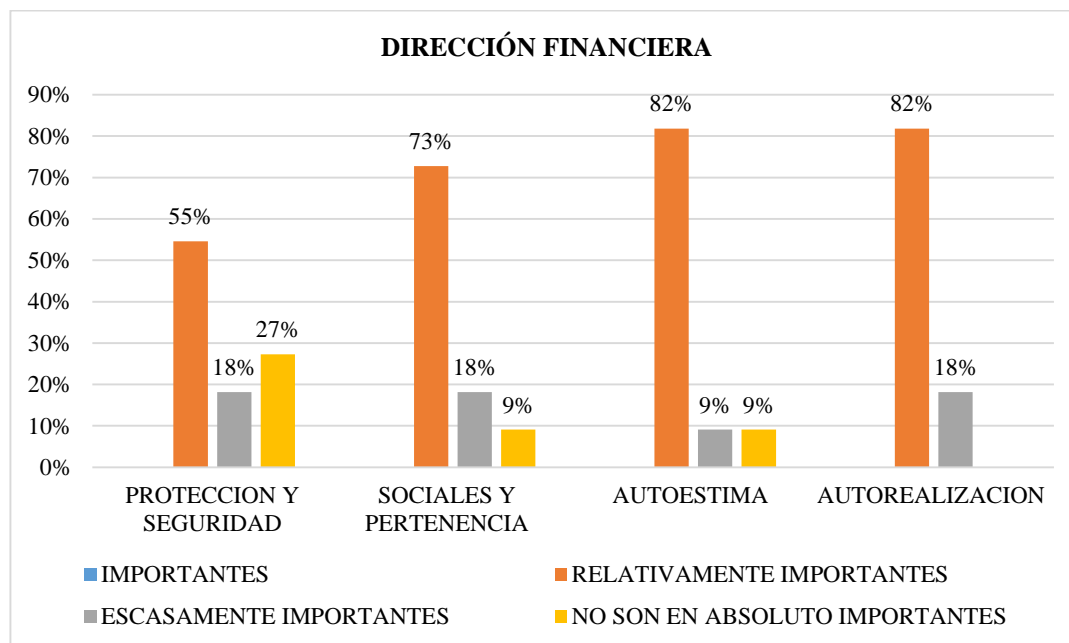
Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

En esta unidad la necesidad de autoestima es importante para los empleados en su mayoría con el 93% , que se atribuya valor en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 86% considera que las necesidades de autorrealización frente a sus logros laborales indicando que son importantes,, las necesidades sociales y pertenencia que implica el desarrollo de relaciones interpersonales, con el 64% de la población las considera que no son en absoluto importantes, las necesidades de protección y seguridad dentro de la institución y autorrealización en este medio laboral con el 14% las consideran relativamente importantes, mostrando la necesidad de reforzar estas áreas, las necesidades de protección y autoestima con el 7% igualmente las consideran relativamente importantes, en esta unidad podemos apreciar que en las necesidades de protección el 79% de la población encuestada las considera que no son en absoluto importantes.

4.2.2.2. Análisis de motivación en la Dirección financiera

Gráfico 4.20: Análisis motivación en la Dirección Financiera



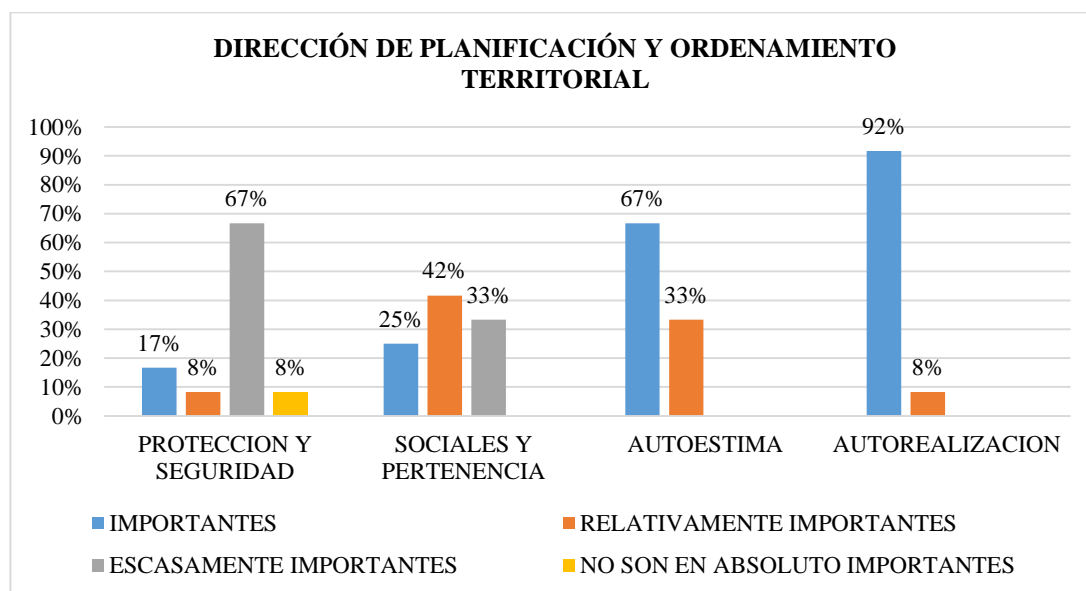
Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Como se puede identificar en la Dirección Financiera lo que motiva al personal es satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización relacionado con la satisfacción completa del individuo de alcanzar sus metas este medio laboral con el 82% indicando que son relativamente importantes, las necesidades sociales y pertenencia con el 73% de la población encuestada son relativamente importantes para su desarrollo laboral y logros en el trabajo, las necesidades de protección con el 55% que son relativamente importantes, seguido con el 18% las necesidades de protección, sociales y autorrealización son escasamente importantes, los puntos negativos en esta unidad es las necesidades de protección y seguridad con el 27% de ellos no son el absoluto importantes y las necesidades sociales y de autoestima con el 9% igualmente no son en absoluto importantes mostrando la necesidad de reforzar la importancia de estas áreas.

4.2.2.3. Análisis de motivación en la Dirección de planificación y ordenamiento territorial

Gráfico 4.21: Análisis motivación en la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial



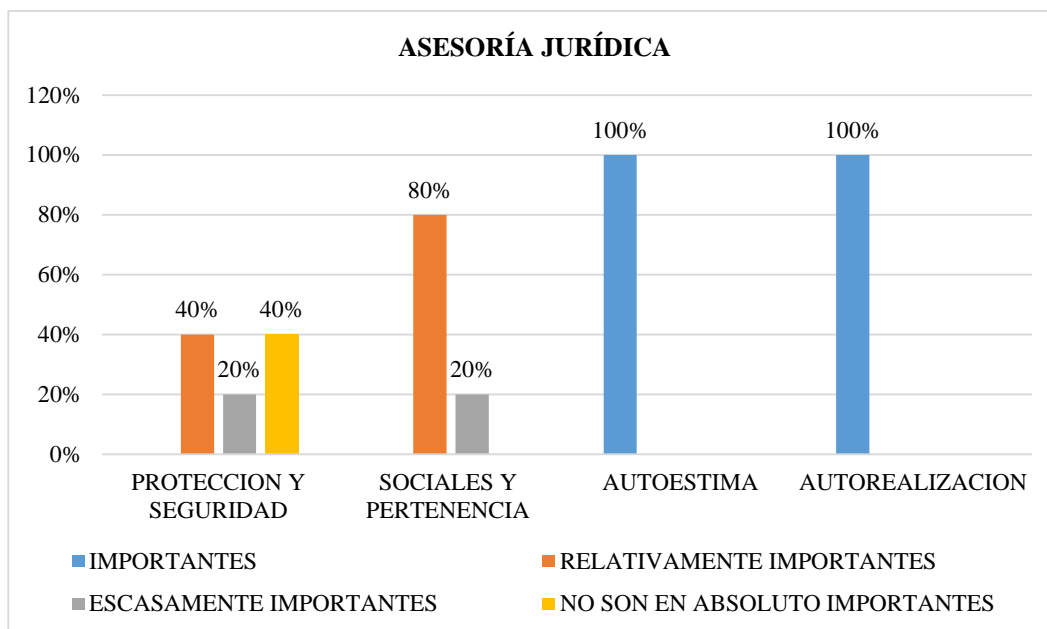
Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Como se muestra en el gráfico de toda la población encuestada, la necesidad de autorrealización es la de mayor trascendencia para los empleados indicando que son importantes en un 92%, mientras que la necesidad de autoestima en un 67% son importantes, referente a las necesidades de protección y seguridad el 67% consideran que son escasamente importantes, las necesidades sociales y pertenencia con el 42% son relativamente importantes, las necesidades de autoestima con el 33% las personas encuestadas consideran que son relativamente importantes, lo que indica que esta necesidad no atribuye mayor importancia en su medio laboral, en esta Dirección podemos apreciar que todas las necesidades tienen su grado de importancia y apenas el 8% de los encuestados consideran que las necesidades de autorrealización no son en absoluto importantes.

4.2.2.4. Análisis de motivación en la Asesoría Jurídica

Gráfico 4.22: Análisis motivación en Asesoría Jurídica



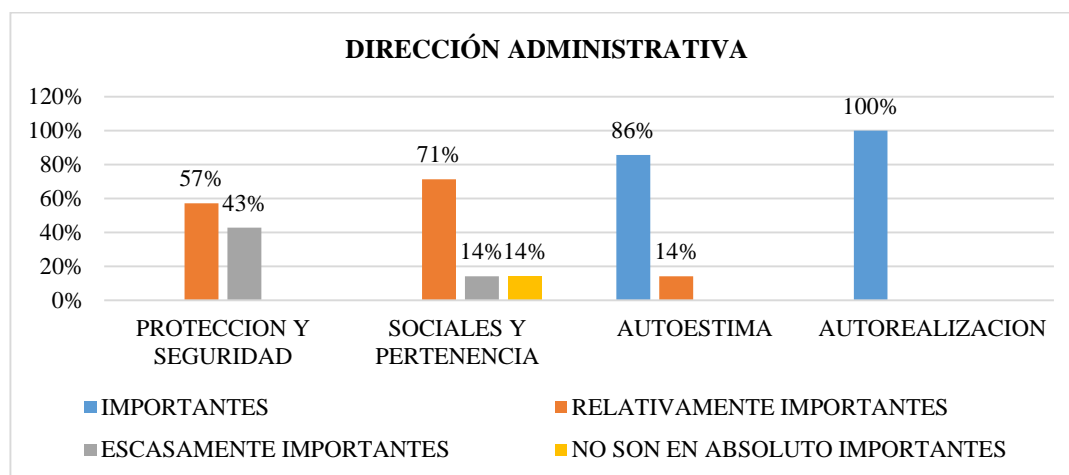
Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Como se muestra en el gráfico de toda la población encuestada, las necesidades de Autoestima y Autorrealización en su totalidad son importantes para los trabajadores buscando satisfacer estas necesidades, mientras que las necesidades sociales y pertenencia son relativamente importantes en el medio laboral en el que se desempeñan con el 80% y como debilidad podemos apreciar que en las necesidades de protección y seguridad un 40% de la población encuestada consideran que no son en absoluto importantes.

4.2.2.5. Análisis de motivación en la Dirección administrativa

Gráfico 4.23: Análisis motivación en la Dirección Administrativa



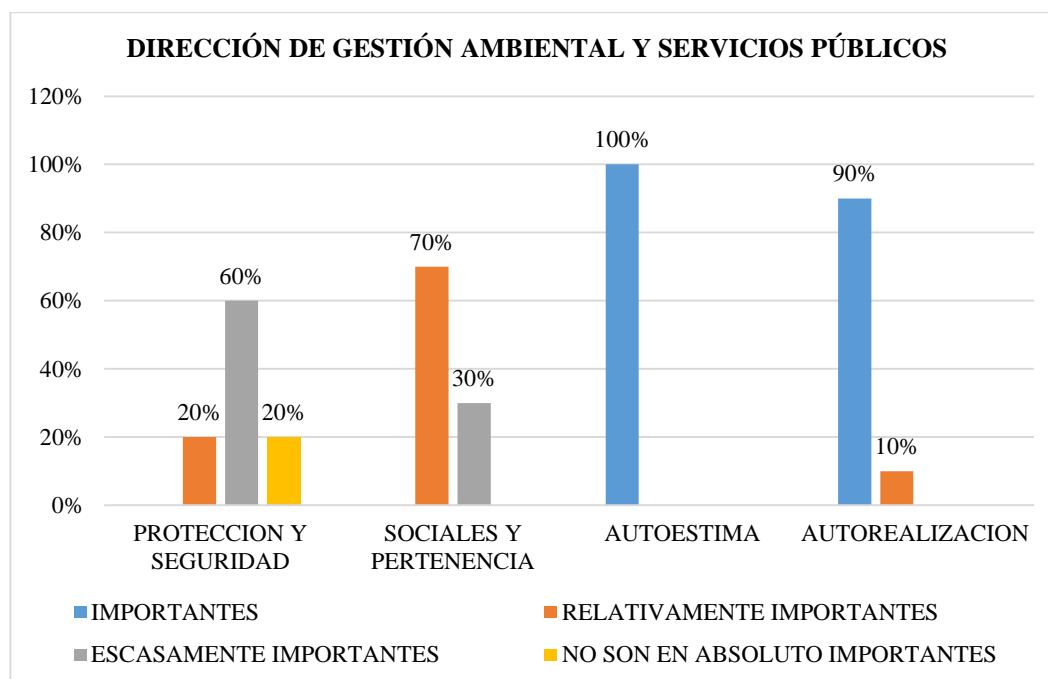
Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en esta dirección en su totalidad lo que considera importante para su motivación son las necesidades de autorrealización con el 100% son importantes indicando la importancia su crecimiento profesional, por otra parte como prioridad en un porcentaje representativo en las necesidades de autoestima representando su valor en el desarrollo de actividades con el 86% indicando que son importantes, referente a las necesidades sociales y pertenencia tienen igualmente nivel de importancia en esta área con el 71% que son relativamente importantes, demostrando el interés en el desarrollo de relaciones interpersonales, en las necesidades de protección y seguridad de la población encuestada indica que el 57% son relativamente importantes de acuerdo al medio en el que se desarrollan, y con una debilidad en las necesidades sociales en los colaboradores de la institución con un 14% que consideran que no son en absoluto importantes, indicando que las relaciones interpersonales no es una prioridad para los mismos, pero si alcanzar su metas de perfil académico.

4.2.2.6. Análisis de motivación en la Dirección de gestión ambiental y servicios públicos

Gráfico 4.24: Análisis motivación en la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos



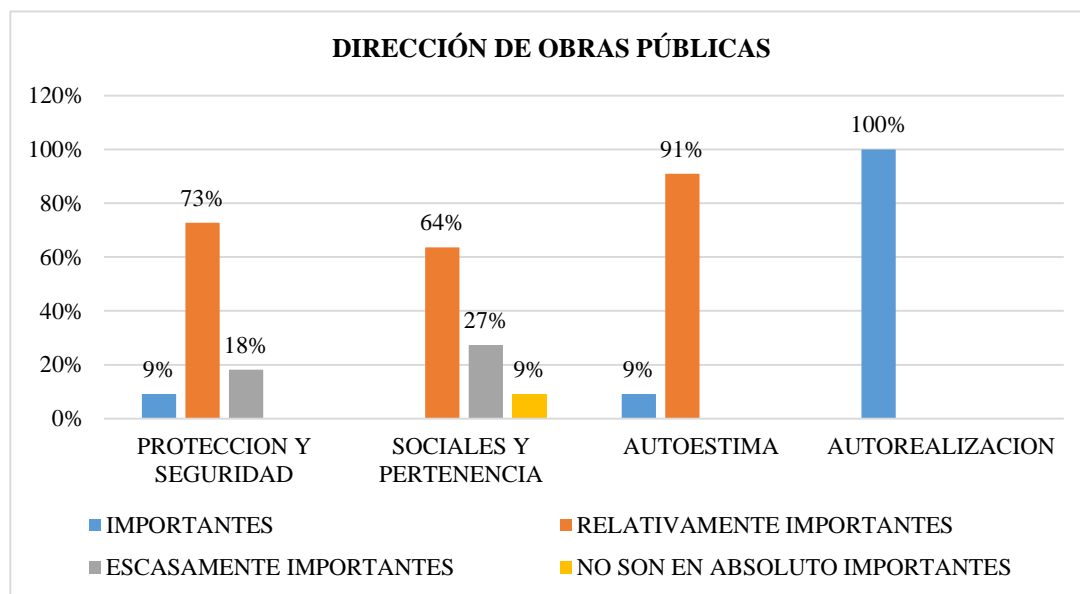
Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Como se puede observar los datos obtenidos en esta dirección la prioridad para los empleados para el desarrollo en su motivación son las necesidades de autoestima con un porcentaje en su totalidad que es el 100% considerándolas importantes, seguido a este tenemos las necesidades de autorrealización con el 90% que son importantes para las personas encuestadas, indicando que su crecimiento profesional es una prioridad para elevar su motivación, con otro porcentaje representativo son necesidades sociales y pertenencia con el 70% que son relativamente importantes al momento de interactuar con las personas, se detecta una debilidad en las necesidades de protección y seguridad con el 60% de la población encuestada consideran que son escasamente importantes y un 20 % que indica que no son en absoluto importantes.

4.2.2.7. Análisis de motivación en la Dirección de obras públicas

Gráfico 4.25: Análisis motivación en la Dirección de Obras Publicas



Fuente: Cuestionario MbM

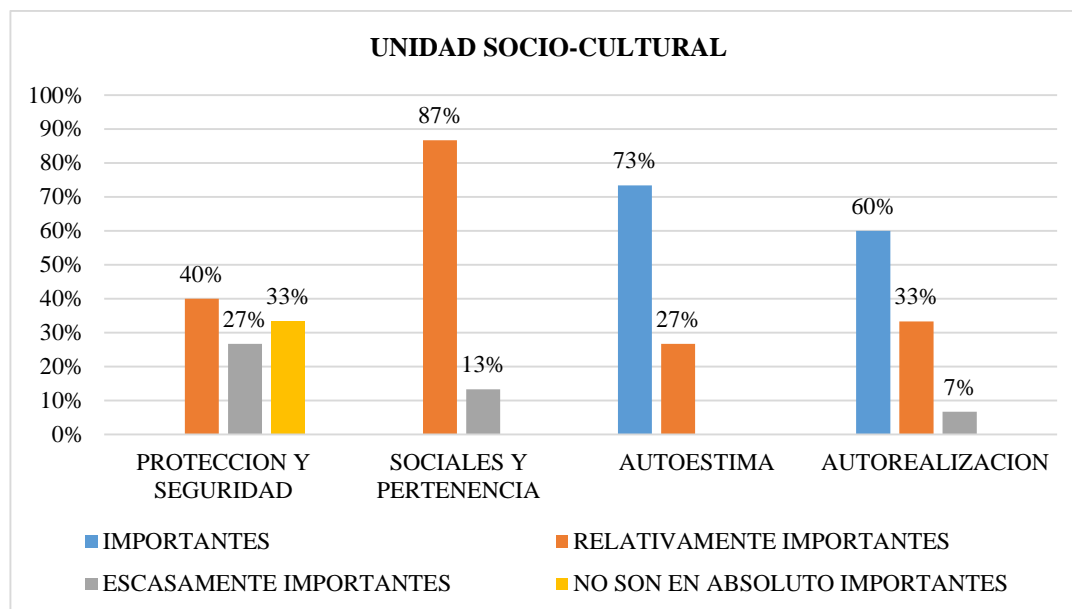
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

De la población encuestada podemos observar que su totalidad consideran que las necesidades de autorrealización son importantes para incrementar su motivación para llevar a cabo sus diferentes actividades, de la misma forma con una cantidad representativa con el 91% consideran que las necesidades de autoestima son relativamente importantes frente a los logros que puedan alcanzar, seguido tenemos las necesidades de protección y seguridad con el 73% que son relativamente importantes, y en una parte de la población encuestada se detecta resultados negativos en las necesidades de protección y seguridad, sociales y pertenencia; y autoestima con el 9% que lo consideran que no son el absoluto importantes.

4.2.2.8. Análisis de motivación en la Unidad socio-cultural

Gráfico 4.26: Análisis motivación en la Unidad Socio-Cultural



Fuente: Cuestionario MbM
Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Se puede apreciar que los resultados en esta unidad las necesidades sociales y pertenencia son las de mayor valor para los colaboradores encuestados con el 87% que son relativamente importantes relacionándose estrechamente con su área de trabajo que implica el desarrollo de competencias de esa naturaleza, seguido a este tenemos las necesidades de autoestima con el 73% que son importantes, las necesidades de autorrealización con el 60% son importantes, y como debilidad tenemos las necesidades de protección y seguridad que no son en absoluto importantes con el 33% de las personas encuestadas.

4.3. Informe de la evaluación del desempeño de GAD Municipal Santiago de Píllaro

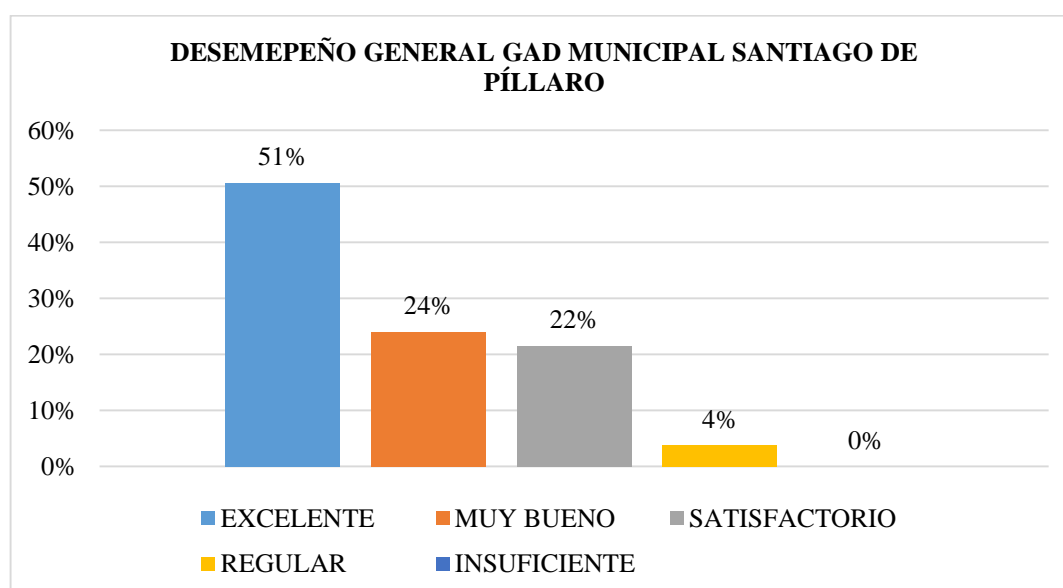
Herramienta: Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO

Elaborado por: Ministerio de Trabajo

Evalúa:

- Actividades del puesto
- Conocimientos
- Competencias técnicas del puesto
- Competencias universales
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

Gráfico 4.27: Análisis del desempeño en el GADM Santiago de Píllaro



Fuente: FORMULARIO MRL-EVAL-03

Elaborado por: Medina, Valeria. 2015.

Interpretación:

Los resultados de la evaluación indican que el desempeño del personal es excelente con el 51%, seguido por un desempeño muy bueno con el 24% y por otro lado siendo satisfactorio con el 22% y un porcentaje no representativo siendo un desempeño regular con el 4% y se puede identificar que en la institución no existe un desempeño insuficiente.

Tabla 4.19: Informe evaluación del desempeño



Ministerio
del Trabajo

FORMULARIO MRL-EVAL-03
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución : GAD MUNICIPAL SANTIAGO DE PILLARO

Período de Evaluación: 2015 Desde: 01/01/2015 Hasta: 31/12/2015

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
TECNICO DE MEDIO AMBIENTE	SECCION DE CONTROL, GESTION AMBIENTAL Y RESIDUOS SOLIDOS	PILLARO	92.2	EXCELENTE
CONTADOR 1	UNIDAD DE CONTABILIDAD	PILLARO	72.6	SATISFACTORIO
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	PILLARO	95.6	EXCELENTE
SECRETARIA EJECUTIVA	SUB DIRECCION DE SECRETARIA GENERAL	PILLARO	93.3	EXCELENTE
ANALISTA DE COMPRAS PUBLICAS	UNIDAD DE COMPRAS PUBLICAS	PILLARO	97.6	EXCELENTE
TECNICO DE PROYECTOS	SECCION DE CONTROL, GESTION AMBIENTAL Y RESIDUOS SOLIDOS	PILLARO	76.1	SATISFACTORIO
RECAUDADOR	SECCION DE RECAUDACION	PILLARO	90.6	EXCELENTE

ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	PILLARO	81.9	MUY BUENO
ADMINISTRADOR DE SERVICIOS PUBLICOS	SECCION DE COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION DE SERVICIOS PUBLICOS	PILLARO	80.8	MUY BUENO
GUARDALMACEN	SECCION DE BODEGA	PILLARO	89.9	MUY BUENO
ASISTENTE DE ABOGACIA	PROCURADURIA SINDICA	PILLARO	91.6	EXCELENTE
COORDINADOR DE UNIDAD DE PRESUPUESTO	UNIDAD DE PRESUPUESTO	PILLARO	73.8	SATISFACTORIO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	74.0	SATISFACTORIO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	76.0	SATISFACTORIO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	70.2	REGULAR
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	UNIDAD DE PROYECTOS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	PILLARO	89.6	MUY BUENO
TECNICO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS 1	SECCION DE GESTION, CONTROL AMBIENTAL Y RESIDUOS SOLIDOS	PILLARO	90.1	MUY BUENO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	74.0	SATISFACTORIO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	77.3	SATISFACTORIO
FISIOTERAPISTA	UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	PILLARO	94.7	EXCELENTE
COORDINADORA TECNICA UNIDAD DE TALENTO HUMANO	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	PILLARO	94.4	EXCELENTE

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	76.6	SATISFACTORIO
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	89.2	MUY BUENO
SECRETARIA EJECUTIVA	DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS	PILLARO	90.6	EXCELENTE
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	94.6	EXCELENTE
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	80.0	SATISFACTORIO
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3	SECCION DE AVALUOS Y CATASTROS	PILLARO	90.0	EXCELENTE
MIEMBRO DE LA JUNTA DE PROTECCION DE DERECHOS	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	94.3	EXCELENTE
RECAUDADOR	SECCION DE RECAUDACION	PILLARO	90.0	EXCELENTE
TECNICO DE RENTAS	SECCION DE RENTAS	PILLARO	93.1	EXCELENTE
TECNICO INSTRUCTOR DE DANZA	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	93.4	EXCELENTE
ODONTOLOGA	UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	PILLARO	97.2	EXCELENTE
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	78.2	SATISFACTORIO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	80.0	SATISFACTORIO
CONTADOR 4	UNIDAD DE CONTABILIDAD	PILLARO	99.1	EXCELENTE

ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	93.6	EXCELENTE
ANALISTA DE PRESUPUESTO	UNIDAD DE PRESUPUESTO	PILLARO	93.1	EXCELENTE
RECAUDADOR	SECCION DE RECAUDACION	PILLARO	89.3	MUY BUENO
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	PILLARO	88.6	MUY BUENO
ANALISTA DE TALENTO HUMANO	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	PILLARO	95.5	EXCELENTE
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	92.3	EXCELENTE
PSICOLOGA CLINICA	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	94.9	EXCELENTE
TECNICO DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	SECCION DE GESTION, CONTROL AMBIENTAL Y RESIDUOS SOLIDOS	PILLARO	91.6	EXCELENTE
TECNICO DE TURISMO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	88.8	MUY BUENO
TECNICO REGISTRAL	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	PILLARO	93.3	EXCELENTE
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	76.8	SATISFACTORIO
TECNICO DE PROYECTOS 1	UNIDAD DE PROYECTOS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	PILLARO	90.6	EXCELENTE
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	93.8	EXCELENTE
FISCALIZADOR 2	UNIDAD DE CONSTRUCCION VIAL E INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA	PILLARO	90.7	EXCELENTE

TECNICO DE GESTION DE RIESGOS	UNIDAD DE GESTION DE RIESGOS	PILLARO	80.0	SATISFACTORIO
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	87.9	MUY BUENO
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	89.0	MUY BUENO
ANALISTA DE TRANSITO Y TRANSPORTE	SECCION DE TRANSITO Y TRANSPORTE	PILLARO	95.0	EXCELENTE
FISCALIZADOR 2	UNIDAD DE CONSTRUCCION VIAL E INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA	PILLARO	90.7	EXCELENTE
ANALISTA DE COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION DE SERVICIOS PUBLICOS	SECCION DE COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION DE SERVICIOS PUBLICOS	PILLARO	90.0	MUY BUENO
TECNICO DE AVALUOS Y CATASTROS	SECCION DE AVALUOS Y CATASTROS	PILLARO	89.6	MUY BUENO
COORDINADOR TECNICO UNIDAD DE COMPRAS PUBLICAS	UNIDAD DE COMPRAS PUBLICAS	PILLARO	94.4	EXCELENTE
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	70.0	REGULAR
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	71.0	SATISFACTORIO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	77.0	SATISFACTORIO
TECNICO DE DESARROLLO SOCIAL	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	92.3	EXCELENTE
COORDINADORA UNIDAD DE CONTABILIDAD	UNIDAD DE CONTABILIDAD	PILLARO	88.1	MUY BUENO
MEDICO GENERAL	UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	PILLARO	89.3	MUY BUENO

ASISTENTE DE ABOGACIA	PROCURADURIA SINDICA	PILLARO	91.6	EXCELENTE
TECNICO DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS INFORMATICOS	SECCION DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS INFORMATICOS	PILLARO	94.5	EXCELENTE
RECAUDADOR	SECCION DE RECAUDACION	PILLARO	90.6	EXCELENTE
ANALISTA DE PROYECTOS 1	UNIDAD DE PROYECTOS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	PILLARO	89.7	MUY BUENO
TECNICO DE PROYECTOS 1	UNIDAD DE PROYECTOS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	PILLARO	91.3	EXCELENTE
MIEMBRO DE LA JUNTA DE PROTECCION DE DERECHOS	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	94.3	EXCELENTE
MIEMBRO DE LA JUNTA DE PROTECCION DE DERECHOS	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	94.3	EXCELENTE
TECNICO DEL CAMAL Y CENTRO DE MERCADEO	UNIDAD DE CAMAL Y CENTRO DE MERCADEO	PILLARO	80.7	MUY BUENO
TECNICO DE ACTIVIDADES RECREATIVAS	UNIDAD DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTES	PILLARO	82.9	MUY BUENO
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	PILLARO	90.6	EXCELENTE
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	PILLARO	67.0	REGULAR
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3	PROCURADURIA SINDICA	PILLARO	91.6	EXCELENTE
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3	SECCION DE AVALUOS Y CATASTROS	PILLARO	91.3	EXCELENTE
TESORERA	UNIDAD DE TESORERIA	PILLARO	77.3	SATISFACTORIO

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	PILLARO	80.6	MUY BUENO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	SECCION DE RENTAS	PILLARO	89.9	MUY BUENO

Fuente: Unidad de talento humano GAD Municipal Santiago de Píllaro

Recuperado por: Medina, Valeria. 2015.

4.4. Resumen resultados:

Una vez recolectada la información a través de las diferentes herramientas como la encuesta, cuestionario sobre la motivación laboral y el informe de los resultados de la evaluación del desempeño, se procedió al análisis e interpretación de los datos recolectados de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

En primera instancia, la encuesta fue aplicada para recabar información sobre incentivos no monetarios creada bajo la teoría de Abram Maslow, por lo que se determinó de acuerdo a las interrogantes planteadas que los empleados buscan satisfacer las necesidades de autorrealización, autoestima, sociales y de pertenencia.

Así mismo el cuestionario para evaluar la motivación laboral de los empleados indica que las necesidades de mayor importancia para los colaboradores son las de autorrealización y autoestima.

Y finalmente tenemos el informe de la evaluación del desempeño entregado por el GAD Municipal Santiago de Pillaro, el cual fue analizado manifestando que el setenta y cinco por ciento de los empleados poseen una escala excelente y muy bueno siendo positivo para la institución. A partir de estos resultados se procedió al diseño del plan de incentivos no monetarios.

CAPITULO V

5.1. Propuesta

5.1.1. Objetivo general:

- Diseñar el plan de incentivos a partir de la obtención de los resultados de la encuesta, cuestionario de motivación y evaluación del desempeño de los empleados del GAD Municipal Santiago de Píllaro, para el incremento de la motivación en su trabajo.

5.1.2. Objetivos específicos:

- Efectuar un análisis de los niveles de desempeño y motivación laboral evaluados en la institución pública municipal.
- Crear incentivos no monetarios a partir de la información recabada de los empleados encuestados.

Los incentivos propuestos a continuación fueron creados a base de las demandas de los trabajadores de la institución municipal a partir de la encuesta, herramienta de motivación y evaluación del desempeño aplicada posteriormente con el objetivo de incrementar la motivación en los trabajadores.

Tabla 5.1: Plan de incentivos no monetarios

PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS					
INCENTIVOS A BASE AL DESEMPEÑO					
Objetivo: Fortalecer las debilidades detectadas en el colaborador en su área profesional.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$250	Frecuencia: Semestral	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Capacitación	N/A	N/A	Detectar las necesidades de capacitación en las que posee debilidad el trabajador.		
Objetivo: Brindar al empleado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$200	Frecuencia: Semestralmente	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Desarrollo Profesional	Entregar al colaborador una capacitación de su interés.		N/A	N/A	N/A
Objetivo: Reforzar el compromiso de los colaboradores para el cumplimiento de metas con excelencia.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$100	Frecuencia: Anual	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Bono Anual	Entregar una tarjeta de bono Supermaxi, si cumple con el 95% y el 100% de la meta en base a indicadores de gestión de puesto en evaluación del desempeño.		N/A	N/A	N/A

Objetivo: Estimular a los colaboradores a cumplir con las responsabilidades diarias con la institución.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$50	Frecuencia: Trimestral	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Bono por puntualidad y asistencia	Entregar una tarjeta de bono Supermaxi a los empleados que hayan cumplido con el 95% de asistencia y puntualidad.		N/A	N/A	N/A
Objetivo: Incitar la participación de los colaboradores a exponer sus opiniones y aporte de ideas.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$0	Frecuencia:	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Dinámica de Grupo	Permitir a los colaboradores exponer sus ideas en las reuniones semanales de la institución.				
Objetivo: Incitar a los trabajadores a alcanzar un desempeño laboral excelente.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$5	Frecuencia: Anual	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Reconocimiento social	Aquel que supere los objetivos y metas programadas en la evaluación del desempeño superior al 90,5 %, se le entregara un diploma de reconocimiento.	N/A	N/A	N/A	N/A

Objetivo: Brindar al empleado la oportunidad de liberarse de estrés del trabajo.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto:	Frecuencia:	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Entradas al cine	Obsequiar 4 entradas al cine al trabajador que pueda compartir con familiares o amigos.		N/A	N/A	N/A
Objetivo: Brindar al empleado la oportunidad de liberarse de estrés del trabajo.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$ 150	Frecuencia: Anualmente	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Membresía Spa	Entregar al colaborador pases para un día de spa para dos personas.		Entregar al colaborador pases para un día de spa para una persona.	N/A	N/A
Objetivo: Permitir al empleado compartir familiarmente un logro laboral.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$50	Frecuencia: Semestralmente	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Membresía Restaurant	Entregar al trabajador la membresía para dos fines de semana para que pueda acceder al almuerzo para 3 personas.		Entregar al trabajador la membresía para un fin de semana para que pueda acceder al almuerzo para 2 personas.	N/A	N/A

Objetivo: Brindar al trabajador seguridad para su vehículo y suprimir gastos adicionales por parqueadero.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$50	Frecuencia: Semestralmente	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Parqueadero	Entregar al trabajador una tarjeta con duración de dos meses para el parqueo de su vehículo.	Entregar al trabajador una tarjeta con duración de un mes para el parqueo de su vehículo.	N/A	N/A	N/A
Objetivo: Brindar al empleado la oportunidad de compartir con su grupo familiar					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$0	Frecuencia: Cumpleaños del mes que cumplan con los requisitos.	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Descanso por cumpleaños	Dar el día libre remunerado al trabajador por su cumpleaños.		N/A	N/A	N/A
Objetivo: Brindar la oportunidad de descanso extendido al empleado de sus labores diarias.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$0	Frecuencia: Anual	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Vacaciones	Permitir que el trabajador goce de dos días adicionales de las vacaciones establecidos por la ley.		Permitir que el trabajador goce de un día adicional de las vacaciones establecido por la ley.	N/A	N/A

Fuente: Resultados encuesta incentivos no monetarios, cuestionario MbM y evaluación del desempeño

Recuperado: Medina, Valeria. 2016.

Tabla 5.2: Plan de incentivos no monetarios

OTROS INCENTIVOS					
Objetivo: Reconocer los años de esfuerzo, trayectoria y entrega a la institución.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$20	Frecuencia: Anual	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Años de servicio	Entregar una placa de reconocimiento por años de servicio dentro de la institución a partir de los 5 años de antigüedad.				
Objetivo: Permitir que exista un espacio de interacción social y crear un buen ambiente de trabajo.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$120	Frecuencia: Anual	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Día del amor y la amistad	Entregar tikets para QUBIC BOWLING CENTER & RESTAURANT Ambato para que compartan entre los compañeros de trabajo.		Entrega de globos a los colaboradores		
Objetivo: Reconocer el esfuerzo y entrega de las madres de la instrucción municipal.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$150	Frecuencia: Anual	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Día de la madre	Entregar un pase de tren para dos personas para la Ruta Nariz del Diablo.		Entrega de flores a cada una de las madres.		

Objetivo: Reconocer el esfuerzo y entrega de los padres de la instrucción municipal.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$150		Frecuencia: Anual
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Día del padre	Entregar un pase de tren para dos personas para Tren del hielo- Tramo II		Entrega de chocolates a cada uno de los padres		
Objetivo: Fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de la institución.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$100		Frecuencia: Anual
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Día del trabajo	Actividad excursión por lugares turísticos del Cantón (el empleado escoge el lugar)		N/A	N/A	N/A
Objetivo: Permitir al trabajador se sienta cómodo en su vestidura.					
Responsable: Talento Humano/ Alcalde			Presupuesto: \$0		Frecuencia: Una vez a la semana
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Utilizar ropa informal	Permitir a los trabajadores asistir a la institución con ropa informal todos los viernes de cada semana.				
Objetivo: Reforzar el sentido de pertenencia y cumplimiento de metas de los colaboradores.					

Responsable: Talento Humano/ Alcalde		Presupuesto: \$0		Frecuencia: Trimestralmente	
Incentivo/ Actividad	Descripción				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
Reconocimiento grupal	Entregar una placa de reconocimiento al departamento o unidad que haya cumplido con las metas y objetivos de su área.				

Fuente: Resultados encuesta incentivos no monetarios, cuestionario MbM y evaluación del desempeño

Recuperado: Medina, Valeria. 2016.

5.2. Política de incentivos no monetarios

5.2.1. Propósito:

Motivar a los colaboradores de la institución elevando su rendimiento en el trabajo para el desarrollo de actividades diarias, consiguiendo resultados positivos tanto para el trabajador como para la institución municipal.

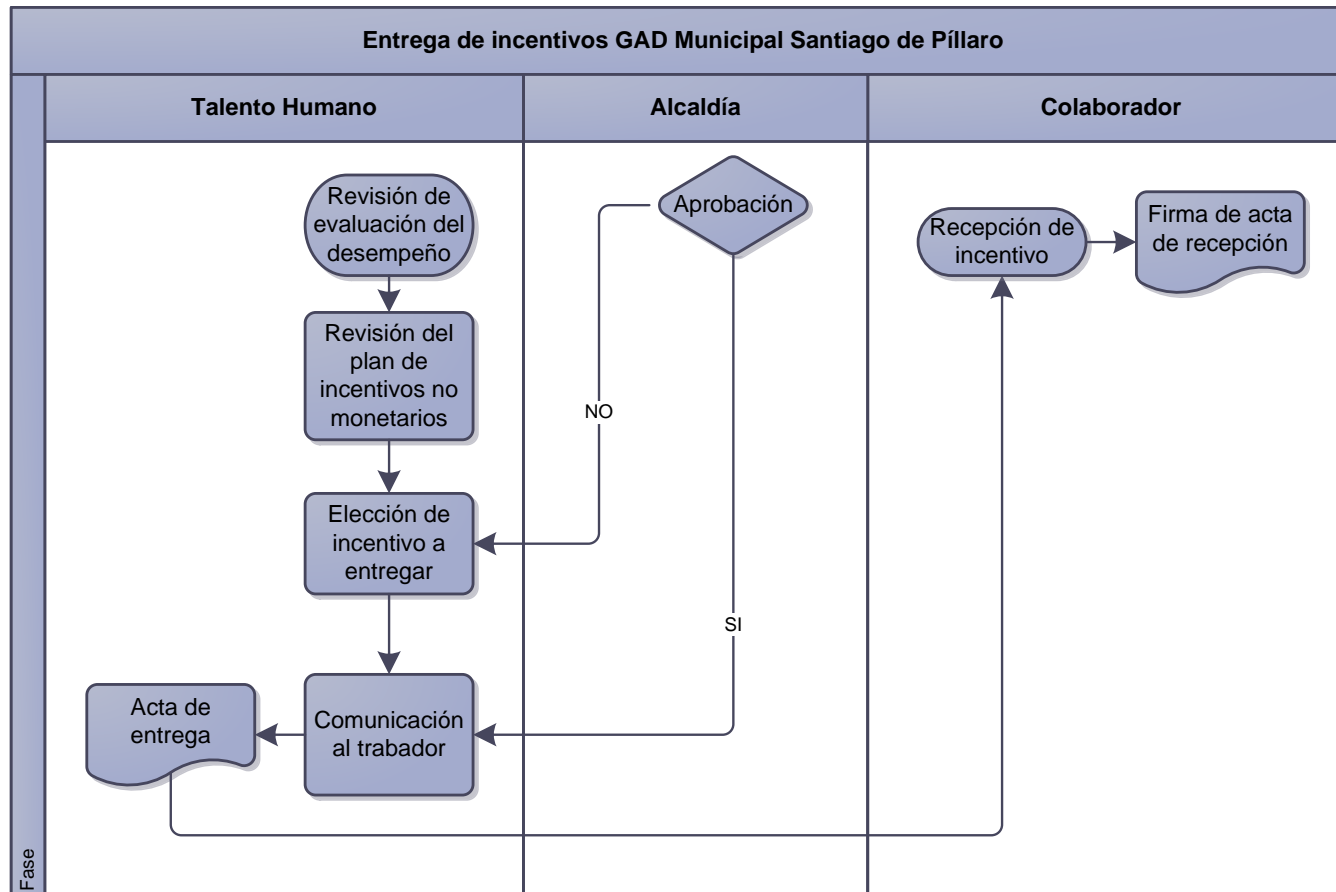
5.2.2. Exposición de la política

- El desarrollo del plan de incentivos no monetarios estará a cargo la unidad de talento humano y aceptado por la alcaldía.
- Los incentivos a aplicar deben ser acertados, de acuerdo a la información obtenida de los colaboradores de la institución, los mismos que se los ejecutara a medida de lo panificado.
- Los colaboradores que trabajen más de un año tendrán derecho a participar en el plan de incentivos no monetarios.
- La posición jerárquica de cada uno de los colaboradores no influirá en la entrega de los incentivos.
- La Unidad de talento humano con la aprobación de alcaldía será el responsable de decidir que incentivo se entregará al trabajador.
- El presupuesto de los incentivos no monetarios se adaptará a lo planificado por el GADM Santiago de Píllaro, que se contempla su cobertura desde lo recaudado por efecto de multas por infracciones al reglamento.
- El plan de incentivos no monetarios se analizará anualmente para su respectiva modificación de acuerdo a la información obtenida de los trabajadores.

- Los incentivos serán entregados a los trabajadores a base de su desempeño de acuerdo a un previo a un análisis de los integrantes de la unidad de talento humano.

5.3. Procedimiento

Gráfico 5.1: Procedimiento entrega de incentivos



Fuente: Plan de incentivos

Elaborado por: Medina, Valeria. 2016.

5.4. Validación de la propuesta de la factibilidad del producto a través de los beneficiarios.

Gráfico 5.2: Resultados de validación de la propuesta



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

Encuesta Dirigida a la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro, para apoyo de información al trabajo de investigación titulado: "DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL", previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional.

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Objetivo general del proyecto: Diseñar un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro.

Objetivo específico: Valorar la factibilidad del producto a través de los beneficiarios.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTA EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA.

Plan de incentivos no monetarios	Se ajusta a la motivación laboral		Observaciones
	Opción de respuesta		
Ítem	SI	NO	
1. La propuesta se ajusta a las políticas internas de la institución.	X		
2. La viabilidad del proyecto es adecuada	X		
3. La propuesta cumple con el objetivo de motivar a los empleados.	X		
4. Los periodos de tiempo establecidos para la entrega de incentivos es apropiado.	X		
5. El plan propuesto tiene una visión de mejora en la motivación de los empleados.	X		
6. De acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño es propicio la entrega de los incentivos.	X		
7. Las políticas del plan de incentivos son apropiadas.	X		

Nombre VERONICA ESCOBAR ALMEIDA

Cargo COORD. TEC. TALENTO HUMANO

Profesión ING. RECURSOS HUMANOS

Fecha 18 Mayo 2016

Firma



Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Valeria V. Medina A.	Luis Eduardo Cevallos Terneus; Dr. Mg.	Eleonor Virginia Pardo Paredes; Psic. Ind. Mg.	06/04/2016

Fuente: Plan de incentivos

Elaborado por: Medina, Valeria. 2016.

CAPITULO VI

Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones:

- Una vez aplicada la encuesta diseñada para recabar información para el diseño del plan de incentivos se determina que los colaboradores buscan satisfacer principalmente las necesidades de autorrealización, autoestima, sociales y de pertenencia.
- Los resultados de la aplicación de la herramienta de motivación basada en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, los de mayor importancia en la institución son las necesidades de autorrealización y autoestima, lo que concuerda con los resultados de la encuesta aplicada.
- Los resultados de la evaluación del desempeño que fueron entregados por la institución municipal, indican que sus niveles de desempeño poseen una escala excelente y muy bueno siendo satisfactorio para la institución, mientras que el resto fue analizado para su mejora correspondiente conjuntamente con la motivación, tomándolo como referencia para la entrega de incentivos.
- En base a los resultados obtenidos se realizó el plan de incentivos no monetarios para poder incrementar la motivación, tomando como referencia las necesidades de prioridad de los colaboradores para su desarrollo tanto personal como laboral, así también políticas, procedimientos y objetivos del plan.

- Finalmente se aplicó la herramienta para validar la propuesta del proyecto de investigación dirigida a los beneficiarios del producto final, lo que permitió dar veracidad a la propuesta sobre el plan de incentivos no monetarios.

6.2. Recomendaciones:

- Los incentivos que se diseñen para los empleados deben estar enfocados a incrementar la motivación y mejorar el desempeño de acuerdo a la situación de cada colaborador, las tácticas a ser aplicados deberán ser oportunas, concretas y accesibles.
- El plan diseñado deberá ser llevado a cabo a pie de la letra, permitiendo que los colaboradores creen compromiso con el proceso y seriedad del asunto; y el interés que tiene la institución por motivar y mejorar su desempeño en el trabajo.
- Evaluar la motivación semestralmente para determinar el incremento o disminución de mismo, y con ello mantener o establecer otras estrategias para la mejora del mismo y compararlo con la evaluación del desempeño anual de la institución.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial y Organizacional: un enfoque Aplicado*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. España: Ediciones Granica S.A.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: CengageLearning Editores, S.A.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. México: CengageLearningLatin Am.
- Da Silva, R. (2002). *Integración de las teorías de la motivación*. México: CengageLearning Editores, S.A.
- Dessler, G. (2009). *Admiración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Jiménez, A. (2013). *Compensación*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Latronico, A., y Mesher, L. (2009). *Psicología del deporte conceptos y sus aplicaciones*. España: Medica Panamericana S.A.
- Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar (2015). *Ley orgánica de servicio público*. Ecuador.
- Morillo, A. (2011). *Gestión del equipo de trabajo de almacén*. España: Paraninfo S.A.
- McAdams, J. (1998). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Nelson, B. (2005). *101 Formas para motivar a los empleados*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC EDITORIAL.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Ideaspropias Editorial.
- Robbins, S. & Judge, T. 2013. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Silva, M., Santos, J., Rodriguez, E., y Hernando, C. (2008). *Relaciones humanas en la empresa*. España: Paraninfo Cengage Learning
- Seto, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. España: ESIC EDITORIAL.
- Vásquez, C., Fernández, B. y Montes, J. (2005). *Principales Instrumentos de Fomento de la Actividad Preventiva*. Madrid: CengageLearning Paraninfo, S.A
- Werther, W. & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1

Certificado de validación



TALENTO HUMANO

Oficio No. 014
Píllaro junio 10, 2016

Ps.
Betsy Ilaia Verdezoto
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
PSICOLOGÍA DE LA PUCESA
Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente hago llegar un cordial saludo, a la vez me permito poner en vuestro conocimiento que se ha **procedido REVISAR y a VALIDAR** el trabajo efectuado por la **Srta. Valeria Vaneza Medina Alvarez**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1804607347 relacionado con el tema: **DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**, mismo que va a beneficiar al G.A.D. Municipal de Santiago de Pillaro especialmente a la Unidad de Talento Humano; y, su aplicabilidad permitirá tener resultados óptimos por parte de los servidores de esta institución; y, por ende brindar un servicio de calidad a nuestros conciudadanos.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Verónica Escobar Almeida
COORDINADORA TÉCNICA UTH



Reconocimiento personal

Grupo de trabajo

Grupo familiar

5.- ¿Por cuál de las siguientes razones cree que debe recibir incentivo?

Satisfacción del cliente

Desempeño óptimo

Reconocimiento grupal

Participación y sugerencias en el trabajo

6.- ¿Considera adecuado recibir incentivos enfocados a su crecimiento profesional?

Capacitaciones

becas

otros

7.- ¿Qué le motiva a usted asistir diariamente a su trabajo?

Remuneración

Superación profesional

Satisfacción personal

Compañerismo

8.- ¿Cuál de las siguientes necesidades satisface su actual trabajo?

Autorrealización Estima Sociales Seguridad Fisiológicas (
)

9.- ¿Considera que la institución le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera óptima?

si

no

10.- ¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda la institución?

Muy satisfecho

Satisfecho

Parcialmente satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

11.- ¿Se considera Ud. valorado en su puesto de trabajo o cargo que desempeña?

Muy satisfecho

Satisfecho

Parcialmente satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

12.- ¿Considera Ud. qué tiene apertura con los directivos para tratar asuntos laborales y personales?

si no

13.- ¿El nivel de satisfacción en su trabajo es?

Muy elevado

Elevado

Intermedio

Indiferente

Muy indiferente

14.- ¿Qué experiencia tiene Ud. de ser reconocido?

Motivante Desmotivaste Indiferente

15.- ¿Con que frecuencia le gustaría recibir incentivos como reconocimiento a su trabajo?

Trimestral Semestral Otros

16.- ¿Cuál es la categoría de sus servicios en la institución?

Contrato Nombramiento Otros

17.- ¿Cuánto tiempo trabaja Ud. en la institución?

1 año 2 años más de 3 años

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3

Certificado de validación encuesta

Ambato 01 de diciembre de 2015

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente del área Organizacional de la Escuela de Psicología de la PUCE Sede Ambato, me permito indicar que a petición de la señorita Valeria Medina Álvarez, estudiante de décimo semestre, se ha realizado la validación del instrumento "encuesta" diseñada para obtener información en respecto del desarrollo del proyecto: "Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en una Institución Pública Municipal".

Es todo cuanto se puede certificar. La estudiante puede hacer uso de este documento, en relación a procesos académicos.



Psic. Ind. Eleonor Virginia Pardo Paredes Mg.
DOCENTE ÁREA ACADÉMICA ORGANIZACIONAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Anexo 4

Herramienta utilizada para medir la motivación

El Cuestionario MbM
Gestión por motivación
Tercera edición

Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D.

El *Cuestionario MbM* consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. *Ninguna respuesta es correcta o incorrecta*. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

**Por favor, no pase a la página
siguiente hasta que se lo
indiquen**

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy Completamente de acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

- | | |
|--|-----------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable | C B P S N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta | C B P S N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa | C B P S N |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. | C B P S N |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. | C B P S N |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. | C B P S N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. | C B P S N |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. | C B P S N |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. | C B P S N |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. | C B P S N |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. | C B P S N |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. | C B P S N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. | C B P S N |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. | C B P S N |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. | C B P S N |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. | C B P S N |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | C B P S N |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. | C B P S N |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. | C B P S N |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. | C B P S N |

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen

Puntuación del Cuestionario MbM

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Neecesidades de protección y seguridad	Neecesidades sociales y de pertenencia	Neecesidades de autoestima	Neecesidades de autorrealización

Definiciones:

Las *necesidades de protección y seguridad* se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las *necesidades sociales y de pertenencia* están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.

Las *necesidades de autoestima* se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las *necesidades de autorrealización* se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de "ser todo lo que uno puede llegar a ser".

Anexo 5

Herramienta de evaluación del desempeño

ESCALAS DE EVALUACIÓN			
CALIFICACIÓN	CRITERIO	TIPO DE DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN COMPRENDIDA
Excelente	Es aquel que se supera los objetivos y metas programadas.	Alto	Superior al 90,5%
Muy bueno	Es el que cumple los objetivos y metas programadas.	Mejor a lo esperado	80,5% - 90,4 %
Satisfactorio	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	Esperado	70,5%-80,4%
Regular	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad.	Bajo lo esperado	60,5%-70,4%
Insuficiente	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.	Muy bajo a lo esperado	Igual o inferior 60,4 %

Art. 221 Reglamento Losep

ESCALAS DE VALORACIÓN		
Evaluación del Desempeño de los funcionarios en base a indicadores de gestión de puesto (60%)	VALORACIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
	1	Cumple entre 90,5 y el 100% de la meta
	2	Cumple entre 80,5 y el 90,4% de la meta
	3	Cumple entre 70,5 y el 80,4% de la meta
	4	Cumple entre 60,5 y el 70,4% de la meta
	5	Cumple igual o menos del 60,4% de la meta
Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%)	VALORACIÓN	NIVEL DE CONOCIMIENTO
	1	Sobresaliente
	2	Muy bueno
	3	Bueno
	4	Regular
	5	Insuficiente
Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)	VALORACIÓN	NIVEL DE DESARROLLO
	1	Altamente desarrollada
	2	Desarrollada
	3	Medianamente desarrollada
	4	Poco desarrollada
	5	No desarrollada
Evaluación de competencias universales (8%)	VALORACIÓN	NIVEL DE APLICACIÓN
	1	Siempre
	2	Frecuentemente
	3	Alguna vez
	4	Rara vez
	5	Nunca
Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%)	VALORACIÓN	NIVEL DE APLICACIÓN
	1	Siempre
	2	Frecuentemente
	3	Alguna vez
	4	Rara vez
	5	Nunca
TOTAL 100%		



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	0	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	
				0	
Total Actividades Esenciales:				0%	
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	0	Factor:	8%
					Nivel de Conocimiento
Total Conocimientos:				0%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	0	Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	

Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 0	Factor: 8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO				
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL				
RELACIONES HUMANAS				
ACTITUD AL CAMBIO				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
ORIENTACIÓN DE SERVICIO				
Total Competencias Universales:			0%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%		
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto		0,0
Conocimientos		0,0
Competencias técnicas del puesto		0,0
Competencias Universales		0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		0,0
Evaluación del ciudadano (-)		0,0
PROCESO INCORRECTO		
PROCESO INCORRECTO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato		

Anexo 6

Matriz validación de la propuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Encuesta Dirigida a la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro, para apoyo de información al trabajo de investigación titulado: “DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL”, previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional.

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Objetivo general del proyecto: Diseñar un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Objetivo específico: Valorar la factibilidad del producto a través de los beneficiarios.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTA EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA.

Plan de incentivos no monetarios	Se ajusta a la motivación laboral		Observaciones
	Opción de respuesta		
Ítem	SI	NO	
1. La propuesta se ajusta a las políticas internas de la institución.			
2. La viabilidad del proyecto es adecuada			
3. La propuesta cumple con el objetivo de motivar a los empleados.			
4. Los periodos de tiempo establecidos para la entrega de incentivos es apropiado.			
5. El plan propuesto tiene una visión de mejora en la motivación de los empleados.			
6. De acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño es propicio la entrega de los incentivos.			
7. Las políticas del plan de incentivos son apropiadas.			

Nombre:

Fecha:

Cargo:

Firma:

Profesión:

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Valeria V. Medina A.	Luis Eduardo Cevallos Terneus; Dr. Mg.	Eleonor Virginia Pardo Paredes; Psic. Ind. Mg.	06/04/2016