

UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

PROGRAMA DE INCENTIVO LABORAL BASADO EN LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD DEL TALENTO HUMANO PARA LA PUCE SEDE AMBATO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Recursos Humano y/o Riesgo Laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

David Israel Camacho Pedroza

Directora:

Varna Hernández Junco, PhD

Ambato – Ecuador

Septiembre 2015

Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del Talento Humano para la PUCE SEDE AMBATO

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

David Israel Camacho Pedroza

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Departamento de Investigación y Postgrados
Septiembre 2015

Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del Talento Humano para la PUCE SEDE AMBATO

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Directora DIP

Osmany Perez Barral, PhD
Miembro Calificador

Varna Hernández Junco, PhD
Miembro Calificador
Directora de Proyecto

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarroel
Secretario General

Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
septiembre 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del Talento Humano para la PUCE SEDE AMBATO.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: David Israel Camacho Pedroza

Directora: Varna Hernández Junco, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humano y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Resumen Ejecutivo

La investigación tiene como objetivo diseñar un programa de incentivo laboral (PDI) basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCESA. La investigación evidencia como problema más representativo: el nivel de absentismo laboral, y la falta de compromiso del personal con la institución. El estudio conceptual analiza la evolución de la gestión del talento humano y el contenido de las teorías de motivación y satisfacción laboral, esto permite, establecer las dimensiones a evaluar en los trabajadores a través de instrumentos empíricos diseñados como: cuestionario de motivación y de satisfacción laboral. Entre los resultados relevantes de la fase de diagnóstico se muestra que el nivel de satisfacción es aceptable; sin embargo, se detecta que el reconocimiento y las compensaciones inciden en la no satisfacción de los trabajadores, asimismo, se determina que la necesidad de mayor jerarquía en los trabajadores, es el gusto por la profesión.

La revisión de los antecedentes investigativos y los resultados obtenidos, plantea como producto final un modelo genérico para diseñar una política de incentivo en una Institución de Educación Superior (IES) y un PDI para la PUCESA para fomentar la participación de los trabajadores en la gestión universitaria y promover su perfeccionamiento, desarrollo profesional y compromiso hacia la institución.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, David Camacho Pedroza, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803108388, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

David Israel Camacho Pedroza
1803108388

Dedicado a mi hijo

Benjamín.

Reconocimientos

Agradezco el apoyo incondicional brindado por ti mi amor, y por todas las personas que contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

Resumen

La investigación tiene como objetivo diseñar un Programa de Incentivo Laboral (PDI) para fomentar la participación de los trabajadores en la gestión universitaria y promover su perfeccionamiento, desarrollo profesional y compromiso hacia la institución. El trabajo investigativo evidencia como problema más representativo: el nivel de absentismo laboral, y la falta de compromiso del personal con la institución. El estudio conceptual analiza la evolución de la gestión del talento humano y el contenido de las teorías de motivación y satisfacción laboral, esto permite, establecer las dimensiones a evaluar en los trabajadores a través de instrumentos empíricos diseñados como: cuestionario de motivación y de satisfacción laboral. Entre los resultados relevantes de la fase de diagnóstico se muestra que el nivel de satisfacción es aceptable; sin embargo, se detecta que el reconocimiento y las compensaciones inciden en la no satisfacción de los trabajadores, asimismo, se determina que la necesidad de mayor jerarquía en los trabajadores, es el gusto por la profesión.

La revisión de los antecedentes investigativos y los resultados obtenidos, plantea como producto final un modelo genérico para diseñar una política de incentivo en una Institución de Educación Superior (IES) y un PDI para la PUCESA.

Palabras clave: programa de incentivo laboral, teorías de la motivación y satisfacción laboral.

Abstract

This research aims to design a work incentive program (WIP) in order to foster employee participation in the university activities and promote improvements, professional development and commitment to the organization. This Research work shows that the level of absenteeism and the lack of commitment to the organization are the most relevant problems. The conceptual study analyzes the evolution of human resources and the content of motivation and job satisfaction theories, allowing to set parameters to evaluate employees by means of designed empirical instruments as the survey on work satisfaction and motivation. The most important finding among the phase of diagnosis shows that the overall satisfaction level of workers is acceptable; however, it was detected that the staff recognition and compensation does not satisfy the workers, likewise, the most important need among workers is the passion for their profession.

The review of the research background and the obtained findings in this study propose a final product which is a generic model to design an incentive policy in a Higher Education Institution HEI and a WIP program for PUCESA.

Keywords: work incentive program, theories of motivation and job satisfaction.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Lista de Tablas ..... **xi**

Lista de Figuras ..... **xii**

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 2

1.2. Descripción del documento 3

2. Planteamiento de la propuesta de trabajo **5**

2.1. Información técnica básica 5

2.2. Descripción del problema 5

2.3. Preguntas básicas 7

2.4. Formulación de meta 7

2.5. Objetivos 7

2.6. Delimitación funcional 7

3. Marco Teórico **9**

3.1. Conceptualización 9

3.1.1. La Gestión del Recurso Humano 9

3.1.2. Motivación y satisfacción laboral 17

3.1.3. Programas de incentivo 29

3.1.4. Creatividad e innovación 33

3.2. Estado del Arte 37

4. Metodología **42**

4.1. Diagnóstico 42

4.2. Resultados 49

4.3. Método(s) aplicado(s) 62

5. Resultados **64**

5.1. Modelo para la construcción de un programa de incentivo laboral 64

5.2. Programa de incentivo laboral para la PUCESA 68

5.3. Evaluación preliminar 87

5.4. Análisis de resultados 89

6. Conclusiones y Recomendaciones **94**

6.1. Conclusiones 94

6.2. Recomendaciones 95

APÉNDICES

Apéndice A. — Cuestionarios **96**

Apéndice B. — Validación cuestionarios estadístico total elemento **103**

Apéndice C. — Tablas de contingencia **105**

REFERENCIAS **110**

Lista de Tablas

1. Definiciones de ARH según autores 10
2. Subsistemas de la GTH 16
3. Definiciones de la motivación laboral 18
4. Teorías de la motivación laboral 20
5. Teorías de la satisfacción laboral 26
6. Operacionalización de la motivación y satisfacción laboral 44
7. Resumen de validación 47
8. Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de Motivación 48
9. Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de Satisfacción Laboral 49
10. Resultados de diagnóstico de la motivación laboral 56
11. Resultados de la satisfacción laboral 60
12. Procedimiento metodológico conceptual para la construcción de un PDI 67
13. Plan de carrera administrativa 75
14. Resultados evaluación preliminar Programa de Incentivo Laboral 88
15. Análisis de resultados 90
16. Guía de entrevista 99
17. Resultados de la entrevista 100
18. Validación estadísticos total elemento satisfacción laboral 103
19. Validación estadísticos total elemento necesidades que motivan 104
20. Tabla de contingencia vocación por la profesión 105
21. Tabla de contingencia pertenencia 106
22. Tabla de contingencia nivel de complejidad en las tareas 107
23. Tabla de contingencia sistema de evaluación 108
24. Tabla de contingencia contenido del trabajo 109

Lista de Figuras

1. Modelo de ARH de Idalberto Chiavenato (1988) 13
2. Mapa de Gestión de Recursos Humanos de Beer (1989) 14
3. Modelo de GTH de Werther y Davis (1996) 14
4. Modelo de GTH Morales Cartaya (2007) 15
5. Acciones del Sistema de Compensación Laboral 32
6. Modelo para la construcción de un programa de incentivo laboral 65

Capítulo 1

Introducción

La motivación y el nivel de satisfacción laboral del talento humano es uno de los desafíos que enfrentan los directivos en la actualidad, más aún, cuando contribuyen al éxito de las organizaciones, por lo que el uso de una política de incentivo se convierte en una alternativa de la dirección.

El presente trabajo científico presenta un Programa de Incentivo Laboral (PDI) para la PUCE SEDE AMBATO (PUCESA), como herramienta de gestión para directivos, que busca estimular la participación voluntaria de los trabajadores en la gestión universitaria, así como, reconocer el desempeño y favorecer el desarrollo profesional.

En el ámbito internacional las políticas de incentivos en las Instituciones de Educación Superior (IES) estimulan solo al personal académico por sus méritos, por el contrario el PDI propuesto está dirigido a incentivar a todos los trabajadores.

Durante el proceso de investigación se desarrollan instrumentos inherentes al diseño del PDI, estos permiten evaluar las necesidades que motivan al personal y su nivel de satisfacción laboral. De igual manera, se presenta un modelo genérico para las IES que orienta la construcción de una política de incentivo.

El modelo se constituye por la dinámica de cuatro elementos, estos son; planeación estratégica institucional, diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral, criterios de evaluación de desarrollo institucional y desempeño, e incentivos. Los elementos uno y dos guían el diseño del PDI, mientras que los elementos tres y cuatro declaran los procedimientos y recompensas. Esta investigación es importante porque estimula constantemente al individuo a generar valor para la organización, según lo señala Chiavenato (2002).

1.1. Presentación del trabajo

La investigación surge por la ausencia de un PDI en la PUCESA, su efecto se observa en la conducta de distintos trabajadores, quienes no se comprometen con la cultura de calidad y de servicio de la universidad. A partir del estudio se diseña un PDI basado en la innovación y creatividad del talento humano, que favorezca el crecimiento institucional. Para alcanzar la meta de la investigación se sintetiza los referentes teóricos y metodológicos relacionados con la motivación y el nivel de satisfacción con el fin de detectar, por medio de dimensiones, los indicadores que inciden en el comportamiento, y a partir de estos, establecer incentivos encaminados a cubrir las expectativas profesionales de los individuos, alineándolos con los objetivos institucionales.

Desde el punto de vista del autor del presente trabajo, la importancia de una política de incentivo radica en el cambio de perspectiva del trabajador respecto a su trabajo, es decir la evolución de lo rutinario hacia un desafío que le conduce a cubrir sus metas. Lo interesante de este mecanismo es que tiene un enfoque bidimensional, se utiliza como instrumento de motivación y como herramienta de gestión, para medir la participación. El objeto del PDI es distribuir recompensas a quienes cumplan con los criterios establecidos, sujetándose a los principios de proporcionalidad y de equilibrio entre los incentivos económicos y no económicos.

Además, el desinterés de los trabajadores en distintas actividades y la ausencia de un PDI en la PUCESA evidencian la importancia del objetivo de esta investigación. El estudio inicia describiendo las características de los trabajadores por medio del uso de herramientas para medir la motivación y la satisfacción. En el procesamiento de datos se utilizan métodos estadísticos y empíricos con el fin de orientar los resultados hacia la solución. Entre los aspectos identificados en el estudio se destaca la inconformidad de los trabajadores respecto, a: estima, compensaciones económicas y no económicas, sistema de evaluación y distribución del trabajo. Como aspectos positivos se constatan que la vocación por la profesión y la seguridad laboral son las dimensiones que mayormente estimulan a los trabajadores.

El producto final de la investigación es un PDI, precedido por la construcción de un modelo genérico para la elaboración de una política de incentivo en las IES que contribuya al desarrollo

profesional e institucional, así como, la elaboración de instrumentos validados para medir la motivación y el nivel de satisfacción laboral.

1.2. Descripción del documento

El trabajo inicia identificándose los síntomas de falta de compromiso institucional, detectados en el comportamiento del talento humano de la PUCESA, que motivan el diseño de un PDI. En la sección 2 se establecen los objetivos específicos para iniciar la investigación, de los cuales, el análisis de los referentes teóricos y metodológicos permiten plantear un PDI direccionado al contexto humano de la institución.

En el capítulo 3, se aborda el estudio de la Gestión del Talento Humano (GTH) desde la perspectiva de varios autores, entre los que se destacan: Dessler (1997), Chiavenato (2002) y Cuesta Santos (2010), para entender la falta de compromiso institucional y la poca participación del talento humano en la PUCESA. La orientación deductiva del capítulo guía hacia el análisis de las teorías de la motivación y la satisfacción laboral, donde se cita lo expuesto por: Maslow (1968), McGregor (1960), McClellande (1987), Herzberg (1959), Locke (1969; 1976; 1984), Vroom (1964), entre otros. A partir de este análisis se realiza la operacionalización de las variables de la investigación. Para concluir, en el análisis teórico y metodológico se exponen investigaciones acerca de los PDI, obteniéndose los principios que deben regirlo, la complementariedad de los incentivos económicos y no económicos, y el impacto de su aplicación.

En el proceso metodológico, el diagnóstico inicia con el análisis de la planeación estratégica, reglamentos laborales y procedimientos operativos que inciden en la conducta del talento humano. Se describen las características de la población y se determinan las dimensiones de motivación y satisfacción laboral a evaluar. En el diseño de los instrumentos de medición se utilizan las herramientas estadísticas: alfa de cronbach y la correlación elemento total para validarlos. Los instrumentos que miden las necesidades que motivan y el nivel de satisfacción laboral se aplican a 186 trabajadores.

Como resultados de la investigación se obtiene que la satisfacción de los trabajadores tiene un nivel de aceptación del 88,7%, esto significa que la población trabajadora está satisfecha y muy

satisfecha en su trabajo, sustentado en su vocación por la profesión. Sin embargo, se constata el descontento respecto a compensaciones, sistemas de evaluación, entre otros.

El producto final de la investigación es un PDI orientado a mejorar las dimensiones de menor aceptación. Para su diseño se desarrollan instrumentos de medición de la motivación y la satisfacción laboral, así como, un modelo para la construcción de una política de incentivo.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

El trabajo de investigación se origina por la ausencia de una política de incentivo en la PUCESA. La investigación tiene como objetivo diseñar un PDI basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCESA.

El PDI se considera una herramienta de gestión y evaluación, puesto que permite establecer metas a nivel personal para alcanzar los objetivos institucionales y su control. Este se constituye por criterios de valoración de crecimiento institucional, e incentivos diseñados en función de los objetivos estratégicos, y de acuerdo a las necesidades que motivan y satisfacen al talento humano.

El propósito de la herramienta es estimular permanentemente al talento humano de la Sede, para aumentar su compromiso con la institución y consecuentemente su productividad.

2.1. Información técnica básica

Tema: Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del Talento Humano para la PUCE SEDE AMBATO.

Tipo de trabajo: Proyecto de instigación.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

2.2. Descripción del problema

El modelo de evaluación de Sedes establecido por el gobierno, transforma la educación superior a través de la valoración de indicadores referentes a infraestructura, nivel de producción científica, formación, distribución horaria, diversificación de actividades, resultados de proyectos de

vinculación, entre otros. Las IES, actualmente se orientan en cubrir el conjunto de requerimientos establecidos por el Consejo de Educación Superior (CES).

El modelo de evaluación descrito, conlleva a la PUCESA a diseñar un plan de mejora institucional y un modelo de evaluación permanente que mide los indicadores señalados anteriormente. Esto influye en el comportamiento del talento humano, principalmente por el esfuerzo que estas demandan. Hoy en día las exigencias son mayores y consecuentemente el esfuerzo de los involucrados. La ausencia de una herramienta que retribuya permanentemente el esfuerzo del talento humano, causa desinterés en los trabajadores, esto sin duda, condiciona el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La PUCESA experimenta varias manifestaciones del talento humano considerados síntomas de descompromiso. Mensualmente el nivel de absentismo varía entre doscientas y doscientas cincuenta horas. Se observa el abandono del puesto de trabajo por varios empleados, existe poca participación de los trabajadores en el cumplimiento de las actividades de su unidad académica, y desinterés en el cumplimiento de actividades laborales vinculadas a su unidad. El conjunto de síntomas señalados representa una debilidad de la institución, desde un contexto económico se puede interpretar como un desperdicio de recursos al sostener empleados no comprometidos con la institución. Sin embargo, existe una preocupación mayor, si no se establece un mecanismo de estimulación permanente, no se puede descubrir la verdadera capacidad del talento humano. Por otro lado, se alega la sobre carga de trabajo, como consecuencia del modelo de evaluación de Sedes.

Al respecto, Ganga Contreras (2011) sostiene que un PDI es un modelo de gestión sostenible, que permite alinear los objetivos de la institución con los objetivos personales, también promueve la excelencia y superación del individuo. El autor señala que a diferencia de otras herramientas de motivación, esta propone un enfoque multidimensional, es decir, aborda todos los ejes de una organización para solucionar aspectos críticos a través de un solo mecanismo, la estimulación del personal. Sus características la convierten en un instrumento de gestión, de control, y retroalimentación facilitándole al directivo la gestión del talento humano de forma integral, justa y ética.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? Insuficiente reconocimiento de los trabajaodres.

¿Qué lo origina? La ausencia de un programa sistémico para la gratificación al personal.

¿Dónde se origina? En la PUCE SEDE AMBATO.

¿Dónde se detecta? En los análisis que realiza el departamento de Talento Humano de la PUCESA sobre los factores psicosociales que inciden en la calidad de vida laboral del trabajador.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano.

2.5. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCE SEDE AMBATO.

Objetivos específicos

1. Sintetizar los referentes teóricos y metodológicos acerca de los programas de incentivos laborales.
2. Diagnosticar las necesidades que motivan al personal en la PUCE SEDE AMBATO y su satisfacción laboral.
3. Elaborar el programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCE SEDE AMBATO.
4. Evaluar la posible efectividad del programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCE SEDE AMBATO.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- ✓ Proporcionar un programa de incentivo para motivar a los trabajadores de la PUCE SEDE AMBATO.

- ✓ Mejorar la equidad en las compensaciones no económicas.
- ✓ Contribuir a la retención del talento humano en la Sede, una vez implementado el programa de incentivo por la institución universitaria.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Conceptualización

3.1.1. La Gestión del Recurso Humano

En el mundo existen organizaciones constituidas por 7.340 millones de personas, y dependen de ellas para alcanzar sus propósitos; y para quienes la conforman representan un medio para alcanzar sus objetivos. Esta interacción que busca satisfacer intereses bidireccionales origina la Gestión del Talento Humano (GTH).

Hoy en día la GTH se considera como el recurso decisivo para alcanzar la competitividad (Cuesta Santos, 2010). La evolución de la GTH se puede enmarcar en dos aspectos: la obsolescencia del Taylorismo, modelo que establece la separación de actividades y niveles altos de especialización, al surgimiento de un modelo integrado que persigue el desarrollo de múltiples competencias para su perfeccionamiento; y la transformación de la GTH de costo a un activo intelectual.

Definiciones fundamentales

La GTH, anteriormente llamada Administración de Recursos Humanos (ARH), es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación, y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como: el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación (Chiavenato, 2004).

Se establecen varias definiciones de la GTH dado por diferentes autores (Ver tabla 1). A partir del análisis de estas definiciones, el autor señala que la GTH es un proceso sistémico, multidisciplinario, proactivo y participativo que permite cubrir las necesidades de personal en las organizaciones. Se constituye como la gestión de la población trabajadora mediante la aplicación de diferentes subsistemas, para dinamizar la interacción eficiente entre estos y las organizaciones. Los subsistemas más comunes que constituyen la GTH, son: planificación del talento humano, perfiles de puestos por

competencias, reclutamiento, selección e inducción, clasificación y valoración de puestos, compensaciones, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional.

Los subsistemas de la GTH son elementos de los modelos de la GTH, por cuanto se definen como el conjunto de procedimientos estructurados orientados a cumplir un propósito común, congruente con el objetivo de su modelo.

Los subsistemas citados en este estudio han sido representados en diversos modelos de ARH, de los cuales se destacan los modelos de: Chiavenato (1988), Beer (1989), Werther y Davis (1996), Norma Cubana 3001: 2007. También se estudiaron los modelos de Harper y Lynch (1992), y Cuesta (1997).

Tabla 1. Definiciones de ARH según autores

Autor	Año	Concepto	Observación
Meed	1958	¨Conjunto de políticas orientadas a la gestión de personas, estas son; el reclutamiento y selección, la formación, la política salarial y el sistema de evaluación¨.	La definición señala varios subsistemas y procedimientos para la ARH.
Dessler	1997	¨La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones¨.	El concepto señala que la ARH es un proceso de crecimiento permanente para el talento humano.
Chiavenato	2009	¨La ARH es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como, integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener, y evaluar las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización¨.	La definición resalta la competitividad de la organización como un resultado de la ARH. Sin embargo, el autor del presente estudio, señala que la competitividad se atribuye también a otros factores como el modelo de dirección, administración de costos, sistemas integrados de calidad, en los que el talento humano constituye el recurso principal.

Fuente: elaboración propia.

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

A partir del análisis realizado por el autor del presente estudio sobre los objetivos de la GTH, según Chiavenato (2009), se destacan los siguientes aspectos:

1. La competitividad se ha convertido en un reto para las empresas impulsado por la globalización y la innovación tecnológica. Esto origina el primer objetivo de la GTH: suministrar competitividad a la organización para el alcance de sus objetivos.
2. Los aspectos fundamentales de la GTH establece que la base para edificar un modelo eficaz son las personas y la manera en cómo se las gestiona. Por cuanto, el segundo objetivo de la GTH es proveer a las organizaciones de personal calificado y motivado para la generación de valor en ellas.
3. La personalidad dota de características únicas a las personas. Una persona que percibe seguridad y tranquilidad en su sitio de trabajo no siempre es más productiva. Esto obliga a que la GTH se responsabilice por desarrollar una calidad de vida laboral (CVL) que oriente al talento humano hacia nuevos desafíos.
4. La GTH debe ser equitativa para sus participantes, por tanto busca mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Las actividades de GTH deben ser justas y transparentes, bajo ningún contexto las personas deben ser discriminadas.

Para el autor de la presente investigación, el objetivo de la GTH consiste en suministrar ventajas competitivas a la empresa a través de talento humano calificado y motivado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como las metas personales.

Modelos de la gestión del talento humano.

A partir del siglo XX los estudiosos de la GTH desarrollaron modelos conceptuales con la finalidad de suministrar directrices a las organizaciones para optimizar la gestión de personas. Es preciso aclarar que la GTH es tarea de todos los directivos.

Joly (1988), señala que un modelo es la representación de la realidad en la que aparecen sus propiedades. En función de este concepto, el autor define modelo de GTH como la representación gráfica de la interacción de los subsistemas del Sistema Integrado de la Gestión del Talento Humano (SIGTH) para dinamizar la relación entre las personas y las organizaciones.

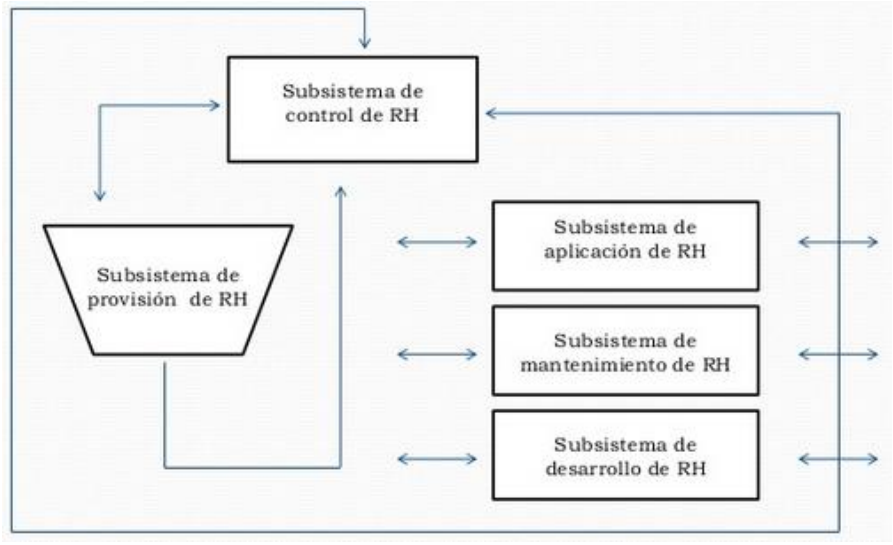
A continuación, se explican los modelos GTH más representativos para esta investigación:

1. Chiavenato (1988) se centra en la aplicación sistémica de cinco variantes interdependientes, diseñadas en concordancia con la estrategia corporativa de la empresa, así como de su cultura, políticas y objetivos. Estas variantes inician en el aprovisionamiento de la fuerza laboral para su formación y desarrollo. A diferencia del modelo de Werther y Davis (1996), Chiavenato establece la retroalimentación como una actividad clave de su modelo. La interacción sinérgica de las actividades claves es primordial tanto en el modelo de Chiavenato (1988) que aparece en la figura 1, y en el modelo de Werther y Davis (1996).

Chiavenato en el año 2009, actualiza su modelo en el que establece los siguientes subsistemas:

a. Proceso para integrar personas o subsistema de provisión de recurso humano. Deriva a las actividades de reclutamiento y selección que conllevan la ejecución de un conjunto de métodos para entregar a la organización fuerza de trabajo competente que cubra sus necesidades satisfactoriamente.
b. Proceso para organizar personas o subsistema de aplicación de recurso humano. El diseño de puestos y su evaluación son parte de este proceso, pues permite fijar las actividades que la fuerza de trabajo ejecuta, así como los métodos para su evaluación.
c. Proceso para auditar personas o subsistema de control de recurso humano. Controlan y evalúan las actividades de las personas.
d. Proceso para recompensar a las personas o subsistema de control de recurso humano. Retribuye en términos económicos y no económicos el esfuerzo de las personas. A menudo, este proceso se utiliza para incentivar a las personas y para facilitar el cumplimiento de sus objetivos individuales. Las remuneraciones, prestaciones e incentivos, forman parte de este proceso.
e. Proceso de desarrollo de personas, se basan en las actividades orientadas al perfeccionamiento de las competencias de las personas. Se considera como una inversión en las personas al mediano plazo. La formación y desarrollo, el aprendizaje y la administración del conocimiento conforman este proceso.
f. Proceso para mantener personas, esto implica crear las condiciones adecuadas tanto ambientales como psicológicas para favorecer a los trabajdores. Esto incluye el clima laboral, la cultura de la organización y la gestión de riesgos.

Figura 1. Modelo de ARH de Idalberto Chiavenato (1988)



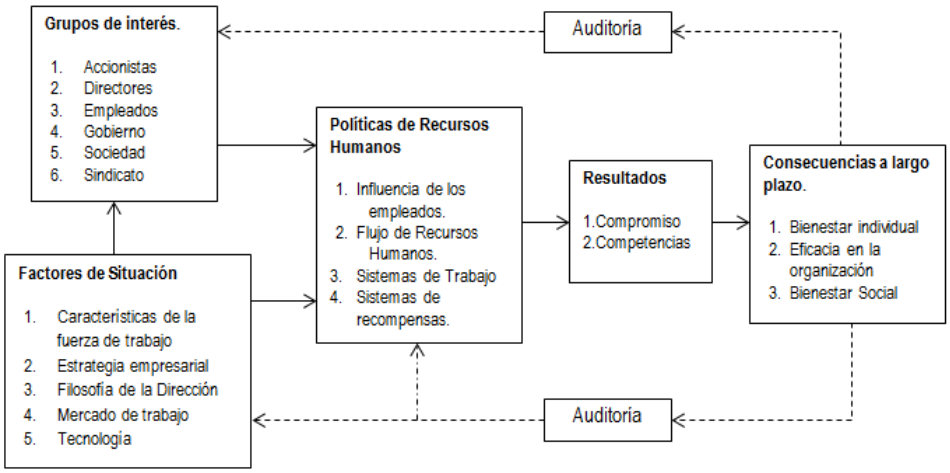
Fuente: tomado de Cuesta Santos (2010).

2. El Mapa de Gestión de Recursos Humanos de Beer (1989), establece factores situacionales como base para edificar el modelo. Así mismo, indica que los grupos de interés conjuntamente con los factores de situación y la planeación estratégica definen las políticas de recursos humanos para obtener resultados que se traducen en compromiso, congruencia, competencia y costos eficaces, que al largo plazo conllevan al bienestar individual, social y a la eficacia. Es preciso resaltar que este modelo evidencia la orientación que deben poseer las personas que se vinculan en la organización, dado que uno de los factores situacionales, es la estrategia empresarial que direcciona a los grupos de interés para definir las políticas de GTH, y con ello el alcance de resultados. Esto se muestra en la figura 2.

3. Werther y Davis (1996) explican que la interacción sinérgica de sus subsistemas forma la GTH. El modelo establece que la influencia de los factores claves entre unos y otros es esencial para evaluar su impacto. Este no se puede determinar como la suma de sus partes sino como un todo.

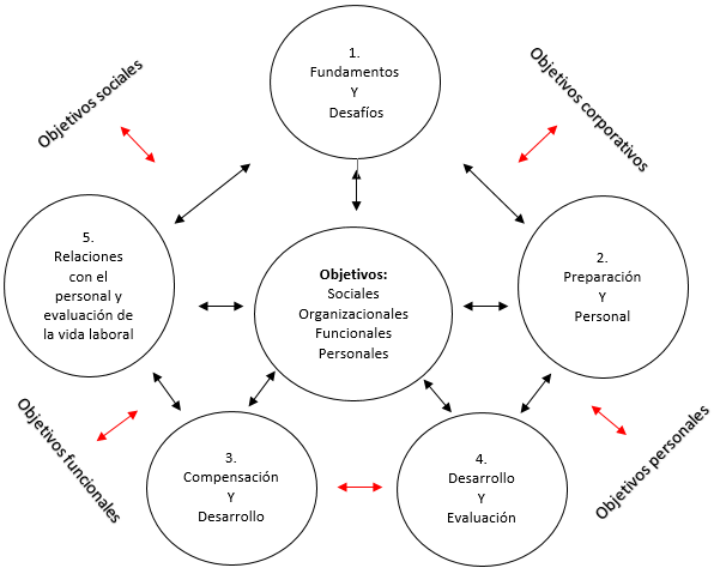
Los objetivos sociales, funcionales, personales y corporativos establecidos en el modelo, son los criterios que rigen a los subsistemas, que deben desarrollarse y alinearse a la estrategia macro de la organización. Esto hace a este sistema flexible para su aplicación. (Ver figura 3)

Figura 2. Mapa de Gestión de Recursos Humanos de Beer (1989)



Fuente: tomado de Cuesta Santos (2010).

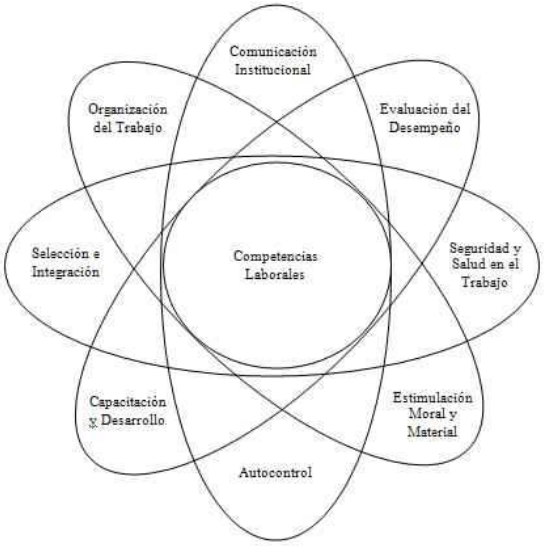
Figura 3. Modelo de GTH de Werther y Davis (1996)



Fuente: tomado de Cuesta Santos (2010).

4. La Norma Cubana (NC: 3000, 2007), elaborada del modelo de GTH de Morales Cartaya (2007), señala que las competencias laborales son la base fundamental de éxito en cada uno de sus subsistemas, es decir, a partir de las competencias laborales se desarrollan el conjunto de procedimientos que conciben a este modelo. El autor de esta investigación, señala que las competencias laborales son las actitudes, aptitudes, valores, habilidades y conocimientos que posee la fuerza de trabajo (Ver figura 4).

Figura 4. Modelo de GTH Morales Cartaya (2007)



Fuente: tomado de Cuesta Santos (2010).

Como resultado de la investigación, el autor del presente estudio concluye que los modelos de GTH son una herramienta que permite a la directiva gestionar eficientemente a las personas. La flexibilidad de los modelos permiten a la organización adoptarlos y aplicarlos de acuerdo a sus intereses presentan similitudes, como: son sistémicos, sus actividades claves interactúan sinérgicamente, se alinean a la planeación estratégica de la organización que los adopte, y al establecerlos como un modelo y parte de un macro proceso se determinan *input y outputs.*

De igual manera, los modelos consultados poseen características propias que los diferencian entre ellos, por ejemplo; el modelo de Chiavenato (1988) y Werther y Davis (1996) se caracterizan por su orientación estratégica, mientras que el modelo establecido por la Norma Cubana (3000:2007) enfatiza en las competencias laborales como eje del mismo. Por último, el modelo de Beer (1989) se diferencia de los otros, dado que prioriza los factores de situación, para edificarlo.

En la tabla 2, se sintetizan los componentes de los modelos de la ARH expuestos anteriormente. En esta se destacan las similitudes y diferencias de los modelos estudiados.

Tabla 2. Subsistemas de la GTH

Autor – Modelo GTH	Subsistemas	Observaciones
Modelo de ARH de Idalberto Chiavenato (1988)	El modelo establece cinco subsistemas: 1. Subsistema de provisión de recurso humano. Deriva a las actividades de reclutamiento y selección. 2. Subsistema de control de recurso humano. Evalúa y retribuye en términos económicos y no económicos el esfuerzo de las personas. 3. Subsistema de aplicación de recurso humano. Concierne el diseño de puestos y la evaluación de puestos. 4. Subsistema de desarrollo de personas. Actividades orientadas al perfeccionamiento de las competencias de las personas. 5. Subsistema de mantenimiento de personas. Crean las condiciones adecuadas para favorecer el trabajo de las personas.	A diferencia del modelo de Beer (1989), éste señala explícitamente las directrices para la GTH, y genera una interdependencia entre ellas. El modelo inicia con la provisión de personas y concluye con el subsistema de desarrollo, formando un proceso continuo en el que, según el autor, permite el crecimiento profesional constantemente. Al igual que los demás modelos estudiados, se incluye la compensación como componente básico.
Mapa de Gestión de Recursos Humanos de Beer (1989)	No establece claramente subsistemas de GTH. Sin embargo, señala como políticas de recursos humanos a los sistemas de trabajo y de recompensas, que a su vez, se pueden desagregar en procedimientos de evaluación, políticas de desarrollo organizacional, procedimientos de vinculación, programas de formación, entre otros.	Este modelo, al igual que los demás estudiados, señala a las compensaciones como uno de sus componentes. Sin embargo, no establece puntualmente los subsistemas que forman la GTH, sino que los sintetiza en el componente sistemas de trabajo. Como característica propia del modelo se destaca la influencia del entorno y grupos de interés como condición para las políticas de GTH y su efecto en las personas.
Modelo de GTH de Werther y Davis (1996)	El modelo está constituido por cinco componentes que dinamizan la ARH fundamentados en la orientación estratégica de la empresa. Estos son: fundamentos y desafíos, preparación, compensación, evaluación y relaciones con el personal.	A diferencia de otros modelos, este considera el clima laboral como uno de los cinco pilares para la ARH. Por otra parte, el modelo considera la formación, evaluación, desarrollo y compensación como directrices para la ARH.
Modelo Norma Cubana (300:2007)	En este modelo se establecen ocho dimensiones para la GTH. Sin embargo, el autor de esta investigación, considera que cinco se podrían considerar como subsistemas donde participa el director de talento humano de la	El modelo evidencia cuatro componentes similares a los demás modelos estudiados, estos son: evaluación del desempeño, estimulación moral y material, capacitación y desarrollo, selección e integración. Sin embargo, a

	institución directamente en su ejecución, estas son: evaluación del desempeño, estimulación moral y material, capacitación y desarrollo, selección e integración, seguridad y salud ocupacional. Por otra parte, el modelo propone tres subsistemas donde la participación del gerente de talento humano es de asesoría y control, estas son: comunicación institucional, autocontrol y organización del trabajo.	diferencia de los otros modelos, plantea subsistemas de comunicación y de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente: elaboración propia.

El autor señala que el subsistema de compensación constituye un componente principal en los modelos de GTH, según los modelos y autores estudiados. Esto justifica la presente investigación y determina que los sistemas de recompensas, sin lugar a duda, tienen que formar parte de la cultura organizacional de las empresas. Esto potencializa al recurso humano y se convierte en una fuente constante de motivación asociada a los niveles de satisfacción laboral.

3.1.2. Motivación y satisfacción laboral

3.1.2.1. Motivación laboral

Desde el punto de vista del autor de esta investigación, la motivación de las personas en las empresas se mide a través de indicadores intrínsecos e extrínsecos; esta se ha convertido en un factor importante a medir, pues contar con personal motivado contribuye a la competitividad de las organizaciones.

A partir del análisis de las definiciones aportadas por varios autores sobre motivación laboral (Ver tabla 3), el autor del presente estudio, señala a la motivación laboral como el estímulo material o moral que incide en la conducta para cumplir un propósito. Este concepto se complementa con lo señalado por Robbins (1999), quién indica que este estímulo material o moral influye en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que hace la persona para lograr su objetivo. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que se ejerce, sin embargo este esfuerzo no es efectivo sin una dirección; por otro lado, se entiende a la persistencia como la capacidad de resistencia del esfuerzo, esta se puede medir en tiempo o por resultados.

Es preciso aclarar que motivar no es lo mismo que motivación. Como se explica en el párrafo anterior, la motivación laboral es el estímulo que influye en la conducta, mientras que motivar es aplicar el conjunto de conocimientos, técnicas y procedimientos orientados a establecer las actividades para influir en las personas, y lograr que estas funcionen en base a los objetivos fijados.

Tabla 3. Definiciones de la motivación laboral

Autor	Año	Concepto	Observación
Stoner	1996	"Característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen".	La definición sostiene a la motivación como una característica propia del individuo que varía en función de la psicología humana y del medio.
Amstrong	1999	"La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño".	La cultura y los valores corporativos no son la única fuente de motivación en las personas. Existen otras fuentes de motivación, como: la familia, metas personales, gusto por la profesión, entre otros.
Robbins	1999	Deseo de esforzarse para cumplir con las metas de la organización. Este deseo es influido por el deseo de cubrir con una o varias necesidades individuales.	El autor concuerda con lo establecido por Robbins, dado que la motivación debe ser valorada de manera multidimensional, es decir en función del contexto organizacional, profesional y personal.
Chiavenato	2000	"El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea".	Desde la perspectiva del autor, la motivación no se puede establecer como un resultado, sino como un medio para alcanzar un resultado.

Fuente: elaboración propia.

Supuestos de la motivación laboral

Stoner (1996) plantea supuestos básicos como base para entender las teorías de motivación. A continuación se detallan los supuestos de la motivación:

a. La motivación es buena. La influencia social da sentido a esta suposición, las personas desde edad muy temprana asemejan la motivación como un factor de éxito, esto es el resultado de la interacción social con varios entes educativos, religiosos e inclusive por la influencia familiar, sin embargo la motivación no siempre es positiva, sino que depende del propósito que esta tenga, es decir, una persona puede estar motivada a realizar las cosas bien o mal.

b. La motivación interviene en el desempeño personal. Si bien es cierto que la motivación laboral favorece un óptimo desempeño laboral, una persona motivada sin las competencias y recursos adecuados, estará carente de capacidad para desempeñarse eficientemente en su trabajo.
c. La motivación es escasa y se la debe reponer periódicamente. Las teorías de la motivación hacen referencia a procesos que no terminan, adoptando a esta como filosofía en la práctica empresarial. La motivación es un proceso permanente, reflejado en las personas de manera intrínseca y extrínseca.
d. La motivación permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Este supuesto se asocia a la definición de motivar, por cuanto si se conoce lo que impulsa a las personas, se pueden orientar los planes de incentivos o recompensas para que las personas funcionen de mejor manera. Esta orientación debe tener congruencia con la planeación estratégica de la empresa.

Teorías de la motivación

A partir del año 1950 se formularon varias teorías para explicar la motivación de los empleados en su trabajo. Se determinan las necesidades que las personas buscan satisfacer y describen los estímulos que las personas desean, así como su consecuencia en el comportamiento humano. A partir del desarrollo de las teorías de motivación hasta la actualidad, los gerentes de recursos humanos las utilizan para motivar a sus trabajadores.

En la tabla 4, se enumeran y conceptualizan las teorías de motivación, así como las dimensiones que las conforman. Esto permite su análisis para el desarrollo de la operacionalización de las variables (Ver capítulo 3).

Tabla 4. Teorías de la motivación laboral

Autor	Teoría	Conceptualización	Dimensiones	Observaciones
Douglas McGregor (1960)	Teoría X y Y.	Establece dos visiones del comportamiento de los trabajadores. La teoría X indica que los trabajadores les disgustan trabajar. La teoría Y establece que los trabajadores disfrutan de su trabajo.	El autor de esta teoría, no hace referencia a ninguna dimensión.	Los trabajadores que se determinen como individuos de la teoría X, deben ser dirigidos y coaccionados por sus jefes para realzar su trabajo. Las personas involucradas en la teoría Y, se les faculta para la toma de decisiones, trabajos con responsabilidad y desafíos. El autor de este estudio, considera que las dimensiones que pueden asociarse a esta teoría, son: sociales, estima, reconocimiento y autorrealización.
John Stacey Adams (1963)	Equidad y Justicia.	El individuo compara la recompensa de su esfuerzo y calidad de sus actividades frente a otras personas asociadas a su trabajo y fuera de él. El resultado de esta comparación influye en la productividad y en la satisfacción laboral.	Justicia distributiva. Distribución de recompensas de manera equitativa entre los individuos. Justicia procedimental. Método para determinar la distribución de recompensas Justicia interactiva. Trato con respeto a los individuos de la organización.	El autor considera que la comparación que realiza el individuo es de carácter subjetivo y parcial, dado que las características de los ambientes laborales varían por su naturaleza y en consecuencia sus políticas.
Victor Vroom (1964)	Expectativas.	Los trabajadores se esfuerzan para conseguir estímulos que les permitan satisfacer sus objetivos personales, previo a esto	Relación esfuerzo – desempeño. Cantidad de esfuerzo de un individuo que influye en su desempeño. Relación desempeño – recompensa.	La expectativa creada por el individuo genera un impacto emocional bi-funcional con efectos nocivos y positivos en el trabajador. Estos dependerán de

		crean expectativa de lo que pretenden lograr. Este deseo motiva a los trabajadores. El proceso que experimenta el trabajador bajo esta teoría se desagrega en: Relación esfuerzo – desempeño, relación desempeño - recompensa y relación recompensas – metas personales.	Grado en el que el nivel de desempeño es reconocido. Relación recompensa – metas personales. Grado en que las recompensas satisfacen las necesidades del individuo.	la percepción psicológica del trabajador entre la recompensa y el nivel de esfuerzo. "Comparación interpersonal"
Abraham Maslow (1968)	Jerarquía de las necesidades.	Cada individuo debe satisfacer cinco necesidades representadas jerárquicamente en una pirámide. Las necesidades uno y dos están en la base de la pirámide y se las conoce como necesidades de orden inferior, estas son las primeras que un individuo debe satisfacer a través de estímulos externos. Las necesidades tres, cuatro y cinco están en la cúspide de la pirámide y se les conoce como necesidades de orden superior, estas necesidades se satisfacen de forma intrínseca.	Necesidades de orden inferior: ▪ Fisiológicas (Hambre, sed, sexo). ▪ Seguridad Necesidades de orden superior: ▪ Sociales (Aceptación). ▪ Estima (Reconocimiento). ▪ Autorrealización. (Desarrollo del potencial de la persona).	Para lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores se debe identificar qué necesidad priorizan las persona, para satisfacerla de acuerdo a la jerarquía individual. El autor del presente estudio, considera que no es necesario tener satisfechas las necesidades primarias para satisfacer las necesidades de orden superior.
Edward L. Deci y Richard M. Ryan	Auto Determinación.	Las personas con altos niveles de autonomía experimentan mayor motivación que quienes	Factores intrínsecos: ▪ Autonomía en sus actividades. ▪ Desarrollo de la persona.	El nivel de formalización de las actividades reduce la motivación, por cuanto se establece el método como una obligación de

(1985)		realizan sus actividades por obligación, por lo tanto, esta teoría expone los beneficios de motivar a través de factores intrínsecos y los efectos negativos de utilizar la motivación extrínseca.	Factores extrínsecos: ▪ Salarios. ▪ Bonificaciones económicas.	ejecutarla, limitando la creatividad en las personas.
David McClellande (1987)	Teoría de las necesidades.	El logro, el poder y la filiación motivan a las personas.	Necesidad de logro. Impulso por sobresalir. Necesidad de poder. Grado de influencia sobre otras personas. Necesidad de Filiación. Deseo de tener relaciones interpersonales cercanas.	La motivación se mide en función de la persistencia del individuo en cubrir sus necesidades de orden superior.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

3.1.2.2. Satisfacción laboral

Robbins (1999), señala que la satisfacción laboral es una actitud resultado de una experimentación del individuo sobre su trabajo que conduce su conducta.

Los factores que influyen en el componente cognitivo sobre el trabajo de las personas se caracterizan por ser extrínsecos e intrínsecos y surgen de las condiciones laborales, políticas de la organización, reconocimiento y características de personalidad que conllevan a la satisfacción o insatisfacción laboral manifestada en el comportamiento del individuo. Este proceso según lo establece Robbins (1999), inicia en la cognición, creencias sobre algún evento, que condiciona el componente afectivo del individuo y concluye en su reacción conductual.

A su vez, Chiavenato (1986) señala a la satisfacción laboral como la actitud de la persona hacia su trabajo; Spector (1997) establece la satisfacción como un indicador para determinar el nivel de aceptación de una persona hacia su puesto de trabajo. En este sentido, Robbins (1999) indica que la satisfacción laboral, es el sentimiento del trabajador hacia su trabajo, una vez que experimenta las condiciones de ambiente y contenido.

El autor del presente trabajo define la satisfacción laboral como acciones emocionales del individuo respecto a su situación laboral, en la que incide la evaluación del grado de cumplimiento de sus expectativas frente al contenido y ambiente del trabajo.

Medición de la satisfacción laboral

Según Robbins (1999), existen dos métodos para medir la satisfacción laboral. El primero consiste en la formulación de una pregunta general, donde los sujetos-objetos de este análisis establecen su nivel de satisfacción en una escala numérica. El segundo método, consiste en la identificación de los elementos fundamentales del puesto de trabajo asociadas a la satisfacción, y la evaluación de estos de una manera estandarizada, para posteriormente computarlos y obtener una calificación general.

Durante dos años consecutivos se utilizaron los métodos expuestos anteriormente para evaluar la satisfacción laboral en la PUCE SEDE AMBATO, por cuanto, permitió determinar el nivel de satisfacción laboral y atribuir las causas de los resultados obtenidos. Parecería que la simplicidad del primer método es poco beneficiosa para el accionar de los directivos. Sin embargo, la sencillez de

esta pregunta permite descartar supuestos de mal clima organizacional por el impacto de las políticas organizacionales en la satisfacción de los trabajadores. El segundo método citado anteriormente, complementa la medición de la satisfacción laboral, debido a que evalúa los factores cognitivos de la organización, para determinar el nivel de satisfacción en cada uno de estos e identificar los considerados como críticos en pos de la satisfacción laboral.

Causas de la satisfacción e insatisfacción laboral

El autor del presente trabajo, señala que la satisfacción e insatisfacción se manifiesta una vez que el trabajador experimente la incidencia de un factor de ambiente o contenido. A continuación, se describen los aspectos que causan satisfacción e insatisfacción.

De acuerdo a la investigación publicada por M. Benz y B. S. Frey en el artículo, *"The Value of Autonomy: Evidence from the self –Employed in 23 Countries"*, citada en el libro Comportamiento Organizacional de Robbins (1996), las principales causas de satisfacción laboral, son: actividad, compañeros de trabajo, supervisión, salario y ascensos.

De acuerdo a la investigación publicada por L. Saad, en el artículo *"On-the-job Stress Is U.S. Workes´Biggest Complaint"*, citada en el libro Comportamiento Organizacional de Robbins (1996), las principales causas de insatisfacción laboral, son: estrés laboral, salario, promoción, trabajo, seguridad, supervisor y compañeros de trabajo.

Las publicaciones referenciadas en los párrafos anteriores, se concluye que los agentes que mayormente inciden en la conducta del trabajador son: salario, actividad, supervisión, compañeros de trabajo, en su mayoría factores de ambiente.

Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral

Robbins (1996) cita cinco efectos de la satisfacción laboral en el trabajo. A continuación, se citan cada uno de ellos:

1. Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. Los individuos más productivos son aquellos que se encuentran satisfechos en su sitio de trabajo, por cuanto una organización con trabajadores satisfechos será una de las más competitivas en su entorno. El autor considera

que, las personas que han cubierto sus necesidades de orden inferior, según la pirámide de Maslow, desean satisfacer su necesidad dominante, por cuanto estas personas se comprometerán consigo mismo en alcanzar sus metas personales, y al mismo tiempo coadyuvan al logro de las metas de la empresa, tornándose este individuo como productivo para la organización.

2. Satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Partiendo del enunciado, "un empelado feliz es más productivo", dado que es capaz de transmitir ese entusiasmo hacia los clientes, de forma que ellos se sientan satisfechos con el servicio recibido. Una persona estimulada en su puesto de trabajo es capaz de fidelizar a un cliente.

3. Satisfacción laboral y ausentismo. Las personas insatisfechas evitan ir a su sitio de trabajo.

4. Satisfacción laboral y rotación del personal. La rotación del personal es considerada como un factor de insatisfacción.

5. Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo. Las anomalías en lugar de trabajo es originado por la no satisfacción e insatisfacción, estas obedecen a desacatos de las políticas de la organización, pérdida de activos y conflictos laborales. Esto lo señala el autor, basado en su experiencia profesional.

A continuación, se analizan las teorías de satisfacción laboral desarrolladas por diferentes autores.

Teorías de la satisfacción laboral

En la tabla 5, se conceptualizan las teorías de satisfacción laboral, así como sus dimensiones. Todas las teorías estudiadas se constituyen por el grado de correspondencia entre los factores de ambiente y contenido, y la expectativa del trabajador frente a estos. Las dimensiones: sociales, de estima, salariales y de formación se repiten en todas las teorías estudiadas, esto da la pauta para describir los agentes que inciden positivamente en la fuerza de trabajo. La satisfacción laboral puede depender del grado de cumplimento de las metas personales, estas son ligadas a la autorrealización. Las políticas organizacionales son un factor de ambiente que se responsabilizan por la satisfacción e insatisfacción de las personas.

Tabla 5. Teorías de la satisfacción laboral

Autor / Año	Teoría	Conceptualización	Dimensiones	Observaciones
Herzberg, Mausner y Synderman. (1959)	De los dos factores: Higiene y motivación (Necesidad)	Señala que la satisfacción laboral se atribuye a la influencia de los factores intrínsecos o motivadores en las personas, estos surgen del contenido del trabajo. Las factores extrínsecos o de higiene previenen la insatisfacción laboral y no generan satisfacción, se originan en el ambiente de trabajo por las condiciones laborales.	Motivadores: ▪ Logro ▪ Reconocimiento ▪ Naturaleza del trabajo ▪ Grado de responsabilidad ▪ Promoción ▪ Crecimiento De higiene: ▪ Políticas ▪ Supervisión ▪ Camaradería ▪ Salario ▪ Condiciones laborales ▪ Vida personal ▪ Estabilidad (Seguridad) ▪ Estatus	La ausencia de los factores motivacionales no implica que los trabajadores no estén satisfechos ni insatisfechos. Supone una actitud escéptica del trabajador hacia su puesto de trabajo. La teoría de Herzberg fue criticada en función de la interpretación de los resultados por los evaluadores, así como el sentimiento de éxito o fracaso de los evaluados.
Lawler (1971, 1973) Lawler y Porter (1967)	Teoría del equilibrio Modelo de satisfacción de facetas (Necesidades)	La satisfacción laboral se mide en función de una comparación (interpersonal e intrapersonal) del trabajador entre su desempeño, la recompensa y la equidad percibida. Existe satisfacción, si el trabajador percibe lo que pensó que debía recibir, el proceso opuesto se atribuye como insatisfacción. La experiencia de inequidad surge cuando el trabajador percibe que recibe en exceso y en defecto lo que debería recibir.	▪ Recompensas multidimensionales.	Hernández Junco (2009), señala que esta teoría analiza factores de ambiente relacionados con los beneficios que el trabajador recibe, con lo cual el autor está de acuerdo.

Locke (1969; 1976; 1984)	Teoría de los valores. Discrepancia o finalidad (Necesidad)	El autor señala que la satisfacción laboral es un fin personal. El trabajo es una actividad consciente, y por lo tanto, los objetivos (valores) del trabajador respecto a su trabajo se formulan conscientemente, el grado de consecución de estos atribuye el grado de satisfacción laboral. Por lo tanto, los valores de las personas deben tener congruencia con los valores de la institución en términos de satisfacción.	Objetivos o valores personales.	El nivel de satisfacción laboral se determina en base al nivel discrepancia percibida entre los valores institucionales y los personales. Una menor discrepancia supone un mayor nivel de satisfacción.
Bruggemann (1974) Büssing (1991)	Modelo de una perspectiva dinámica	La satisfacción laboral es resultado del proceso de las interacciones entre el individuo y la situación del trabajo (evalúa aspectos psicológicos), el control y poder para regularizar esta interacción es una determinante de la satisfacción laboral.	Variables: ▪ Condiciones del entorno ▪ Aspiraciones y expectativas del sujeto ▪ Estrategia de afrontamiento para las situaciones laborales.	El autor crítica a los modelos anteriores y supone que son estáticos, por cuanto prima la evaluación de parámetros cuantitativos y no cualitativos.
Dawis y Lofquist (1984)	Teoría del ajuste en el trabajo (Necesidades)	Señala que la satisfacción laboral depende del grado de correspondencia entre el individuo y el ambiente. Existen dos tipos de correspondencia, la primera hace referencia al grado en el que el individuo utiliza sus competencias para cubrir las demandas de trabajo; la segunda es el grado en el que el contexto atiende las necesidades y los valores del individuo.	Variables dependientes: ▪ Resultados satisfactorios. ▪ Antigüedad. Variables independientes: ▪ Destreza y habilidades del individuo. ▪ Necesidades de las personas. ▪ Los refuerzos ocupacionales. ▪ La correspondencia entre las destrezas, habilidades y refuerzos ocupacionales.	La teoría supone que una disparidad entre los niveles de correspondencia, desde una perspectiva bilateral puede acortar la antigüedad del trabajador, ya sea por despido o renuncia. Por lo tanto, la satisfacción laboral se mide en función de las competencias del trabajador frente a las recompensas percibidas. El autor concluye bajo este

		El mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo denominado ajuste en el trabajo.		contexto, que los factores de contenido de trabajo son críticos para la satisfacción laboral y son complementados con los factores de ambiente.
Quarstein McAfee y Glassman (1992)	Teoría de los elementos situacionales	La satisfacción laboral se atribuye a la percepción de un grupo de referencia al que pertenece el trabajador sobre las características del puesto de trabajo (Discutidas antes de iniciar las actividades laborales); y a los eventos situacionales (factores de ambiente transitorios) que generan consecuencias emocionales a largo plazo.	Características situacionales: ▪ Salario. ▪ Promoción. ▪ Condiciones laborales. ▪ Políticas de empresa. ▪ Estilo de supervisión. Eventos situacionales: ▪ Autonomía para decidir. ▪ Horario referencial ▪ Recesión económica	Hernández Junco (2009), sostiene que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales de las personas ante la situación en la que se encuentran.
Aporte: de acuerdo a las definiciones propuestas en la tabla 5, el autor resume a la satisfacción laboral como variable dependiente determinada de la evaluación del grado de cumplimiento de las expectativas del sujeto frente a dimensiones de contenido y de ambiente. El resultado se traduce en acciones emocionales y sentimientos del trabajador respecto a su situación laboral.				

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Una vez que se analizan los elementos de la motivación laboral y satisfacción laboral, se conceptualizan los PDI, y se establecen los beneficios que estos conllevan a las organizaciones y a las personas.

3.1.3. Programas de incentivo

Los PDI son un mecanismo sistémico para motivar a los trabajadores. Estos se originaron en Estados Unidos en 1908. Al respecto, Díaz Barriga (1997) indica que surgen como una forma de otorgar una retribución diferenciada al personal académico a partir de los resultados de la evaluación de su desempeño. A su vez, Rodríguez y Gutiérrez (2003) señalan que pueden generar beneficios para la organización, y desembocar en acciones catastróficas para la misma.

En tal sentido, Chiavenato (2002) señala que un PDI establece el conjunto de prestaciones que una empresa ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que estas utilizan para distribuirlas. Aclara que el PDI no solo incluye prestaciones monetarias, sino de carácter espiritual, que enriquecen permanentemente el deseo de superación de los trabajadores. Con lo planteado por Chiavenato el autor este estudio está de acuerdo, y afirma que las prestaciones espirituales en la fuerza laboral de trabajo son de mayor impacto que las prestaciones salariales, esto lo sustenta la teoría de higiene y motivación de Herzberg (1959).

El autor de este estudio, expone que los PDI son una herramienta utilizada por los directivos para optimizar el desempeño de los trabajadores, mediante el establecimiento de mecanismos y actividades que alinean los objetivos de la organización con los objetivos de los trabajadores. El PDI es utilizado también como un método de evaluación, control y retroalimentación del desempeño, porque califica el cumplimiento o no de los parámetros establecidos para cuantificarlos.

Si se analiza lo planteado anteriormente, se entiende que el PDI genera estímulos en los trabajadores y en consecuencia los motiva, no siempre de forma positiva. En este sentido la motivación al personal se establece como uno de los objetivos del PDI. La teoría de la expectativa; "Esfuerzo vs Compensación", explica que las compensaciones deben ser congruentes con esfuerzo realizado por las personas, por cuanto, los trabajadores esperan un tipo de recompensa, y al no percibirla se convierte en una causa de insatisfacción laboral.

Incentivos laborales

En relación a este concepto, Minsalud (2002) señala que los incentivos son herramientas de motivación que direccionan a cumplir actividades específicas, estas pueden ser de orden público, político o institucional. Al respecto, IICA (2004) divide a los incentivos en: incentivos económicos e incentivos no económicos.

Los incentivos económicos son los distintos rubros que complementan el salario, estos pueden ser directos, cuando se recibe en dinero, o indirectos cuando se reciben a través de gastos de movilidad o costos de formación, entre otros. Los incentivos no económicos son compensaciones independientes del salario, es decir, son de carácter espiritual, estos pueden ser: estabilidad laboral, flexibilidad de horarios, entre otros.

Beneficios organizacionales de un Plan de Incentivo Laboral

Se coincide con Chiavenato (2002), cuando señala que existen tres razones por las que las empresas desarrollan planes de incentivos:

a. Aumentar la conciencia y responsabilidad del individuo y del equipo en la organización.
b. Ampliar la interdependencia entre el individuo, equipo y la organización.
c. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización.

El último aspecto señalado sustenta la elaboración de este estudio, que aborda el diseño de PDI basado en la creatividad e innovación del talento humano de la PUCESA para la generación de valor, considerando que el recurso que nunca se termina en las organizaciones es la creatividad e innovación de su fuerza de trabajo, aspectos que generan competitividad en el ámbito de las instituciones, estas se abordarán más adelante.

Asimismo, Cuesta Santos (2010) señala que un PDI suministra varios beneficios a las organizaciones, los cuales son:

a. Superación individual.
b. Método de evaluación y retroalimentación.
c. Identifica la vocación de los individuos y retiene talentos.

d. Promover la motivación intrínseca y equidad. Para este objetivo es indispensable se apliquen recompensas espirituales, como: Participación, adecuación hombre – puesto, conservación de la autoestima, escucha activa, formación y desarrollo, y reforzar comportamientos.
e. Promueve la toma de decisiones, iniciativa y un comportamiento ético.

El conjunto de los beneficios enumerados se traducen en el reforzamiento del comportamiento del trabajador para conseguir sus objetivos personales, así como los organizacionales.

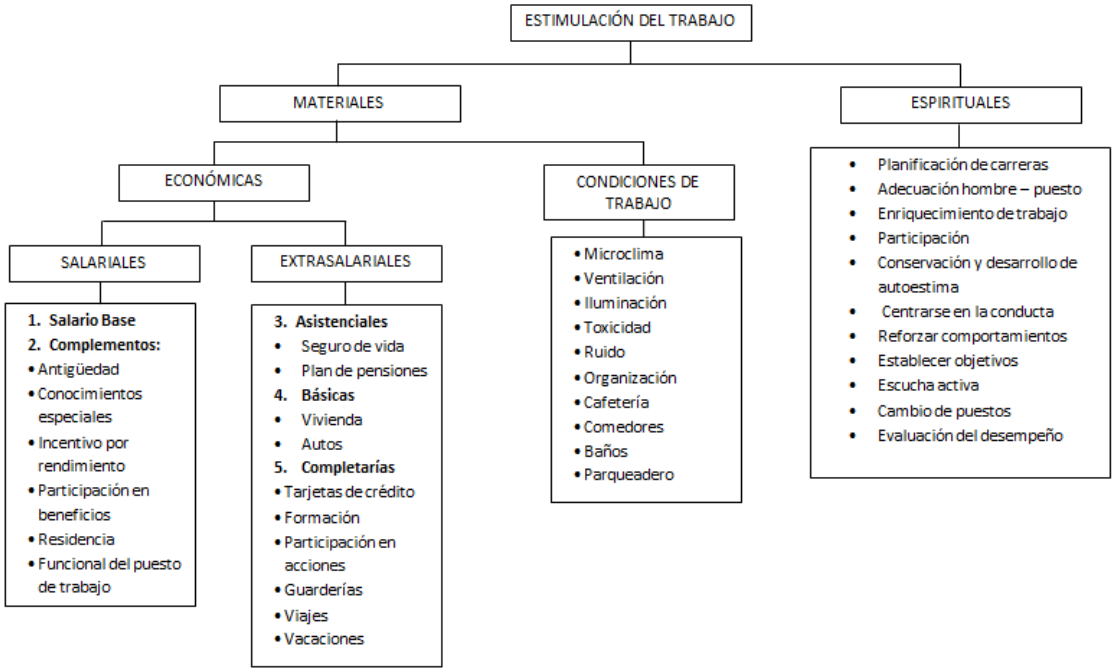
Acciones de un sistema de compensación laboral

Según Cuesta Santos (2010), un PDI implica la estimulación del trabajador en su puesto de trabajo, esta estimulación es el resultado de la aplicación de acciones encaminadas a la compensación material o espiritual. A continuación, se analiza el esquema de compensación laboral propuesto por el autor en mención (Ver figura 5).

En el mapa conceptual se identifican varios factores que compensan el trabajo de los empleados. El autor de esta investigación plantea que las acciones determinantes para compensar el trabajo son materiales y estas se complementan con las acciones espirituales. Las compensaciones materiales (económicas e indirectamente económicas) son importantes porque permiten satisfacer al trabajador sus necesidades de orden inferior y de orden superior. Sin embargo, estas de ninguna manera deben aislarse de las acciones espirituales que mantiene la motivación intrínseca en los trabajadores, por cuanto el diseño de los PDI debe orientarse al desarrollo de estas acciones con beneficios positivos en los trabajadores.

Las acciones de compensación establecidas por el autor de esta investigación son complementarias y no tendrán el mismo resultado si no se las aplica de manera conjunta. Para el desarrollo del PDI en la PUCE SEDE AMBATO, se utilizan compensaciones salariales: incentivo por rendimiento; extra salariales: formación; y espirituales: planificación de carreras, conservación y desarrollo de la autoestima, y reforzar comportamientos profesionales.

Figura 5. Acciones del Sistema de Compensación Laboral



Fuente: tomado de Cuesta Santos (2010).

Pasos para diseñar un plan de incentivos

Se coincide con IICA (2004), cunado señala los siguientes pasos para el diseño de un PDI:

- Preparación inicial.- Esta fase consiste en delimitar las expectativas de todos los grupos ocupacionales de la organización, y concientizar a los directivos y trabajadores sobre el proceso de estimulación.
- Diagnóstico.- Determina los principales problemas de estimulación en los trabajadores. Asimismo, identifican las causas que originan los problemas del sistema de estimulación para precisar los factores del entorno de la organización que incide en la conducta de los trabajadores. En la etapa de diagnóstico se evalúan la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Estrategia de solución.- Implica el diseño de una política global orientada a solucionar los problemas identificados en el diagnóstico, es decir, el plan de acción que acogerá la empresa para corregir las dificultades de estimulación en los trabajadores.
- Implementación.- En esta etapa se solicita la aprobación de la política global a los directivos para desarrollar las acciones establecidas.

- Evaluación y ajustes.- Implica un proceso de retroalimentación en el que evalúa si se logran los resultados esperados.

Conforme lo señalado por Aguirre (2011), los PDI se diseñan de la siguiente manera:

- Dirigirse a un público particular.- Define la población beneficiaria del PDI.
- Promover acciones específicas.- Esta etapa se constituye por los mecanismo propios del PDI para alcanzar los incentivos.
- Promover resultados medibles.- Consiste en desarrollar las metas que deben cumplir los trabajadores para recibir la recompensas. Aguirre (2011), sugiere que las metas deben ser medibles, alcanzables y formuladas en función de los objetivos que se pretendan alcanzar.
- Desarrollar la estrategia integral de motivación.- Establecer los premios o recompensas que la población trabajadora puede acceder siempre que cumplan con las metas de incentivos.

A partir del análisis de los pasos para el diseño de un PDI según los autores anteriormente mencionados, se concluye que la secuencia de los pasos inicia estableciendo la población beneficiaria para establecer las metas y recompensas. A diferencia de los pasos señalados por IICA (2004), Aguirre (2011), no establece un paso de retroalimentación, que permite evaluar si el PDI cubre con los objetivos propuestos.

El criterio del autor del presente estudio, señala que los PDI deben estar basados en la creatividad e innovación del personal para suministrar de ventajas competitivas sostenidas, considerando que, la creatividad es el uno de los recursos que no se termina. A continuación se definen esto dos conceptos.

3.1.4. Creatividad e innovación

El autor de la presente investigación señala que la creatividad e innovación son el resultado de un proceso mental del ser humano, este resultado está condicionado por el escenario en el que se encuentra el individuo y por su experiencia. Estos aspectos son valiosos en la gestión empresarial, a menudo, los directivos emplean estos recursos para resolver conflictos en situaciones críticas

respecto a procesos operativos y administrativos de las organizaciones. Generalmente, la competitividad se asocia con el éxito empresarial, los responsables de ese éxito, sin lugar a duda, son las personas que en mayor o menor medida ponen a disposición sus recursos intelectuales para el cumplimento de un fin.

3.1.4.1. La creatividad

De Bono (2004), menciona que la creatividad es idear algo que aún no exista.

"No hay duda de que la creatividad es el recurso humano más importante de todos. Sin creatividad no habría progreso y estaríamos constantemente repitiendo los mismos patrones" (De Bono, 2005).

Rodríguez (2010), señala que la creatividad es una muestra de originalidad que todo el mundo posee, esta es desarrollada en mayor o menor proporción.

El diccionario Oxford, señala a la creatividad como el uso de la imaginación para generar ideas que nos faculte a la construcción de un esquema, producto, marca, entre otros. Esto evidencia un rasgo de originalidad.

De acuerdo a lo citado, la creatividad se define como el conjunto de rasgos de la personalidad humana, que intervienen en el proceso mental para crear un resultado, que constituye un factor determinante para solucionar complicaciones de la vida organizacional, profesional y personal.

El proceso creativo

Wallas (1926), estableció que el proceso creativo en una persona tiene cuatro etapas:

1. Preparación. Se obtiene información respecto lo que se pretende solucionar y expresar como resultado.
2. Incubación. Proceso mental en el que prima el inconsciente humano y sus estímulos esporádicos para organizar, reorganizar y sintetizar la información.
3. Iluminación. Se adquiere el resultado creativo.
4. Verificación. Se documenta la solución.

Rodríguez Correa (2010), señala que el éxito de este proceso depende en gran medida de la capacidad para desarrollar la curiosidad, es decir de los recursos que se destinan a investigar el problema.

La creatividad y sus técnicas.

Rodríguez Correa (2010), señala varias estrategias para desarrollar el pensamiento creativo: analogías, torbellino de ideas, delimitar el problema, entre otras. Sin embargo, De Bono (2005), indica que las técnicas útiles para desarrollar la creatividad son aquellas que consiste en delimitar el problema desde una perspectiva diferente, con el propósito de encontrar varios caminos para solucionar un problema, esto permite hacer juicios críticos acerca de cada solución en escenarios diferentes. Así lo establece en su Modelo Seis Sombreros.

La técnica torbellino de ideas consiste en realizar una lista de posibles soluciones y alentar a los participantes a aportar ideas. En este proceso la crítica está prohibida. La efectividad de esta técnica depende de la personalidad de sus autores.

El Modelo Seis Sombreros y torbellinos de ideas señalados por De Bono (2005), son procesos sistémicos para abordar un fenómeno, y que definitivamente contribuirán a solucionarlo. No obstante, la efectividad de estos dependen de los rasgos característicos de sus participantes, por ejemplo: espontaneidad, sentido del humor, curiosidad intelectual, iniciativa, intuición, experiencia profesional, formación, inteligencia, entre otros.

3.1.4.2. Innovación

La innovación tratada por Haverlock y Zlotolw (1995), destaca que es un proceso de acercamiento de personas, hechos e instituciones que plantean una serie de acciones en función del cumplimento de un objetivo.

De acuerdo a lo planteado por Fullan y Stielgelbauer (1991), la innovación es el proceso de incorporación de nuevas prácticas, mecanismos y comportamientos para fortalecer los procesos de enseñanza.

"Incorporación de una idea práctica o artefacto novedoso de un conjunto, con la convicción de que todo cambiará a partir de las partes que lo constituyen" (Salinas, 2004).

El autor de este estudio, plantea que la innovación es la transformación de un modelo tradicional a un modelo interactivo como respuesta a una necesidad de cambio. Se habla de innovación en el supuesto de que una organización incorpore tecnologías para mejorar sus operaciones, de igual manera, cuando una IES emplea recursos técnicos y didácticos para fortalecer el aprendizaje del estudiante y el aprendizaje organizacional.

Tipos de innovación y la creatividad.

Los tipos de innovación se clasifican en: radicales e incrementales.

Oslo (2004), señala que la innovación incremental es la transformación de un proceso o producto por pequeños cambios que no involucran mayor grado de invención. Esta se utiliza para mejorar procesos o potencializar productos. Para Padersen y Dalum (2004), indican que las innovaciones radicales implican la transformación completa de esquemas, procesos o productos ya establecidos. Estas innovaciones generan altos grados de incertidumbre por sus modificaciones en estructura, y generalmente surgen del resultado de proyectos de investigación y desarrollo.

Se concluye que la creatividad es el resultado de un proceso mental para atender un problema y se habla de innovación cuando este resultado se ejecuta.

Programa de incentivo, la creatividad e innovación

El autor de la presente investigación señala:

Un PDI es herramienta permanente de estímulo al personal que alinea los objetivos de la institución con las metas personales.

La creatividad, es el grado de originalidad empleado para la construcción de ideas o solución a un problema.

La innovación, es potencializar o cambiar un modelo tradicional por un modelo dinámico.

Con la conceptualización expuesta, el autor de la presente investigación, establece que un PDI es creativo cuando es diseñado utilizando mecanismos de incentivos originales, es decir, propios de

cada organización e innovador cuando se reutilizan incentivos ya declarados, y se los reformula para potencializarlos.

Un PDI basado en la creatividad e innovación, es una herramienta que tiene por objeto premiar las soluciones creativas de los trabajadores hacia un problema para beneficio de sus áreas o para toda la organización. Estos supuestos son una de las características del PDI propuesto en el presente estudio.

3.2. Estado del Arte

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA (2004), expone en su artículo: Experiencia sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigadores para favorecer la innovación tecnológica; el análisis de diez PDI aplicados en América Latina. Este criterio se refiere, a los incentivos como instrumento de motivación para alcanzar un propósito. En los PDI presentados en su artículo se determinan aspectos en común que orientan a solucionar una problemática, entre los más relevantes se identifican: estructura de los PDI, periodicidad de acción, criterios, incentivos como estímulo y parámetros de evaluación. El aporte de esta investigación es fundamental en contenido, su relevancia radica en la guía para diseñar un PDI con criterios de evaluación razonable, e incentivos basados en resultados comprobados, para estimular al trabajador y consecuentemente aumentar su eficiencia.

Según Moduchowicz (2011), los incentivos establecidos en los PDI diseñados para los docentes, en su mayoría toman como población beneficiaria al personal académico. Sin embargo, se identifican PDI mixtos, es decir, programas de compensación a funcionarios administrativos y a docentes investigadores, sus criterios señalan: propiedad industrial, antigüedad, desempeño y proyectos interinstitucionales.

Al respecto, Fernandez Esquinas *et al* (2006) en su artículo: "El sistema de incentivos y recompensas en la ciencia pública española", profundiza dos aspectos muy trascedentes a considerar en el diseño de un PDI. El primero, es la diferenciación entre un criterio y un incentivo. El criterio es un componente explícito de la estructura o gestión de una organización y se diseña en función de esta, mientras que un incentivo constituye una combinación de elementos espirituales y materiales como premio al esfuerzo. Los PDI se consideran una herramienta de gestión que evalúa el trabajo en

una organización. El segundo aspecto, concierne a la distribución equitativa de incentivos de acuerdo al objetivo, alcance y duración de la actividad.

En tal sentido, Moduchowicz (2011) en su artículo: "Diseño y experiencias de incentivos salariales docentes", explica desde diferentes perspectivas las debilidades de los PDI, así mismo plantea varias estrategias aplicables en los incentivos para contrarrestarlas. Esta investigación contribuye en el presente estudio a disminuir el riego de que los incentivos y recompensas del PDI a diseñarse oculten el bajo desempeño de trabajadores, o sea, manipulado para satisfacer necesidades particulares, estas constituyen las debilidades más comunes de los PDI.

El autor de esta investigación concluye: en términos éticos y profesionales, incentivar a los individuos con agentes externos para alcanzar resultados eficientes condicionaría su profesionalidad. Un trabajador debe esforzase permanentemente en busca de la eficiencia como responsabilidad profesional hacia la organización a la que pertenece. Todo individuo es vinculado con la finalidad de cumplir eficientemente su trabajo, al contrario las organizaciones estarían llenas de trabajadores de bajo rendimiento.

En contraste de las debilidades de los PDI, Moduchowicz (2011), establece incentivos basados en conocimientos y habilidades. La evaluación de este incentivo consiste en la valoración de una prueba de conocimientos, de un video de clase y de la planificación curricular, en el caso del área académica de una IES. Otro incentivo propuesto por este autor, se basa en los resultados que obtengan los alumnos. Este constituye una evaluación del docente por sus alumnos. Sin embargo, el autor de esta investigación, considera que el incentivo puede ser modificado en su política, la misma consiste en que la recompensa del docente se considere como uno de los criterios, los resultados obtenidos por los estudiantes en sus evaluaciones. El autor de esta investigación relaciona este incentivo con uno de los criterios de evaluación de carreras establecido por el CEAACES.

Al respecto, Moduchowicz (2011) enumera recompensas de alto impacto en el personal académico, estas son: ascenso en la carrera, plus salarial, becas para formación, formación en centros de excelencia, reducción de horas clase, jubilación, financiamiento para gastos de desplazamiento, financiamiento para vivienda, entre otros.

A su vez, Ganga Contreras *et al* (2012), en su investigación: "Sistemas de compensación e incentivos, opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas", determinan desde la perspectiva del agente los incentivos de alto alcance. La investigación inicia con el análisis de la teoría de agencia, esta sostiene que el control corporativo tiene el propósito de alinear los comportamientos del agente. En este caso, los agentes serían los rectores, y los máximos cuerpos colegiados (MCC) serían los principales. En el caso ecuatoriano el principal sería el CEACCES.

Según, Ganga Contreras *et al* (2012), utilizan un cuestionario con preguntas alternativas en una escala de cinco categorías que van desde muy importantes a muy poco importantes. La herramienta fue aplicada a una muestra de los rectores de universidades chilenas para determinar el nivel de importancia de los tipos de incentivos y de los entes motivadores. Los resultados relevantes para esta investigación establecen que el principal motivador es la ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto de trabajo y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. El incentivo de mayor impacto es el estatus que podría obtener un agente.

Otro aspecto a recalcar, es identificar el impacto nulo de incentivos monetarios considerados como muy poco importantes, la remuneración variable es un ejemplo de estos.

A criterio del autor del presente estudio, la investigación de Ganga Contreras *et al* (2012), identifica varios factores que contribuyen al desarrollo de la presente investigación, por ejemplo: la metodología utilizada para el levantamiento de información es precisa, y más aún cuando se utiliza una escala de valoración que conlleva a un individuo a calificar una dimensión respecto a una conducta determinada. Las actividades de mayor incidencia en los individuos para estimular su comportamiento son las relacionadas con las de autorrealización. Sin embargo, se considera que las retribuciones económicas como incentivo son efectivas cuando las características de la población objetiva jerarquizan las necesidades de orden inferior. En la investigación antes mecionada, los rectores discriminan este incentivo por cuanto su estatus socio económico es medio-alto y alto.

No obstante, Zapata Rotundo *et al* (2010), en su investigación: "Sistemas de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia", expone la

evaluación de los incentivos intrínsecos en los trabajadores respecto al grado de complejidad del trabajo.

El artículo en mención, permite al autor de esta investigación establecer lo siguiente: los incentivos intrínsecos nacen de la satisfacción que obtiene un trabajador de su rendimiento. Las recompensas distribuidas deben ser proporcionales al esfuerzo realizado, por tal razón, la complejidad del trabajo es un factor predominante para el diseño del incentivo y de la recompensa.

A su vez, Zapata Rotundo *et al* (2010) en su artículo, expone cuatro tipos de trabajos: trabajo sencillo y rutinario (se caracteriza por ser estable y poco complejo); trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos (en este tipo de trabajo se dificulta el uso de manuales y procedimientos); trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes (el nivel de formación de los individuos debe ser relacionado con las características del trabajo); trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios inciertos (se caracteriza por ser un trabajo cualificado y creativo en el que utilizar un estándar frente a diversos escenarios es inoportuno). En la PUCESA se evidencian los siguientes tipos de trabajo: sencillo y rutinario, esto es en el grupo ocupacional operativo y de servicios; el tipo de trabajo complejo cualificado y sometido a cambios inciertos, esto es en el grupo ocupacional directivo y en el personal académico.

En los trabajos que son difíciles de programar se deben utilizar incentivos basados en resultados, mientras que para el tipo de trabajo rutinario los incentivos apropiados se derivan del propio trabajo, el enriquecimiento del puesto es un ejemplo. A continuación, se enumeran varios incentivos de carácter intrínseco que pueden ser utilizados en los tipos de trabajados mencionados: promoción, retroalimentación del desempeño, autonomía de actividades, la estima entre compañeros, reconocimiento social y estabilidad laboral.

El presente estudio parte de la perspectiva general de recompensar el esfuerzo de los trabajadores de la PUCESA en función de su motivación laboral y de los objetivos institucionales. Con la contribución del artículo de Zapata Rotundo *et al* (2010), se considera para el diseño del PDI las características de la población objetivo como: tipo de trabajo, edad, género, antigüedad, necesidades que motivan, las facetas de satisfacción laboral. Esta perspectiva determina el diseño de incentivos y recompensas específicos para cada grupo ocupacional, así como incentivos genéricos para toda la

población trabajadora. En esta sección, el autor de esta investigación, resume los criterios a considerarse en el diseño de un PDI, una vez que se han revisado investigaciones relacionadas a la temática, estos son:

a. El PDI a diseñarse debe sujetarse a normas éticas y de equidad.
b. Definir el propósito de esta herramienta y las políticas generales que lo regirán.
c. Determinar las necesidades de la institución y de sus trabajadores para direccionarlos a través de los incentivos.
d. Diseñar los criterios, recompensas y políticas propias de gobernabilidad.
e. Realizar una evaluación preliminar antes de su diseño definitivo.

El incentivo en el individuo está implícito en la vida laboral en todo momento, desde su vinculación, donde el incentivo es pertenecer a una organización y la recompensa es su inserción, hasta su desvinculación en la que percibe su jubilación como recompensa de su eficiencia durante un período establecido. Durante el proceso intermedio la remuneración, la estabilidad laboral, y la naturaleza de las actividades son incentivos implícitos que estimulan el anhelo de conseguir metas personales. Sin embargo, los incentivos y recompensas enumerados precedentemente fortalecen el efecto de estimulación por las características del régimen laboral ecuatoriano respecto a las normativas relacionadas a la protección del trabajador y modalidades de contratación. Esto impulsa a desarrollar un PDI dinámico que estimule a cubrir las expectativas empresariales y a alcanzar sus objetivos personales.

El autor de esta investigación, señala que un PDI no siempre es la solución para la consecución de los objetivos organizacionales, esta responsabilidad recae en los directivos quienes desarrollan herramientas direccionadas para mejorar las debilidades de la organización, que le permitan alcanzar los objetivos. El PDI es un ejemplo de estas herramientas enfocadas al talento humano.

Capítulo 4

Metodología

El alcance del presente estudio es descriptivo, busca definir el comportamiento, las características de los trabajadores de la PUCESA para determinar las necesidades que los motivan y su grado de satisfacción laboral. La investigación es de enfoque mixto, por cuanto, los resultados de los análisis cuantitativos (análisis estadísticos), y cualitativos (análisis de las variables según la percepción de la población) son complementarios para interpretar los fenómenos estudiados.

4.1. Diagnóstico

A continuación, se detallan cinco pasos del proceso de recolección de información para caracterizar el problema de estudio.

1. Análisis documental.- El propósito del análisis documental es detectar premisas que influyan en la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores, así como las actividades que generen incentivos. Los documentos examinados incluyen: modelo de evaluación para extensiones del CEAACES, planeación estratégica 2013 – 2017 y planes operativos 2014 de la sede, reglamento de escalafón docente, reglamento interno de trabajo de la sede, instructivo para la evaluación personal administrativo, instructivo para la evaluación del personal académico y resultados del análisis de clima laboral 2014.

2. Descripción de las variables demográficas de la población trabajadora.- Los trabajadores de la PUCESA están divididos en tres categorías: académica, administrativo y de servicios. En el proceso de descripción de la población objeto de estudio se utiliza como referencia el modelo de Peris et al. (2001), Moreno-Luzón et al. (2001) y Zapata *et. al* (2008) para diferenciar el tipo de trabajo de los empleados (citados en sección 3.2), considerando que los incentivos a diseñarse deben ser proporcionales al esfuerzo y resultado. También, se utiliza como herramienta el Sistema de Gestión Humana *SQUARENET* que emplea la PUCESA, esto para obtener información acerca de las condiciones laborales y datos informativos.

3. Determinación de las dimensiones e indicadores de la motivación y satisfacción laboral (Operacionalización de las variables).- En la tabla 6, se exponen las dimensiones e indicadores seleccionados para la medición de la motivación y satisfacción laboral del talento humano de la PUCESA, las cuales se establecen a partir del análisis de las teorías de ambas variables.

   La tabla 6, agrupa el aporte de autores como: Herzberg (1959), Vroom (1964), Lawler y Porter (1967), Maslow (1968), Cuesta Santos (2010), entre otros, para establecer las dimensiones e indicadores de la motivación y la satisfacción laboral.

   A partir del análisis de las teorías de los autores antes mencionados, y de los resultados del estudio del clima laboral en el 2014 en la PUCESA y de la Planeación Estratégica 2013 -2017, el autor del presente estudio plantea las dimensiones e indicadores a evaluar en cada variable, para determinar los agentes satisfactores y no satisfactores en el talento humano de la Sede, así como identificar las necesidades que motivan a los trabajadores.

Tabla 6. Operacionalización de la motivación y satisfacción laboral

Variable	Conceptualización	Definición Operacional	Dimensiones / Indicadores	Observaciones
Satisfacción Laboral	"Acciones emocionales del individuo respecto a su situación laboral, en la que incide la evaluación del grado de cumplimiento de sus expectativas frente al contenido y ambiente del trabajo" (Camacho Pedroza, 2015).	Análisis de los agentes satisfactores y no satisfactores en el talento humano.	Compensaciones: retribuciones económicas o espirituales por el desempeño en el trabajo: ▪ Desarrollo profesional ▪ Patrocinio para formación ▪ Remuneración ▪ Bonificaciones económicas y no económicas Sistema de evaluación: mecanismo para evaluar el desempeño individual en el trabajo: ▪ Relación entre los resultados de la evaluación y la retribución recibida ▪ Tiempo para la realización de la evaluación ▪ Equidad en la evaluación. ▪ Parámetros valorados en la evaluación Comunicación: medio para expresar e informar asuntos laborales o personales: ▪ Vías de comunicación ▪ Apertura de los directivos para tratar asuntos laborales y personales Naturaleza del Trabajo: características y aspectos propios del trabajo generados a partir del cumplimiento de las actividades laborales:	Las dimensiones a valorar se establecen en función del análisis de las teorías y modelos de satisfacción laboral de los siguientes autores: Herzberg (1959); Lawler y Porter (1967); Locke (1976); Quarstein McAfee y Glassman (1992); Cuesta Santos, (2010). El análisis enriquece los resultados de la medición de clima laboral en el 2014 de la PUCESA. Se consideran los aspectos críticos.

Satisfacción Laboral			▪ Oportunidades de aprendizaje ▪ Idoneidad para las tareas ▪ Empatía con los usuarios. ▪ Posibilidad de tomar decisiones laborales ▪ Contenido del trabajo ▪ Complejidad del trabajo ▪ Enriquecimiento del trabajo ▪ Sobrecarga de trabajo Organización del Trabajo: planeación y distribución del trabajo en función del tiempo y recursos previo a su ejecución: ▪ Cualidades de los directivos para: planificar, organizar, dirigir controlar ▪ Condiciones de trabajo: Horario, limpieza, equipos de trabajo, estructura física	
Motivación Laboral	Estímulo que influye en la dirección e intensidad de la conducta humana. (Robbins, 1996)	Identificar las necesidades de motivación del Talento Humano	Logro: acción de conseguir un propósito: ▪ Oportunidad de desarrollo. ▪ Nivel de complejidad de las tareas ▪ Contribución de su trabajo para el desarrollo de la comunidad universitaria ▪ Cumplimiento de metas laborales Vocación profesional: actitud y predisposición para cumplir actividades específicas: ▪ Gusto por la profesión ▪ Empatía con el usuario ▪ Relación entre la formación	Las dimensiones a valorar referencian lo establecido por: McGregor, 1960; Vroom, 1964; Maslow, 1968; McClellande, 1987; en sus teorías de motivación. El autor señala que la estima, la pertenencia y la seguridad son necesidades que el 100% de la población trabajadora aspira satisfacer.

			individual y características de las actividades Estima: afecto de una organización, grupo o persona hacia un individuo: ▪ Reconocimiento moral ▪ Recompensas recibidas Pertenencia: ser parte de un grupo por sus características propias: ▪ Relacionamiento jefe inmediato ▪ Relacionamiento compañeros de trabajo ▪ Compromiso ▪ Prestigio de la institución Seguridad: percepción humana de la disminución de un riesgo: ▪ Estabilidad laboral ▪ Prestaciones sociales ▪ Capacidad de sustento familiar	

Fuente: elaboración propia.

4. Diseño de instrumentos para la recolección de información.- La información que se obtiene es de carácter primario, esto implica el uso de instrumentos empíricos como la encuesta. El diseño de los cuestionarios referencian las dimensiones establecidas en el paso anterior. Las preguntas empleadas son de carácter cerradas. Para la valoración de las dimensiones se utilizan las escalas de puntuación por intervalos, *Escala de Likert*, esta permite valorar la dimensión respecto a una conducta determinada (Ver apéndice A.1 y A.2).

   A partir de los resultados obtenidos por las encuestas, se profundiza a través de entrevistas y guía de observación los aspectos siguientes: logro, vocación por la profesión, estima, compensaciones, sistema de evaluación, contenido del trabajo y organización del trabajo (Ver apéndice A.3 y A.4). La entrevista y la observación se realizan a diez personas seleccionadas aleatoriamente (tres administrativos y siete académicos).

5. Validación de cuestionario.- El proceso de operacionalización de variables y cuestionarios fueron validados por expertos. Los criterios de evaluación, son: validez de contenido, consistencia, comprensión, orden lógico, competencia. La tabla 7, resume las ponderaciones asignadas por los expertos en la validación de la operacionalización de las variables y de los instrumentos empíricos de medición para la motivación y satisfacción laboral.

Tabla 7. Resumen de validación

Nombre	Validez	Coherencia	Comprensión	Orden lógico	Competencia
Armando Cuesta Santos, PhD. Experto 1	5	5	5	5	5
Fernando de Jesús Castro, PhD. Experto 2	5	5	5	5	5
Vladimir Vega Falcón, PhD. Experto 3	5	5	5	4	4
Yadney Miranda Lorenzo, Msc. Experto 4	5	5	5	5	5
Mónica Alarcón Quinapanta, Mg. Experto 5	5	5	5	5	4.5

Fuente: elaboración propia

Los resultados indican que la operacionalización de las variables, así como los instrumentos para valorar la satisfacción y la motivación laboral son apropiados para determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores y las necesidades que los motivan. Las sugerencias señaladas por los expertos fueron acogidas para el diseño definitivo de los instrumentos.

Se realiza una prueba piloto con los instrumentos de medición de la satisfacción y la motivación laboral. Participan el 10% (19 personas, cinco administrativos y 14 académicos) de la población trabajadora de la PUCESA para determinar su fiabilidad mediante el modelo de Alfa de Cronbanch. El método evalúa la consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Para esto se utiliza el programa *IBM SPSS Statistics 20*.

Se demuestra que los instrumentos son fiables a través del método Alfa de Cronbanch, una vez que se obtiene el valor de 0.858 (Ver tabla 8) en el cuestionario que mide las necesidades de motivación, y 0,954 (Ver tabla 9) en el cuestionario que mide la satisfacción laboral. El análisis de validez de contenido de los dos instrumentos, a través de la correlación ítem total señala que los ítems fueron bien diseñados**.**

De acuerdo a lo señalado por Arias (2013), en la prueba estadística de correlación elemento total, si la correlación tiene valores mayores a 0,35 y menores a -0,35 en el rango de -1 a 1, los ítems son válidos (Ver apéndice B.1 y B.2).

Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de Motivación

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,858	,855	16

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados estadísticos.

Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
95,4	,961	21

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados estadísticos.

4.2. Resultados

A continuación, se resumen los resultados de la investigación por cada una de las etapas del diagnóstico. Esto representa una visión general de las dimensiones que orientan el diseño del PDI para la PUCESA.

1. Análisis documental:

   1.1. Modelo de Evaluación para extensiones CEAACES.- El modelo asegura la calidad académica de la extensión para sus usuarios. Evalúa el nivel de formación del personal académico, su producción científica, distribución de las carga horaria, remuneración e infraestructura universitaria. La Sede cumple con la mayoría de los indicadores. Sin embargo, el nivel de producción científica representa una debilidad, por cuanto no existen publicaciones del personal de la Sede de la primera convocatoria de proyectos (Investigación, innovación y desarrollo) IID, según informe del Departamento de Investigación y Post grado (DIP), presentado en el mes de junio 2015.

   1.2. El plan estratégico institucional.- Supone factores motivacionales implícitos (declarados en el FODA) en los trabajadores, por ejemplo: prestigio, reconocimiento, estabilidad, condiciones laborales, estos adquiridos en el momento de su vinculación. Sin embargo, la desmotivación del personal es evidente, por cuanto, el nivel de absentismo asciende a las 200 horas mensuales, también se evidencia el desinterés del personal en la participación de actividades académicas. Por otra parte, se resume los objetivos estratégicos de la Sede en: brindar capacitaciones especializadas; cumplir con los criterios e indicadores establecidos por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES); realizar proyectos de

investigación; fortalecer la presencia de la Sede en su entorno a través de proyectos de vinculación; optimizar el desempeño laboral fomentando la cultura de servicio. Estos objetivos se establecen como premisas para el diseño de los artículos de incentivo del PDI.

1.3. Plan Operativo 2014.- Se establece para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su elaboración es competencia de los directores departamentales y de unidades académicas. En el proceso de elaboración no involucra la participación de los trabajadores, causa que influye en el desinterés del personal. A pesar de esto, el desarrollo de los planes asociados a la gestión del personal generan estímulos empíricos (reconocimiento, relacionamiento y formación) en las personas. Se detectan varios factores que transforman las actividades de formación de un estímulo positivo a un estímulo negativo, por ejemplo: horarios de capacitación, temas de capacitación y la obligatoriedad de asistencia.

1.4. Instructivos de evaluación del desempeño.- La finalidad de estos instrumentos es asegurar la calidad del ejercicio de los trabajadores en sus actividades. El método utilizado en la evaluación es de 360 grados; se evidencia inconformidad por los criterios utilizados en la aplicación del método en la fase de co-evaluación por pares (selección no apropiada del co-evaluador). Los ejes evaluados, son: competencias y cumplimiento del trabajo, docencia, investigación y gestión académica. El estudio de los instrumentos de evaluación permite formular incentivos que potencien al personal en los ejes de evaluación; estos están orientados a: optimizar el desempeño, mejorar la puntualidad, el nivel de producción científica y aumentar participación en proyectos de vinculación.

1.5. Reglamento Interno de trabajo.- Señala la aplicación de estímulos a los trabajadores que lo ameriten, así como favorecer el desarrollo del personal por medio de capacitaciones permanentes. El reglamento establece prohibiciones, obligaciones y sanciones de los trabajadores en su accionar.

1.6. Reglamento de escalafón docente.- El instrumento se establece como herramienta para alcanzar la satisfacción laboral porque permite crecer profesionalmente a los docentes,

lo que se relaciona con la teoría de satisfacción de Frederick Herzberg (1959). Sin embargo, el incentivo promoción de categoría es a largo plazo: tres a seis años, período en el que la satisfacción puede decrecer.

1.7. Resultados del estudio del clima laboral 2014.- El nivel de satisfacción de los trabajadores de la Sede supera el 90%. Los factores que influyen en este resultado son: salarios adecuados, infraestructura adecuada y estabilidad laboral. Las inconformidades suscitadas durante el año 2014, se resumen: la estructura jerárquica de la institución, por cuanto demoran el proceso de comunicación organizacional, desconocimiento de procesos administrativos, el relacionamiento social y ausencia de un plan de incentivos. Adicionalmente, el análisis determina las becas para doctorado financiadas por la Sede como un incentivo específico para el personal académico.

El análisis documental de la investigación, resume lo siguiente:

El modelo de evaluación del CEAACES mejora las condiciones salariales y disminuye la carga horaria de clases en los docentes, aspectos que contribuyen a mejorar el nivel de satisfacción laboral. Sin embargo, el nivel de producción científica, que bajo el criterio del autor es la razón de la academia, tiene que potencializarse. Al mismo tiempo, se constata que el aumento salarial y el diseño de un plan de carrera para los docentes provocan disparidad en el personal administrativo, por cuanto, la Sede no dispone de un reglamento de carrera para el personal administrativo.

La centralización en la elaboración del plan operativo en las unidades académicas favorece al desinterés del personal en su ejecución. El autor considera que esto afecta el desempeño de los trabajadores en los problemas de relacionamiento, por cuanto, la exclusión genera mal clima organizacional.

Se observa también que en los programas de capacitación de la Sede no se considera las necesidades de formación del personal académico. En el análisis documental no se encuentran reglamentos o documentos orientados a fortalecer la estima de los trabajadores, cuando es fundamental para aumentar el compromiso de las personas, y consecuentemente favorecer al desarrollo de la organización.

2. Descripción de las características de la población trabajadora, según la clasificación del modelo de Peris et al. (2001), Moreno-Luzón et al. (2001) y Zapata *et. al* (2008):

    2.1. Características del Personal de Servicios.- El tipo de trabajo desempeñado es sencillo, rutinario y no sometido a cambios. Su actividad principal es la limpieza de baños, oficinas, pasillos, aulas y exteriores. El grupo lo conforman 16 personas, el salario promedio mensual es de USD 380.00, el género masculino predomina en este grupo. Su nivel de educación es primario y secundario. La edad de sus participantes varía desde los 27 hasta los 46 años de edad. El 60% no ha cumplido 5 años al servicio de la institución.

    2.2. Características del Personal Administrativo.- Compuesta por tres subcategorías: el personal administrativo operativo (secretarias y asistentes), el tipo de trabajo desempeñado es sencillo y no sometido a cambios frecuentes, su actividad principal es apoyar a sus direcciones departamentales; el personal administrativo técnico (auxiliar técnico informático), el tipo de trabajo desempeñado es complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes, su actividad principal es brindar soporte técnico a las plataformas institucionales; y el personal administrativo directivo, el tipo de trabajo desempeñado es complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes, su actividad principal es la gestión en consecución de los objetivos institucionales. El grupo administrativo lo conforman 34 personas, el salario promedio mensual es de USD 1379.00. En este grupo existe equidad de género. Su nivel de educación es de tercer nivel. La edad de sus participantes varía desde los 24 hasta los 57 años de edad. El 67% no ha cumplido 5 años al servicio de la institución.

    2.3. Características del Personal Académico.- El tipo de trabajo es complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes. Su actividad principal es la investigación y docencia. El grupo lo conforman 136 personas, el salario promedio mensual es de USD 1833.21, el género masculino predomina en este grupo. El 96% dispone de título de cuarto nivel. La edad de sus participantes varía desde los 26 hasta los 60 años de edad. El 89% no ha cumplido 5 años al servicio de la institución.

3. Análisis de la motivación y de la satisfacción laboral:

Para diagnosticar el estado actual de las necesidades que motivan y el nivel de satisfacción laboral en la PUCESA, se utilizan los instrumentos descritos en la sección 4.1, inciso validación de cuestionaros. Se aplica al total de la población, es decir a 186 personas, de las cuales 50 pertenecen al personal administrativo y 136 al personal académico.

Los resultados obtenidos se expresan por dimensiones e indicadores a través de métodos estadísticos descriptivos como la mediana. También, se utiliza tablas de contingencia para establecer la relación existente entre antigüedad y cargo, relacionado a las necesidades que más y menos motivan al personal, así como su nivel de satisfacción laboral.

Para la interpretación de los resultados se consideran como aceptables las necesidades que motivan y hayan sido señaladas como estimulantes y muy estimulantes, es decir que se encuentren entre una mediana de 4 ó 5.

3.1. Necesidades que motivan

- La tabla 10 señala que el 95,7% de los trabajadores manifiestan que la vocación profesional es muy estimulante y estimulante, refleja una mediana de 5, es decir, la vocación profesional es la principal fuente de motivación (Ver tabla 10). El nivel de correspondencia entre su formación y su trabajo, así como las interacciones con el usuario alimentan el espíritu de servicio del colaborador (Ver tabla 10). Se concluye que las características del trabajo son coherentes con el perfil del trabajador.

  Es apropiado fortalecer las competencias por medio de capacitaciones específicas y no generales que en muchas ocasiones desmotivan. Sin embargo, a través del uso de tablas de contingencia (Ver apéndice C.1) se observa que el nivel de aceptación de esta dimensión disminuye a medida que aumentan los años de antigüedad del colaborador, también se visualiza que el nivel de estímulo por vocación profesional es menor en el personal administrativo que en el personal académico. Esto se atribuye a la disparidad de los instrumentos que dispone la Sede para el cumplimiento de las metas profesionales de sus empleados, por cuanto, el personal dispone del reglamento de escalafón docente que les permite ascender, mientras que el personal administrativo no dispone de ninguna herramienta.

- La dimensión seguridad es la segunda necesidad de mayor relevancia en la motivación detectada en los trabajadores de la PUCESA, conforme lo indica la tabla 10. Esta dimensión refleja una mediana de 5 (muy estimulante), y un nivel de aceptación del 82,1% en los trabajadores. Los indicadores que componen esta dimensión, son: estabilidad laboral, sustento familiar y prestaciones sociales. Entre el 86% y 96% de los trabajadores señalan que la estabilidad laboral y el sustento familiar son estimulantes y muy estimulantes; por el contrario, se observa que en las prestaciones sociales, solo el 26,3% de la población trabajadora las considera nada estimulantes, poco estimulantes y parcialmente estimulantes. Se concluye que para la población trabajadora la necesidad más fuerte, es la estabilidad laboral y la capacidad de sustento familiar, dentro de esta dimensión.

  Mediante el uso de tabla de contingencia se observa que el personal administrativo y académico tiene necesidades de motivación espirituales, a pesar de las brechas salariales entre los dos estratos. La diferencia del promedio de los ingresos entre los estratos asciende a 795.00 USD, esto supone inconformidad salarial en uno de los estratos, evento que no sucede, puesto la orientación hacia las necesidades motivación espirituales.
- El sentido de pertenencia en los trabajadores de la Sede los estimula a desempeñar sus actividades. La dimensión muestra una mediana de 5 (muy estimulante) y un nivel de aceptación de 81,1%. Los indicadores que la componen, son: relaciones con su jefe inmediato, relaciones con sus compañeros de trabajo, prestigio y compromiso institucional. Los resultados indican que la mediana del relacionamiento con el jefe inmediato es 4, a diferencia de los demás indicadores que reflejan una mediana de 5 (Ver tabla 10). La interpretación que se da a esta variación entre medianas se atribuye a la no participación de la población trabajadora en la elección de autoridades, así como en la gestión de dichas autoridades, una vez que fueron seleccionadas.

  Así mismo, se concluye que el relacionamiento entre compañeros, el prestigio de la institución y el compromiso de los trabajadores permite retener a sus trabajadores en la Sede. Durante el año 2014, apenas el 5% de los trabajadores renunciaron por otros empleos, el 80% de los mismos no tenían 3 años de antigüedad. Con el antecedente expuesto, y el uso de tablas de contingencia (Ver apéndice C.2), se concluye que el compromiso de los trabajadores se incrementa a medida que aumenta su antigüedad.

- La dimensión logro muestra una mediana de 4 (estimulante) e indica que el 74,7% de población trabajadora señala que las oportunidades de desarrollo, el nivel de complejidad de las tareas y la contribución de su trabajo para el desarrollo de la comunidad universitaria son estimulantes y muy estimulantes (Ver tabla 10). El indicador oportunidades de desarrollo es el menor percibido en esta dimensión, con un nivel de aceptación de 74,7%, se considera que esto es debido a que el personal administrativo no percibe oportunidades de crecimiento, mientras que el personal académico menciona que no existe patrocinio para la formación doctoral (Ver los resultados de la entrevista en el apéndice A.4).

  El nivel de complejidad en las tareas tiene un 86% de aceptación y una mediana de 4 (estimulante). No obstante, en el análisis entre el personal administrativo y académico, a través del uso de tablas de contingencia (Ver apéndice C.3), se observa que el nivel de complejidad en las tareas es más estimulante en el personal administrativo que en el personal académico, el supuesto, se debe a la diversificación de actividades del personal académico (docencia, investigación, vinculación, tutorías). El 93% de los trabajadores señala que los indicadores: cumplimiento de metas laborales y la contribución del trabajo para la comunidad universitaria, en esta dimensión, son estimulantes y muy estimulantes, reflejan una mediana de 5, esto implica que para la población trabajadora es motivador que su trabajo contribuya al crecimiento institucional y que su motivación depende en mayor medida del cumplimiento de sus metas laborales.
- La estima es la necesidad menor percibida, esta dimensión muestra una mediana de 4 (estimulante), y que el 65,10% de la población la considera estimulante y muy estimulante. El reconocimiento moral es de mayor impacto en esta dimensión, es decir el 65,1% lo considera estimulante y muy estimulante (Ver tabla 10).

  Se concluye que el resultado obtenido es consecuencia de la ausencia de incentivos morales a los trabajadores de la Sede, esto conlleva a que no jerarquicen esta necesidad de motivación, dando prioridad a otras, como es la de seguridad. De igual forma, sucede con el indicador recompensas recibidas (Ver tabla 10).

Tabla 10. Resultados de diagnóstico de la motivación laboral

Motivación	Nivel de percepción		
Dimensiones	Indicadores	Resultados	
Logro Mediana; 4 Aceptación; 74,7%	Oportunidades de desarrollo Mediana; 4	Muy estimulante; 41,9%	Estimulante; 32,8%
	Nivel de complejidad en sus tareas Mediana; 4	Estimulante; 55,9%	Muy estimulante; 30,1%
	Contribución de su trabajo para el desarrollo de la comunidad universitaria Mediana; 5	Muy estimulante; 62,9%	Estimulante; 31,7%
	Cumplimiento de metas laborales Mediana; 5	Muy estimulante; 64,5%	Estimulante; 28,5%
Vocación por la profesión Mediana; 5 Aceptación; 95,7%	Gusto por la profesión Mediana; 5	Muy estimulante; 88,2%	Estimulante; 7,5%
	Empatía con el usuario Mediana; 5	Muy estimulante; 74,7%	Estimulante; 18,8%
	Relación entre la formación y la naturaleza de su trabajo Mediana; 5	Muy estimulante; 69,4%	Estimulante; 23,7%
Estima Mediana; 4 Aceptación; 65,10%	Reconocimiento moral Mediana; 4	Muy estimulante; 35,5%	Estimulante; 29,6%
	Recompensas recibidas Mediana; 4	Estimulante; 32,8%	Muy estimulante; 30,1%
Pertenencia Mediana; 5 Aceptación; 81,1%	Las relaciones con su jefe inmediato Mediana; 4	Muy estimulante; 50,5%	Estimulante; 30,6%
	Las relaciones con sus compañeros de trabajo Mediana; 5	Muy estimulante; 46,8%	Estimulante; 39,8%
	Prestigio de la institución Mediana; 5	Muy estimulante; 80,6%	Estimulante; 16,7%
	Compromiso institucional Mediana; 5	Muy estimulante; 83,9%	Estimulante; 12,4%
Seguridad Mediana; 5 Aceptación; 82,1%	Estabilidad laboral Mediana; 5	Muy estimulante; 55,9%	Estimulante; 31,2%
	Prestaciones sociales Mediana; 5	Muy estimulante; 38,7%	Estimulante; 34,9%
	Capacidad de sustento familiar Mediana; 5	Muy estimulante; 83,9%	Estimulante; 12,4%

Fuente: elaboración propia

Una vez realizados los análisis, se concluye que la vocación por la profesión y la seguridad de empleo son las principales fuentes de motivación para los trabajadores. Se sugiere plantear incentivos que fortalezcan la estima y permitan cumplir las metas profesionales de los trabajadores, esto a su vez, aumenta el sentido de pertenencia hacia la institución.

Para la interpretación de los resultados se considera como aceptable los indicadores de satisfacción laboral que hayan sido señalados como satisfechos y muy satisfechos, es decir que se encuentren entre una mediana de 4 ó 5.

3.2. Satisfacción laboral

- La dimensión compensaciones tiene una mediana de 4 (satisfecho) y el 54,3% de los trabajadores señalan estar satisfechos y muy satisfechos, mientras que el 45.7% señalan estar parcialmente satisfechos, insatisfecho y muy insatisfechos.

  Los indicadores que forman esta dimensión, son: oportunidades de desarrollo, este indica que el 29,6% está parcialmente satisfecho, aspecto crítico en esta dimensión. Esto se debe a la no satisfacción del personal administrativo, quienes no tienen oportunidad de crecimiento a diferencia del personal académico que si lo tiene debido al reglamento de escalafón docente.

  El indicador participación para la toma de decisiones tiene una mediana de 4 (satisfecho), el 44,1% señala estar satisfecho. Mientras que el 21,5% se encuentra parcialmente satisfecho. Esto se atribuye a la estructura jerárquica de la Sede y a los estilos de dirección de las autoridades.

  El indicador patrocinio para su formación muestra resultados similares, el 21,6% declara estar parcialmente satisfecho y el 34,9% declara estar satisfecho, esto a consideración del autor son resultados negativos, se debe a la política institucional de formación *in-house* que evita el patrocinio de capacitaciones en instituciones externas. Respecto a la remuneración recibida, se destaca que el indicador tiene un nivel de aceptación del 75,2%, con una mediana de 4 (satisfecho). El promedio de la remuneración del personal docente es de 1700 USD, mientras que en el personal administrativo ascienden a 1030,38 USD, valores que representan 5,2 Salarios Básicos Unificados (SBU) y 2,9 SBU respectivamente, esto significa que el nivel de ingresos promedio supera en 3 veces al mínimo establecido por el estado ecuatoriano.

  Las bonificaciones económicas y no económicas son puntos negativos a subrayar, reflejan una mediana de 3 (parcialmente satisfecho), esto se atribuye a la ausencia de este tipo de estímulos, el 44,2% de los trabajadores señalan estar insatisfechos y parcialmente satisfechos en sus bonificaciones económicas, mientras que el 56,5% dice estar satisfechos y parcialmente satisfechos en sus gratificaciones no económicas. El nivel de

aceptación en esta dimensión es de 60% en el personal académico y de 44% en el personal administrativo.

- La dimensión sistema de evaluación refleja que solo 53,3% de los trabajadores están satisfechos y muy satisfechos, a pesar del comportamiento de la mediana de la dimensión y de la mediana de sus indicadores, 4, se observa el descontento en la forma de evaluación.

  En los indicadores tiempo de evaluación y parámetros de evaluación se visualiza que el 31,6% se encuentra nada satisfecho, insatisfecho y parcialmente satisfecho, esto indica que el procedimiento de evaluación no es acogido completamente por la población trabajadora. Se sugiere difundir los parámetros de evaluación a los trabajadores en el momento de su contratación para contribuir a la disminución de la insatisfacción en este indicador, dado que una calificación menor al 70% implicaría la desvinculación del personal, conforme lo señalan los instructivos.

  Respecto al indicador relación entre los resultados de su evaluación y la retribución recibida, se observa que 30,6% están parcialmente satisfechos, y el 33,9% están satisfechos, la ausencia de compensaciones justifica este resultado.

  La equidad en la evaluación indica que el 29,6% se encuentran parcialmente satisfechos y el 37,1% declaran estar satisfechos. A través del uso de tablas de contingencia (Ver apéndice C.4) se determina que la inconformidad en este indicador es mayor en el personal administrativo que en el personal académico, debido a que el método 360 grados no se considera justo, por cuanto son evaluados por personas que no perciben totalmente la calidad del trabajo realizado. El nivel de aceptación de esta dimensión fue de 38% en el personal administrativo y de 59% en el personal académico. Los trabajadores de menor antigüedad muestran mayor aceptación en esta dimensión, por cuanto el autor considera, que los trabajadores con menos de dos años de permanencia en la institución, no comprenden en su totalidad la cultura organizacional.

- La dimensión comunicación en la Sede es apropiada, las vías utilizadas, son: oficios, circulares, redes sociales, correo institucional. Esta dimensión representa un nivel de aceptación del 82,3% y una mediana de 4 (satisfecho). No obstante, respecto a la apertura de los directivos para tratar asuntos personales y profesionales el 26,2% de la población trabajadora indica su insatisfacción y no satisfacción.

Las vías utilizadas para la comunicación, generalmente escritas, son aceptadas por el 82,3% de los trabajadores. Su ventaja es la evidencia resultante de cada interacción, mientras que su desventaja es el exceso de documentación y demora en procesos específicos.

- La dimensión contenido del trabajo tiene un nivel de aceptación del 87,4% y una mediana 4 (satisfecho). Los indicadores: idoneidad para las tareas, empatía con el usuario, contenido del trabajo, nivel de dificultad en las tareas, son satisfactorios para el 90% de la población trabajadora. Esto hace referencia al gusto por la profesión de cada colaborador, aspecto destacado en las necesidades que lo motivan. No obstante, las normativas que rigen a las IES justifican la sobre carga de trabajo, principalmente en el personal académico, quienes, realizan actividades de docencia, vinculación e investigación simultáneamente, esto conduce a la satisfacción parcial del 30,1% de los trabajadores respecto a este indicador.

  La autonomía en la toma de decisiones tiene un nivel de aceptación del 79,5% y una mediana de 4 (satisfechos) en los trabajadores, el porcentaje obtenido no es mayor dado que la estructura de la Sede es jerárquica y varios aspectos de trabajo están sujetos a autorizaciones.

  Las oportunidades de aprendizaje y el enriquecimiento del puesto de trabajo reflejan un nivel de aceptación del 78% y 84,9% respectivamente. Respecto a estos indicadores se concluye que las actividades propias del trabajo permiten a las personas afrontar nuevos retos en un entorno dinámico.

  Se observa que el personal administrativo tiene mayor satisfacción respecto al contenido del trabajo que el personal académico (Ver apéndice C.5).

- La dimensión organización del trabajo tiene un nivel de aceptación del 79.4% y una mediana de 4, lo que significa que la distribución y planeación del trabajo son adecuados.

  Los indicadores de mejores resultados, son; horarios de trabajo, equipamiento, limpieza e instalaciones físicas, mismos que reflejan que al menos el 86% de los trabajadores están satisfechos y muy satisfechos. Esto se atribuye a la eficiente gestión administrativa de la Sede y a la flexibilidad en la fijación de horarios. No obstante, el tiempo que dispone cada trabajador para realizar su trabajo muestra un nivel de no satisfacción del 21.5%. Por último, respecto a las cualidades de los directivos y el estilo de dirección el 79% de la población señala estar satisfecha.

Tabla 11. Resultados de la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Nivel de percepción		
Dimensiones	Indicadores	Resultados	
Compensaciones Mediana; 4 Aceptación; 54,3%	Oportunidades de desarrollo Mediana; 4	Satisfecho; 32,3%	Parcialmente satisfecho; 29,6%
	Patrocinio para su formación Mediana; 4	Satisfecho; 34,9%	Parcialmente satisfecho; 21,6%
	Remuneración recibida Mediana; 4	Satisfecho; 40,3%	Muy satisfecho; 34,9%
	Participación para la toma de decisiones Mediana; 4	Satisfecho; 44,1%	Parcialmente satisfecho; 21,5%
	Bonificaciones económicas Mediana; 3	Parcialmente satisfecho; 24.2% Satisfecho; 24.2%	Insatisfecho; 20,4%
	Bonificaciones no económicas Mediana; 3	Satisfecho; 32,3%	Parcialmente satisfecho; 24,2%
Sistema de evaluación Mediana; 4 Aceptación; 53,3%	Relación entre los resultados de su evaluación y la retribución recibida Mediana; 4	Satisfecho; 33,9%	Parcialmente satisfecho; 30,6%
	Tiempo en la realización de la evaluación Mediana; 4	Satisfecho; 38,2%	Muy satisfecho; 31,2%
	Equidad en la evaluación Mediana; 4	Satisfecho; 37,1%	Parcialmente satisfecho; 29,6%
	Parámetros valorados en la evaluación Mediana; 4	Satisfecho; 38,2%	Muy satisfecho; 31,2%
Comunicación Mediana; 4 Aceptación; 82,30%	Vías utilizadas en la comunicación Mediana; 4	Satisfecho; 50 %	Muy satisfecho; 32,3%
	Apertura de los directivos para tratar asuntos laborales y personales Mediana; 4	Satisfecho; 38,2 %	Muy satisfecho; 35,5%
Contenido del trabajo Mediana; 4 Aceptación; 87,4%	Oportunidades de aprendizaje Mediana; 4	Muy satisfecho; 44.1%	Satisfecho; 33.3%
	Idoneidad para las tareas Mediana; 5	Muy satisfecho; 64.5%	Satisfecho; 28.5%
	Empatía con el usuario Mediana; 5	Muy satisfecho; 60.8%	Satisfecho; 30.1%
	Tomas de decisiones para el desarrollo de su trabajo Mediana; 4	Satisfecho; 46,2%	Muy satisfecho; 33.3%
	Contenido de su trabajo Mediana; 4	Satisfecho; 48.9%	Satisfecho; 41.4%
	Nivel de dificultad de las tareas en su trabajo Mediana; 4	Satisfecho; 51.1%	Muy satisfecho; 40.3%

	Enriquecimiento de su puesto de trabajo Mediana; 4	Muy satisfecho; 46,2%	Satisfecho; 38.7%
	Sobre carga de trabajo Mediana; 4	Satisfecho; 31.7%	Parcialmente satisfecho; 30,1%
Organización del trabajo Mediana; 4 Aceptación; 79,1%	Estilo de dirección adecuado Mediana; 4	Muy satisfecho; 42,5%	Satisfecho; 36,6%
	Cualidades de los directivos Mediana; 4	Muy satisfecho; 40,3%	Satisfecho; 39,4%
	El tiempo para realizar su trabajo Mediana; 4	Satisfecho; 50 %	Muy satisfecho; 21,5%
	Horario de trabajo Mediana; 4	Muy satisfecho; 42,5%	Satisfecho; 41,9%
	Equipamiento para realizar su trabajo Mediana; 4	Muy satisfecho; 48,9%	Satisfecho; 37,1%
	Limpieza en su área de trabajo Mediana; 5	Muy satisfecho; 66,1%	Satisfecho; 23,7%
	Instalaciones físicas de la Sede Mediana; 5	Muy satisfecho; 67,7%	Satisfecho; 25,8%
Nivel de satisfacción Mediana; 4		Muy satisfecho; 47,8%	Satisfecho; 40,9%

Fuente: elaboración propia.

La tabla 11, muestra que el 88.6% de la población trabajadora está satisfecha en su trabajo. Sin embargo, las dimensiones compensaciones y sistema de evaluación no causan satisfacción ni insatisfacción en los trabajadores, esto sin duda influye en el rendimiento de los trabajadores. De igual manera, se observa que los trabajadores de mayor antigüedad en la institución tienen mayor grado de satisfacción, y que el personal académico muestra un nivel de satisfacción menor al del personal administrativo.

4. Entrevista.

La entrevista se realizó a los trabajadores que obtuvieron una elevada evaluación del desempeño en el año 2014. En la entrevista determina lo que la población trabajadora opina sobre: las metas personales de los trabajadores, los aspectos que los motivan, los reconocimientos que les gustaría recibir, las compensaciones, metodología de evaluación, causas que provocan la sobre carga de trabajo, las características del directivo y el horario de trabajo.

A continuación, se expresan los resultados (Ver apéndice A3 y A4). Esto es indispensable para establecer el tipo de incentivo en el PDI.

4.3. Método(s) aplicado(s)

La investigación es descriptiva. Se centra en el levantamiento y recolección de información para especificar características de los trabajadores de la PUCESA en cuanto a las necesidades fundamentales que motivan al personal y al nivel de satisfacción laboral.

La investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), que según Hernández Sampiere (2010), son de mucha utilidad y se complementan en el estudio de fenómenos sociales. La importancia del enfoque cuantitativo radica en analizar información en base a mediciones numéricas, utilizando la estadística para determinar patrones de comportamiento en cuanto a la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores. Se utiliza el enfoque cualitativo para examinar información subjetiva proveniente de la perspectiva de los trabajadores como vivencia de los aspectos abordados en la investigación cualitativa.

El tipo de estudio es no experimental transversal-descriptivo (se realiza la medición en un solo momento en el tiempo), y con características demográficas para el análisis de aspectos relacionados con el desarrollo de los grupos de trabajadores como: nivel de ingresos, edad, grupo ocupacional, antigüedad, entre otros.

Para el levantamiento de información primaria, se utilizan métodos empíricos de investigación, como: análisis documental, cuestionarios, entrevistas.

Para la construcción del programa de incentivo se realizan los siguientes pasos:

- ✓ Análisis del estado del arte concerniente a la gestión del talento humano, motivación, satisfacción laboral y programa de incentivo laboral.
- ✓ Análisis comparativo de los estudios referentes al diseño de programas de incentivos desarrollados en el entorno nacional e internacional.
- ✓ Análisis de los resultados de los documentos de gestión de la Sede.
- ✓ Elaboración y validación de instrumentos para el diagnóstico de motivación y satisfacción laboral.

- ✓ Diagnóstico de las necesidades que motivan al personal y el estado de su satisfacción laboral:
    - Procesamiento estadístico de resultados.
    - Análisis de las necesidades que motivan.
    - Análisis del estado de la satisfacción laboral.
- ✓ Elaboración del programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCESA:
    - Diseñar un modelo conceptual para el diseño de un programa de incentivo.
    - Establecer los componentes del programa de incentivo laboral. Estos son:
        - Objetivo
        - Participantes
        - Actividad de incentivo
        - Recompensa, premio o estímulo
        - Periodicidad
        - Criterios de calificación

5. Evaluación preliminar del programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCESA:

- Selección de especialistas en el campo de talento humano y en la educación superior.
- Valoración de los especialistas sobre el programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCE SEDE.

Para el procesamiento de la información obtenido a través de los instrumentos diagnóstico para detectar las necesidades que motiva al personal y el estado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede, se utiliza el programa *IBM SPSS Statistics 20*, programa estadístico que dispone herramientas estadísticas de análisis, a través de un conjunto de datos provenientes de las fuentes de información.

Para el levantamiento de la información se aplican los instrumentos diagnósticos de la motivación y satisfacción laboral a 186 trabajadores, los mismos que representan la totalidad de la población de la Sede.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Modelo para la construcción de un programa de incentivo laboral

Se plantea por el autor de esta investigación un modelo que permite construir un PDI para las IES. El modelo resume en un mapa los componentes que se deben considerar para el diseño de un PDI. En este sentido, la figura 6 ilustra, la dinámica de los componentes del PDI: planeación estratégica, diagnóstico de las necesidades que motivan y satisfacen al personal, criterios de valoración para el crecimiento personal e institucional, recompensas y como resultado el PDI.

En el estudio realizado, se considera como punto de inicio para el diseño de un PDI, el análisis de la Planeación Estratégica de la IES que establece los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional, esto se fundamenta en el análisis de los modelos de la ARH abordados en el capítulo tres. Los modelos de ARH establecen en su estructura la orientación estratégica de la empresa (Ver figura 1 y 4), y a través de ésta, la administración de los subsistemas para la gestión de personas. En el caso de las IES la Planeación Estratégica está fuertemente vinculada con las políticas, disposiciones o reglamentos emitidos por el CES, organismo que regula a las IES en el Ecuador. El análisis de la Planeación Estratégica permite identificar los ejes y objetivos institucionales para orientar a los trabajadores por intermedio de los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional, al cumplimiento de los mismos.

Al establecer el diagnóstico de las necesidades que motivan al personal y el estado de la satisfacción laboral como segundo componente del PDI, se origina del análisis de las teorías de motivación y satisfacción laboral, especialmente por lo establecido en la teoría de la expectativa de Vroom (1964), que menciona: los trabajadores se esfuerzan para conseguir recompensas que les permitan satisfacer sus objetivos personales, previo a esto crean una expectativa de lo que pretenden lograr, esto se complementa con lo señalado por Ganga Contreras (2011), que indica que un PDI: es un modelo de gestión sostenible, que permite alinear los objetivos de la institución con los objetivos

personales. Se concluye que este componente identifica los intereses, metas y anhelos que las personas pretenden conseguir para alinearlos a los objetivos institucionales de las IES.

El componente criterios de valoración de crecimiento personal e institucional y recompensas, son el resultado del análisis de la Planeación Estratégica y del diagnóstico de las necesidades de motivación y satisfacción. Estos funcionan como mecanismos para motivar al colaborador en la ejecución de acciones específicas en post del crecimiento institucional para alcanzar sus objetivos personales. Las recompensas pueden ser económicas o espirituales.

Figura 6. Modelo para la construcción de un programa de incentivo laboral



Fuente: elaboración propia.

Para la implementación del modelo en la construcción de un programa de incentivo laboral, se elabora un procedimiento metodológico que a continuación se explica.

5.1.1. Procedimiento metodológico para la implementación del modelo para la construcción de un programa de incentivo laboral en una Institución de Educación Superior

El proceso metodológico para la implementación del modelo en la construcción de un programa de incentivo laboral (Ver tabla 12), inicia el análisis con una planeación estratégica que examina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, así como identifica los ejes y objetivos estratégicos en el diseño de los criterios de valoración y crecimiento personal e institucional que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Posteriormente, explica la estructura de los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional, esta inicia con el establecimiento del propósito del criterio y termina especificando la periodicidad del mismo. Los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales son las actividades claves que permiten a la intuición cumplir con sus objetivos estratégicos.

El procedimiento metodológico para la construcción de un PDI finaliza con la explicación de los pasos para realizar el diagnóstico de las dimensiones de motivación y satisfacción laboral que permite construir las recompensas y premios que mejoren el estado de la satisfacción laboral y cubra las necesidades que motivan al personal de la institución.

Tabla 12. Procedimiento metodológico conceptual para la construcción de un PDI

Componente	Propósito	Actividades	Observaciones
Planeación Estratégica	Determinar los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional.	▪ Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución. ▪ Identificar los ejes y objetivos estratégicos. ▪ Definir los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales.	El Consejo de Educación Superior (CES), es el ente que regula el funcionamiento de las IES. Así como la planificación estratégica el de la PUCESA.
Criterios de valoración de crecimiento personal e institucional	Establecer los lineamientos de los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional que permitan cumplir los objetivos estratégicos.	▪ Establecer el nombre del criterio de valoración de crecimiento personal e institucional, y su propósito. ▪ Definir los participantes y la actividad a cumplir para acceder a la recompensa. ▪ Determinar el proceso administrativo para evaluar si el criterio de valoración de crecimiento personal e institucional fue cumplido. ▪ Establecer la recompensa y premio del criterio de evaluación del criterio de valoración de crecimiento personal e institucional y su periodicidad.	Se sugiere que los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional sean sostenibles y alcanzables.
Diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral	Identificar las necesidades que motivan al personal y el estado de satisfacción laboral para fijar las recompensas.	▪ Analizar los referentes teóricos que permitan determinar las dimensiones de la motivación y la satisfacción laboral a valorar. ▪ Realizar la operacionalización de variables: motivación y satisfacción laboral. ▪ Elaborar instrumentos para determinar las necesidades que motivan y el estado de satisfacción laboral, o a su vez, emplear los desarrollados en esta investigación. ▪ Aplicar los instrumentos a la población objeto de estudio. ▪ Evaluar los resultados obtenidos y determinar las dimensiones de motivación y satisfacción laboral que se pretenden mejorar.	Los referentes teóricos y metodológicos apoyan el planteamiento de las dimensiones para valorar la motivación y satisfacción laboral en el trabajo.

Recompensas	Determinar las recompensas y premios que mejoren el estado de la motivación y satisfacción laboral.	▪ Determinar los aspectos favorables y desfavorables de mayor incidencia en la motivación de los trabajadores. ▪ Identificar las dimensiones favorables y desfavorables en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores. ▪ Determinar recompensas equitativas al esfuerzo que conlleve el cumplimiento de los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional.	Se sugiere establecer equilibrio entre las recompensas económicas y no económicas.

Fuente: elaboración propia.

5.2. Programa de incentivo laboral para la PUCESA

La investigación concluye que el 88.7% de los trabajadores están satisfechos y muy satisfechos en su trabajo. La variable satisfacción laboral la componen las dimensiones: compensaciones, sistema de evaluación, comunicación, contenido de trabajo y organización del trabajo.

La dimensión sistema de evaluación, representa el mayor nivel de inconformidad de los trabajadores (Ver tabla 11), esto es por la relación de los resultados de evaluación y la retribución recibida, y, por el tiempo en la realización de la evaluación. De igual manera, en la dimensión compensación, el 45.7% (Ver tabla 11) de los trabajadores señalan su insatisfacción, esto se aduce a la percepción de insuficiencias relacionadas con: las oportunidades de desarrollo, patrocinio para la formación y bonificaciones económicas. Las dimensiones favorables en esta variable, son: comunicación, contenido de trabajo y organización del trabajo, estas reflejan que entre el 80% y 100% (Ver tabla 11) de los trabajadores están satisfechos y muy satisfechos.

La variable motivación la componen las dimensiones: logro, vocación por la profesión, estima, pertenencia, seguridad.

El 95.7% de los trabajadores señala que la dimensión vocación por la profesión es la mayor necesidad que motiva al personal (Ver tabla 10). El 65.10% de la población señala que los indicadores reconocimiento moral y recompensas recibidas los estimula a realizar su trabajo. La

dimensión logro representa un nivel de aceptación del 74.7% (Ver tabla 10). En esta dimensión, el indicador contribución del trabajo para el desarrollo de la comunidad universitaria es la mayor necesidad de motivación. El 82.1% (Ver tabla 10) de la población trabajadora asegura que la dimensión seguridad los estimula a realizar su trabajo. En esta dimensión el indicador de mayor necesidad es la capacidad de sustento familiar. Los indicadores prestigio y compromiso institucional, que componen la dimensión pertenencia (Ver tabla 10) son los de mayor necesidad en esta dimensión.

El diseño del PDI para la PUCESA se basa en el modelo para la construcción de un programa de incentivo laboral, propuesto por el autor del presente estudio (Ver figura 6), y en el procedimiento metodológico para la construcción de un PDI (Ver tabla 12).

El PDI diseñado engloba en su estructura la innovación y la creatividad en los criterios de crecimiento institucional que conllevan a la invención e incentivan a la investigación.

Para el diseño del PDI se consideró lo establecido en las teorías de motivación laboral de: Edwar. *et al* (1958), McGregor (1960), Adams (1963), Vroom (1964), Maslow (1968), McClellande (1987), y de satisfacción laboral de: Herzberg *et al* (1959), Lawler (1967), Locke (1969; 1976; 1984).

PROGRAMA DE INCENTIVO LABORAL PUCE SEDE AMBATO

TÍTULO 1

Principios

Art 1. Objetivo.- La PUCESA a través de su Programa de Incentivos Laboral (PDI) fomenta el crecimiento institucional, la participación de los trabajadores en la gestión universitaria, así como promueve su perfeccionamiento, desarrollo profesional y compromiso institucional.

Art 2. Reconocimiento.- La PUCESA a través de su PDI, reconoce a quienes: sobresalgan en su labor, contribuyan al crecimiento institucional, y muestren su compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Art 3. Equidad.- La PUCESA en su PDI, garantiza la igualdad entre trabajadores y la proporcionalidad entre los criterios de valoración y de crecimiento personal e institucional cumplidos y los incentivos distribuidos.

Art 4. Distribución.- La PUCESA distribuirá los incentivos a través del Comité de Incentivos (CI).

Art 5. Participantes.- Los participantes en el programa de incentivo de la PUCESA son trabajadores en relación de dependencia con al menos un año de antigüedad.

En el caso de que uno o varios miembros del CI se postulen para acceder a uno o más incentivos, se excluye la participación del postulante como miembro del CI en el análisis de los incentivos a los que se postuló.

Art 6. Sostenibilidad.- El programa de incentivo de la PUCESA dispondrá de un presupuesto equivalente a 1,5% de la nómina anual.

El responsable de realizar el presupuesto que implica la aplicación del PDI es el Director de Talento Humano. El presupuesto debe ser revisado y aprobado por el CI para su presentación en Consejo Directivo.

TÍTULO 2

Del Comité de Incentivos

Art 6. Función.- El Comité de Incentivos (CI) es el responsable de distribuir los incentivos a los trabajadores que los obtuvieren bajo las condiciones establecidas en este PDI, y el cumplimiento de los criterios para la distribución de los incentivos.

Art 7. Integración.- El CI está conformado por los siguientes miembros:

1. Pro rector
2. Director Académico
3. Director Administrativo
4. Director Financiero
5. Director de Investigación y Postgrado
6. Director de Talento Humano
7. Presidente de la asociación de docentes
8. Presidente de la asociación de empleados

El Pro rector, es quien lo preside y el Director de Talento Humano es el secretario del comité.

TÍTULO 3

De los Incentivos

Art 8. Definición.- Mecanismo de estímulo orientado a ejecutar acciones específicas que contribuya al crecimiento profesional e institucional.

Art 9. Tipos de incentivos.- Se establecen los siguientes tipos: incentivos no económicos e incentivos económicos.

Art 10. Incentivos no económicos.- Estímulos independientes al salario u otras bonificaciones económicas. Los incentivos detallados a continuación se los enumera en orden alfabético:

a. Especialidad

b. Invención pedagógica
c. Plan de carrera administrativa
d. Premio San Ignacio de Loyola
e. PUCESA *Awards*

Art. 11. Incentivos económicos.- Estímulos complementarios al salario. Los incentivos detallados a continuación se los enumera en orden alfabético:

a Años de Servicio
b Invención intelectual
c Mérito a la labor
d Patrocinio capacitación
e Patrocinio formación doctoral
f Producción científica destacada
g Trayectoria laboral

TÍTULO 4

De la aplicación de los incentivos

Incentivos no económicos

Art. 12. Especialidad.- Estímulo que otorga la PUCESA, en reconocimiento, por el grado de experticia demostrado en actividades de pedagogía y de investigación. Tiene el propósito de aumentar la calidad de la producción científica y el nivel académico.

Art. 12.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal académico.

Art. 12.2. Criterios.- Los profesores, por medio del resultado que obtuvieren sus alumnos en las evaluaciones realizadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), podrán acceder al incentivo de especialidad pedagógica, siempre que; el promedio de la nota del 40% de los alumnos sea superior al 70%.

Asimismo, podrán acceder al incentivo especialidad pedagógica los docentes quienes demuestren que el resultado de aprendizaje señalado en los *syllabus* de sus cátedras se cumplió satisfactoriamente. Para esto el CI diseñará y tomará una evaluación, basada en el *syllabus* de esa asignatura, misma que el 100% de los estudiantes que aprobaron sus materias deberán superar con más del 90% de la nota.

A su vez, podrán acceder al incentivo de especialidad de investigación quienes hayan publicado al menos un artículo en la base de datos bibliográficos de resúmenes y citas de artículos de revistas científicas de alta visibilidad.

En el incentivo de especialidad pedagógica se consideraran los profesores que intervinieran en la formación del estudiante en el semestre que haya sido tomada la evaluación.

12.3. Trámite.- El Director académico previo informe de resultados emitido por el CEAACES del proceso de acreditación de carreras, determinará, conjuntamente con el Director de Talento Humano la selección de los docentes acreedores al incentivo de especialidad en pedagogía para, mediante oficio, comunicar al CI.

El Director académico previo informe de resultados de la evaluación interna, conjuntamente con el Director de Talento Humano seleccionará a los docentes acreedores al incentivo de especialidad en pedagogía para, mediante oficio, comunicar al CI.

De igual manera, previo requerimiento del CI, el Director del Departamento de Investigación y Postgrado (DIP) informará al CI quiénes han sido acreedores del incentivo de especialidad en investigación, una vez que ha constatado el cumplimiento del criterio.

EL CI evaluará cada una de las propuestas de los postulantes y emitirá su resolución.

Art. 12.4. Premio.- Los docentes ganadores podrán seleccionar la naturaleza de sus actividades, es decir, actividades de investigación, actividades de docencia, investigación o vinculación.

Art. 12.5. Periodicidad.- El incentivo se aplica una vez año, su efecto tendrá una validez de un año renovable. Su renovación o no, será competencia del CI.

Art. 13. Invención Didáctica.- Estímulo que otorga la PUCESA en reconocimiento a la creación de estrategias didácticas para la enseñanza y generación de conocimiento.

Art. 13.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal académico.

Art. 13.2. Criterio.- Quiénes hayan desarrollado una invención pedagógica serán acreedores al incentivo, siempre que contribuya al crecimiento de la institución.

Art. 13.3. Trámite.- La Dirección de Talento Humano, al término de cada semestre académico, convocará a participar del incentivo. Los participantes, mediante oficio, deberán presentar un portafolio que contenga; el syllabus, descripción del método didáctico y recurso utilizado, un video de clase, verificación de la eficiencia del método didáctico, además de rendir una prueba de conocimientos pedagógicos. El portafolio será evaluado por el CI para emitir la resolución.

Art. 13.4. Premio.- Los trabajadores acreedores a este incentivo serán reconocidos públicamente, además de; recibir un diploma de reconocimiento, promoción para la aplicación voluntaria del método didáctico en el entorno institucional y será beneficiario de 20 puntos.

Art. 13.5. Periodicidad.- El incentivo se lo realizará una vez al año.

Art. 14. Plan de carrera administrativa.- Estímulo que otorga la PUCESA para estimular crecimiento personal y desarrollo profesional.

Art. 14.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo el personal administrativo.

Art. 14.2. Criterio.-En dependencia de su cargo, los participantes deberán acumular en un mismo año los requisitos establecidos: años antigüedad, calificación de evaluación del desempeño, número de horas instrucción técnica, número de horas de instrucción general, aprobación de prueba de conocimientos. Estos señalados en la tabla 13 para su promoción de nivel de categoría.

En la tabla 13, se establece el plan de carrera para el personal administrativo, este surge del análisis del manual de valoración de puestos, así como del manual orgánico funcional. El manual de valoración de puestos establece un puntaje para cada cargo en función de las competencias y habilidades que posee la persona que ocupa el cargo, este puntaje incrementa conforme se perfeccionan las habilidades de la persona, por medio de: antigüedad, formación y desempeño, criterios establecidos por el análisis del perfil de cada puesto.

La instrucción técnica y general válida para efectos de este plan de carrera administrativa, será la relacionada a las competencias descritas en el manual de funciones de la PUCESA.

La prueba de conocimientos será elaborada por el Director de Talento Humano y aprobada por el CI.

Tabla 13. Plan de carrera administrativa

CARGO	PROMOCIONES Y ASCENSOS					
	REQUISITOS					
AUXILIAR DE SERVICIOS	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
AUXILIAR	116	Ganar el proceso de selección				
AUXILIAR (2)	118	2 años	Superior al 80%	8 horas	8 horas	
AUXILIAR (3)	121	3 años	Superior al 80%	8 horas	8 horas	
AUXILIAR EXPERTO	126	4 años	Superior al 80%	48 horas	8 horas	Superior a 80 puntos
AUXILIAR EXPERTO (2)	133	5 años	Superior al 80%		8 horas	
AUXILIAR DE APOYO ADMINISTRATIVO Y TALLER	566	Ganar el proceso de selección				
	REQUISITOS					
AUXILIAR DE APOYO ADMINISTRATIVO Y TALLER	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
AUXILIAR DE APOYO ADMINISTRATIVO Y TALLER	566	Ganar el proceso de selección para la vacante auxiliar de apoyo administrativo y taller				
AUXILIAR DE APOYO ADMINISTRATIVO Y TALLER EXPERO	581	2 años	Superior al 80%	30 horas	30 horas	Superior a 80 puntos
ASISTENTE ADMINISTRATIVO, PRORRECTORADO, ESTUDIANTES	745	Ganar el proceso de selección				
	REQUISITOS					
ASISTENTE CONTABLE	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
ASISTENTE	684	Ganar el proceso de selección				
ASISTENTE (2)	697	2 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE (3)	723	3 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE EXPERTO	761	4 años	Superior al 80%	240 horas	40 horas	Superior a 80 puntos
ASISTENTE EXPERTO (2)	812	5 años	Superior al 80%		40 horas	
CONTADOR	842	Ganar el proceso de selección				
DIRECTOR FINANCIERO	1415	Designación Prorrectorado				
	REQUISITOS					
CONTADORA	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
CONTADORA	842	Ganar el proceso de selección				
DIRECTOR FINANCIERO	1415	Designación Prorrectorado				

CARGO	REQUISITOS					
ASISTENTE BIBLIOTECARIO	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
ASISTENTE	684	Ganar el proceso de selección				
ASISTENTE (2)	697	2 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE (3)	723	3 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE EXPERTO	761	4 años	Superior al 80%	240 horas	40 horas	Superior a 80 puntos
ASISTENTE EXPERTO (2)	812	5 años	Superior al 80%		40 horas	
JEFATURA	1329	Designación Prorrectorado				

	REQUISITOS					
AUXILIAR TÉCNICO, ASISTENTE INFORMÁTICO	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
AUXILIAR	445	Ganar el proceso de selección				
ASISTENTE	745	Ganar el proceso de selección				
ASISTENTE (2)	764	3 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE (3)	802	4 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE EXPERTO	859	5 años	Superior al 80%	240 horas	40 horas	Superior a 80 puntos
ASISTENTE EXPERTO (2)	936	6 años	Superior al 80%		40 horas	
JEFATURA	1329	Designación Prorrectorado				

	REQUISITOS					
ASISTENTE ADMINISTRATIVO, PRORRECTORADO, ESTUDIANTES	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
ASISTENTE	745	Ganar el proceso de selección				
ASISTENTE (2)	764	2 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE (3)	802	3 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
ASISTENTE EXPERTO	859	4 años	Superior al 80%	240 horas	40 horas	Superior a 80 puntos
ASISTENTE EXPERTO (2)	936	5 años	Superior al 80%		40 horas	
DIRECTOR	1415	Designación Prorrectorado				

CARGO	REQUISITOS					
SECRETARIA UNIDAD ACADÉMICA, DEPARTAMENTAL	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
SECRETARIA	357	Ganar el proceso de selección				
SECRETARIA (2)	364	2 años	Superior al 80%	30 horas	30 horas	
SECRETARIA (3)	377	3 años	Superior al 80%	30 horas	30 horas	
SECRETARIA EXPERTA	397	4 años	Superior al 80%	240 horas	30 horas	Superior a 80 puntos
SECRETARIA EXPERTA (2)	422	5 años	Superior al 80%		30 horas	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO, PRORRECTORADO, ESTUDIANTES	745	Ganar el proceso de selección				

	REQUISITOS					
SECRETARIA, JURÍDICA	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
SECRETARIA	357	Ganar el proceso de selección				
SECRETARIA (2)	364	2 años	Superior al 80%	30 horas	30 horas	
SECRETARIA (3)	377	3 años	Superior al 80%	30 horas	30 horas	
SECRETARIA EXPERTA	397	4 años	Superior al 80%	240 horas	30 horas	Superior a 80 puntos
SECRETARIA EXPERTA (2)	422	5 años	Superior al 80%		30 horas	
	REQUISITOS					
JEFATURA (BIBLIOTECA, DEPT. INFORMÁTICO)	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
JEFE DE DEPARTAMENTO	1329	Designación Prorrectorado				
JEFE DE DEPARTAMENTO (2)	1338	2 años	Superior al 80%	-	-	-
JEFE DE DEPARTAMENTO (3)	1355	3 años	Superior al 80%	-	-	-
JEFE DE DEPARTAMENTO (4)	1381	4 años	Superior al 80%	-	-	-
JEFE DE DEPARTAMENTO (5)	1415	5 años	Superior al 80%		-	-
	REQUISITOS					
TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	812	Designación Prorrectorado				
TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (1)	818	2 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (2)	831	3 años	Superior al 80%	40 horas	40 horas	
TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL EXPERTO	850	4 años	Superior al 80%	240 horas	40 horas	Superior a 80 puntos
TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL EXPERTO (2)	876	5 años	Superior al 80%		40 horas	
	REQUISITOS					
MÉDICO OCUPACIONAL	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
MÉDICO OCUPACIONAL	1269	Ganar el proceso de selección				
	REQUISITOS					
COORDIANDADOR DE EVALUACIÓN Y ASEGURA	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
COORDIANDADOR DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1329	Designación Prorrectorado				
CARGO	REQUISITOS					
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	1415	Designación Prorrectorado				
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1415	Designación Prorrectorado				
	REQUISITOS					
DIRECTOR DEPARTAMENTAL GENERAL	**PUNTAJE**	Antigüedad	Evaluación del desempeño	Instrucción técnica	Instrucción General	Prueba de conocimientos
DIRECTOR	1415	Designación Prorrectorado				

Art. 14.3. Trámite.- El personal administrativo que cumpliere con los requisitos establecidos en el art. 15.2, previa convocatoria, deberá presentar la solicitud de promoción de nivel o categoría al Director de Talento Humano, quién a su vez, revisará el cumplimiento de los requisitos e informará al CI para que emita la resolución.

Los requisitos deberán ser acumulados a partir del mes de noviembre del año anterior para ser presentados en el mes de octubre del año vigente.

Art. 14.4. Premio.- Promoción de nivel o categoría y aumento de salario conforme se detalla en la tabla 13.

Art. 14.5. Periodicidad.- El incentivo se aplica una vez al año. La promoción de nivel o categoría se hace efectiva el primer día del año próximo.

Art. 15. Premio San Ignacio de Loyola "Ser más para servir mejor".- Máximo galardón que otorga la PUCESA, en reconocimiento, a las capacidades académicas y profesionales de quien haya sobresalido en su ámbito laboral.

Art. 15.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal administrativo y académico.

Art. 15.2. Trámite.- El CI elevará a consulta a cada Director Departamental o de Unidad Académica, mediante carta, las personas que pueden acceder al incentivo. El listado remitido deberá estar acompañado de evidencias que reflejen la trayectoria, gestión y cualidades de los postulantes. El Director de Talento Humano en calidad de secretario del CI recibirá la documentación, y mediante oficio, la enviará al CI para su evaluación.

Art. 15.3. Premio.- El trabajador que haya sido designado ganador del premio San Ignacio de Loyola se le reconocerá públicamente en la sesión solemne del año vigente, además de: recibir la insignia institucional, 50 puntos y un diploma de reconocimiento.

Art. 15.4. Periodicidad.- El incentivo se realizará una vez al año.

Art. 16. PUCESA *Awards*.- Estímulo que otorga la PUCESA, en reconocimiento a los trabajadores, por la observancia de los valores institucionales: respeto, excelencia, solidaridad, honestidad y empatía, en su accionar. El estímulo se clasifica en tres categorías:

Art. 16.1. Mejor compañero.- Personas que contribuyen a que las relaciones humanas en la institución sean empáticas y solidarias.

Art. 16.2. Espíritu institucional.- Persona que demuestra en su accionar los principios y valores institucionales. Su ejemplo fomenta el respeto entre compañeros, siempre está presto a colaborar, aún en actividades diferentes de su trabajo. La excelencia es su principal característica. La fe es la base de su éxito.

Art. 16.3. Espíritu académico.- Personas que contribuyen a la generación e intercambio de conocimiento.

Art. 16.4. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal administrativo y académico.

Art. 16.5. Criterio.- Las designaciones del mejor compañero, uno por cada unidad académica o departamental, y del espíritu PUCESA serán promovidas por la Dirección de Talento Humano. Las designaciones serán responsabilidad de los trabajadores. Los trabajadores con mayor número de designaciones serán precalificados por el Director de Talento Humano, y participarán por la designación definitiva. Para la dinámica del incentivo se utilizará la aplicación informática PUCESA *Awards,* aplicación que permite que la población trabajadora designe bajo su perspectiva los trabajadores que posean el perfil de mejor compañero y espíritu institucional. Las designaciones se podrán realizar hasta el 15 de abril del año vigente.

La designación del espíritu académico se hará, una vez que se verifique la evidencia respecto a la promoción y ejecución de eventos académicos de participación masiva, como: congresos nacionales o internacionales, seminarios nacionales e internacionales, encuentros inter universidades de intercambio de conocimiento a nivel local e internacional, y por la publicación de artículos en revistas indexadas.

Art. 16.6. Trámite.- Por intermedio de los reportes de la aplicación informática PUCESA *Awards*, el Director de Talento Humano, establecerá los ganadores de la categoría mejor compañero y espíritu institucional, e informará al CI para su aprobación.

Para la designación del espíritu académico, la Dirección de Talento Humano solicitará evidencia a las unidades académicas o departamentales sobre las personas que hayan promovido y ejecutado

eventos académicos de participación masiva, como: congresos nacionales o internacionales, semanarios nacionales e internacionales, encuentros inter universidades de intercambio de conocimiento a nivel local e internacional, y de quienes hayan publicado artículos científicos en revistas indexadas.

Las personas que hayan cumplido uno de los requisitos señalados en el art. 18.5, serán designados como espíritu académico.

Art. 16.7. Premio.- Los trabajadores que hayan sido designados mejor compañero, espíritu PUCESA y espíritu académico se les otorga 20 puntos, un diploma y un trofeo de reconocimiento. El reconocimiento se hará públicamente en el evento ¨Día del Trabajador¨.

Art. 16.8. Periodicidad.- El incentivo se aplicará una vez al año.

Incentivo económicos

Art. 17. Años de Servicio.- Estímulo que otorga la PUCESA, en reconocimiento a la antigüedad de los trabajadores.

Art. 17.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal académico y administrativo.

Art. 17.2. Criterio.- Los trabajadores que cumplan 5, 10, 15 y 20 años de servicio en la institución.

Art. 17.2. Trámite.- El Director de Talento Humano anualmente revisará el expediente del trabajador y comunicará, mediante oficio, al CI los trabajadores que cumplan con el criterio para su aprobación, mediante resolución, su reconocimiento.

Art. 17.3. Premio.- Los trabajadores acreedores a este incentivo serán reconocidos públicamente, en sesión solemne, además de recibir: 20 puntos, un diploma y trofeo de reconocimiento, y;

Quiénes hayan cumplido 5 años al servicio de la institución, recibirán una bonificación de 1 Salario Básico Unificado (SBU)

Quiénes hayan cumplido 10 años al servicio de la institución, recibirán una bonificación de 2 SBU.

Quiénes hayan cumplido 15 años al servicio de la institución, recibirán una bonificación de 3 SBU.

Quiénes hayan cumplido 20 años al servicio de la institución, recibirán una bonificación de 4 SBU.

Art. 18.4. Periodicidad.- El incentivo se lo realizará una vez al año.

Art. 18. Invención Intelectual.- Estímulo que otorga la PUCESA, en reconocimiento a sus trabajadores, por actividades de carácter académico o laboral que tengan por objeto la creación de obras literarias, *software*, sistema de gestión, manuales, procesos, reglamentación o procedimientos que contribuyan al crecimiento de la institución; y que hayan sido desarrollados por la naturaleza contractual, por tanto, los derechos de autor de las invenciones serán de la PUCESA.

Art. 18.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal académico y administrativo.

Art. 18.2. Criterio.- Quienes hayan desarrollado una o varias de las invenciones señaladas en el art. 14 son acreedores al incentivo, siempre que contribuya al crecimiento de la institución.

El CI será el responsable de evaluar el impacto de la invención, y consecuentemente la viabilidad de su aplicación bajo los criterios: viabilidad de aplicación, nivel de aplicación (unidad departamental, institucional), contribución para el crecimiento institucional, sostenibilidad, nivel de la invención (básico, medio, alto), impacto en la institución.

Art. 18.3. Trámite.- El Director de Talento Humano, previa convocatoria, recibirá las invenciones intelectuales, las que deberán ser presentadas hasta el mes de octubre del año vigente. Seguidamente, mediante oficio comunicará al CI para su evaluación.

Los participantes del incentivo en su postulación deberán establecer: objetivo de la invención, problema que pretende solucionar, breve descripción de la invención, impacto en la comunidad universitaria, cronograma de implementación y los recursos empleados.

Art. 18.4. Premio.- Los trabajadores acreedores serán reconocidos públicamente como creadores de la invención intelectual, además de;

Por concepto de comercialización de obras literarias y científicas o *software*, la PUCESA distribuirá de la siguiente forma la utilidad neta:

a. El 70% al autor y coautores.
b. El 10% a la asociación a la que pertenece el trabajador.
c. El 20% será destinado a mejorar el equipamiento e infraestructura de la PUCESA.

Por el desarrollo de modelos, manuales, diseño de procesos y reglamentación o procedimientos los trabajadores serán acreedores a 20 puntos.

Art. 18.5. Periodicidad.- El incentivo se realiza una vez al año.

Art. 19. Mérito a la labor.- Estímulo que otorga la PUCESA, en reconocimiento al desempeño.

Art. 19.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal académico y administrativo.

Art. 19.2. Criterio.- Será acreedor a este incentivo quiénes durante tres años consecutivos hayan sido los mejores evaluados, mediante el reglamento de evaluación del personal académico o mediante el instructivo de evaluación para el personal administrativo, de cada unidad académica o departamental.

Art. 19.3. Trámite.- La Dirección de Talento Humano conjuntamente con la Dirección Académica, mediante oficio, comunicarán al CI los trabajadores quienes hayan obtenido la mejor evaluación durante tres años consecutivos, previa revisión del informe de evaluación del desempeño de los tres años anteriores.

Art. 19.4. Premio.- Los trabajadores acreedores a este incentivo serán reconocidos públicamente, en sesión solemne, además de; recibir un diploma al mérito laboral, un salario unificado equivalente a la categoría a la que pertenece el trabajador.

Art. 19.5. Periodicidad.- El incentivo se lo realiza una vez cada año.

Art. 20. Patrocinio para la formación profesional.- Estímulo que otorga la PUCESA con el propósito de incentivar a sus trabajadores a perfeccionarse continuamente en áreas especializadas a fin a la cátedra o actividad principal, para contribuir a su crecimiento profesional e institucional.

Art. 20.1. Participantes.- Podrán participar del incentivo, el personal académico y administrativo.

Art. 20.2. Criterio.- Los trabajadores quiénes hayan obtenido una calificación superior a 90 puntos en su evaluación del desempeño podrán acceder a este incentivo.

Art. 20.3. Trámite.- La Dirección de Talento Humano conjuntamente con la Dirección Académica, mediante oficio, comunicarán al CI los trabajadores quienes hayan obtenido en su desempeño una calificación igual o mayor a 90 puntos en el año vigente, previa revisión de los informes de evaluación.

Art. 20.4. Premio.- Todo trabajador que haya superado los 70 puntos en su evaluación del desempeño tendrá derecho a una bonificación de 10,00 USD por cada punto adicional, de tal manera que, el valor resultante de este mecanismo podrá ser utilizado para la formación del trabajador acreedor al incentivo. El valor se podrá acumular hasta por tres años.

Los trabajadores quienes deseen hacer efectivo el incentivo deberán presentar, por intermedio de la Dirección de Talento Humano, al CI el programa de formación, en el que debe constar: costo, número de horas, objetivo del programa, impacto de los conocimientos adquiridos en la comunidad universitaria, y la temática abordada. La PUCESA desembolsará el dinero directamente a la institución organizadora.

Art. 20.5. Periodicidad.- El incentivo se lo realiza una vez al año.

Art. 21. Patrocinio para la formación doctoral.- Estímulo que otorga la PUCESA con el propósito de completar la formación docente y estimular a sus profesores para ascender en el escalafón docente.

Art. 21.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal académico.

Art. 21.2. Criterio.- Los profesores acreedores a este incentivo deberán tener menos de 50 años de edad, el grado académico de Docente Titular Agregado nivel 2, una calificación superior a 90 puntos en sus tres últimos períodos de evaluación, haber publicado al menos dos artículos en una revista indexada o haber escrito una obra literaria, haber sido ponente en 5 congresos nacionales o internacionales, poseer 150 puntos.

Art. 21.3. Trámite.- Los profesores acreedores a este incentivo deberán presentar, por intermedio de la Dirección de Talento Humano, al CI la solicitud de formación doctoral anexando el contenido curricular.

Art. 21.4. Premio.- El Docente Titular Agregado acreedor al incentivo podrá acceder a un programa de formación doctoral con el patrocinio de hasta el 100% del costo del programa, siempre que; la fase académica del programa de formación doctoral sea presencial, guarde pertinencia con el desarrollo de su unidad académica y de la institución, según lo resuelva el CI, no supere el tiempo máximo de cuatro años. Para efectos de permisos para estudios, el docente acreedor al incentivo deberá acogerse a lo dispuesto en el art. 41 Reglamento Interno de Trabajo 2013 de la Sede, que señala: "LA PUCESA concederá licencia sin remuneración al TRABAJADOR que acredite al menos tres años de servicio continuo en la Institución, en los siguientes casos: Para desempeñar un cargo de especial importancia dentro o fuera del país; y, para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.

La PUCESA desembolsará el dinero directamente a la IES, misma que debe constar en el listado de universidades de excelencia establecidas por el Senescyt.

El CI solicitará informes semestrales para verificar el grado de cumplimento de los estudios de formación doctoral

Art. 21.5. Periodicidad.- El incentivo se realiza una vez al año.

Art. 22. Producción científica destacada.- Estímulo que otorga la PUCESA con el propósito de motivar a los profesores a mejorar la cantidad y nivel de producción científica.

Art. 22.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal académico.

Art. 22.2. Trámite.- Los profesores acreedores a este incentivo deberán presentar, por intermedio del DIP, al CI el artículo y obra científica resultante de su investigación para su evaluación. El artículo deberá contemplar los criterios establecidos por el DIP, y la Comisión de Publicaciones.

Art. 22.3. Premio.- Los artículos seleccionados, máximo diez, serán publicados en revistas indexadas y en la revista institucional Veritas del año vigente, sus autores serán acreedores a tres SBU, además de; patrocinio institucional de hasta el 100% para la participación de Congresos Nacionales o Internacionales, siempre que asistan en calidad de ponentes. El patrocinio incurre los

gastos de transporte e inscripción. El permiso para asistir a los congresos se deberá gestionar conforme lo establece el reglamento interno de trabajo.

Art. 22.4. Periodicidad.- El incentivo se lo realizará una vez al año.

Art. 23. Trayectoria Laboral.- Estímulo que otorga la PUCESA, en reconocimiento, a quienes hayan cumplido 25 o más años de servicio, con el propósito de destacar su continuidad, compromiso y lealtad.

Art. 23.1. Participantes.- Podrán participar de este incentivo, el personal administrativo y académico.

Art. 23.2. Criterio.- Los trabajadores que cumplan 25 años de servicio en la institución y que tengan una evaluación promedio del desempeño superior a 70% durante sus años de servicio, serán acreedores al incentivo.

Art. 23.3. Trámite.- El Director de Talento Humano anualmente**,** a través de la revisión de expedientes, comunica, mediante oficio, al CI los trabajadores quienes cumplan el criterio para su aprobación mediante resolución.

Art. 23.4. Premio.- Los trabajadores acreedores a este incentivo serán reconocidos públicamente, en sesión solemne, además de; recibir 50 puntos, 2 remuneraciones básicas unificadas correspondientes a la categoría a la que pertenece el trabajador, un diploma y trofeo de reconocimiento.

Art. 23.5. Periodicidad.- El incentivo se lo realizará una vez al año.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 24.- El trabajador o trabajadora que haya sido amonestado por el incumplimiento de lo establecido en el art. 49 del Reglamento Interno de Trabajo (Prohibiciones del trabajador), no podrá acceder al programa de incentivo durante el transcurso de un año.

Art. 25.- El trabajador o trabajadora con menos de 20 horas de dedicación no puede acceder al programa de incentivo.

Art. 26.- Los incentivos: especialidad, invención pedagógica, invención intelectual, PUCESA *Awards*, formación doctoral, serán reconocidos públicamente en el evento día del trabajador, mientras que, los incentivos; premio San Ignacio de Loyola, trayectoria laboral, años de servicio, mérito a la labor, producción científica destacada serán reconocidos públicamente en sesión solemne.

Art. 27.- El CI se reunirá de manera semestral y no podrá ejecutar resoluciones, si no están presentes al menos 5 de sus miembros.

Art. 28.- Todo incentivo proveniente de este programa será efectivo, una vez, que el CI emita la resolución correspondiente a la Dirección de Talento Humano.

Art. 29.- Los puntos generados como resultado de este PDI, únicamente serán válidos para acceder a los premios establecidos en este reglamento.

Art. 30.- La vigencia del PDI será a partir de su aprobación en Consejo Directivo hasta el mes de diciembre del año 2017.

5.3. Evaluación preliminar

El PDI diseñado para la PUCESA lo evalúan cinco trabajadores de la Sede, cada uno de ellos pertenece a un grupo ocupacional distinto. El propósito de la evaluación es tener una visión general sobre el impacto del PDI en la comunidad universitaria.

Para la evaluación se utilizan seis criterios, estos son:

- Aplicabilidad.- Determina si el Programa de Incentivo Laboral (PDI) es viable para su aplicación.
- Contenido.- Evalúa si el PDI satisface las necesidades que motivan al personal y mejora los niveles de satisfacción laboral.
- Equidad.- Determina si el PDI distribuye las compensaciones en proporcionalidad al esfuerzo y resultado de la persona.
- Periodicidad.- Evalúa si el plazo para acceder a cada incentivo es apropiado.
- Sustentabilidad.- Valora la sostenibilidad del PDI en el largo plazo.
- General.- Establece la calificación global del evaluador sobre el PDI desde una perspectiva propia.

La tabla 14, resume los resultados obtenidos. Se concluye que el PDI cubre las expectativas de la investigación. La sugerencia establecida por el Dr. Osmany Pérez, Docente Principal PUCESA, fue considerada para el diseño del PDI. El Ing. Diego Caicedo, Director Administrativo PUCESA, señala que el valor asignado para el presupuesto del PDI es muy elevado. Sin embargo, el autor mantiene lo establecido considerando que los indicadores de gestión humana establecen que al menos el 0.5% de la nómina anual se debe destinar para formación; el PDI, además de considerar la formación, considera: compensaciones, formación, reconocimiento, mejora de las condiciones de trabajo, entre otros, el 1.5% es apropiado, esto implica que la Sede invertirá en sus trabajadores el valor de 418.00 USD anualmente, siendo los trabajadores quienes suministran las ventajas competitivas a la Sede.

La evaluación realizada por los especialistas oscila entre cuatro y cinco, por lo tanto, se concluye que el PDI es factible para su aplicación.

Tabla 14. Resultados evaluación preliminar Programa de Incentivo Laboral

Nombre	Aplicabilidad	Contenido	Equidad	Periodicidad	Sostenibilidad	General	Observaciones
Ing. Diego Caicedo (Administrativo)	5	5	5	4	3	4	El presupuesto asignado para la sostenibilidad del PDI es muy elevado.
Ing. Fernando Flor (Académico)	5	4	5	4	5	5	Es muy acertado que el PDI maneje parámetros económicos y no económicos.
Sr. Marcelo Dávila (Servicios)	5	5	5	5	5	5	Ninguna
Dr. Osmany Pérez (Académico)	5	5	5	5	5	5	La valoración de los incentivos debe contemplar la evaluación del desempeño.
PS. Andrea PIico (Académico)	5	5	5	4	4	5	Ninguna

Fuente: elaboración propia.

5.4. Análisis de resultados

La presente investigación concluye con el diseño de un Programa de Incentivo Laboral (PDI) para la PUCESA. Previo al diseño del PDI se elaboran dos instrumentos que permiten el diagnóstico de las necesidades que motivan al personal y evaluar el estado de satisfacción de los trabajadores. Asimismo, se diseña un modelo y su procedimiento metodológico para la construcción de un PDI.

Las características del PDI para la PUCESA cumplen con los criterios citados en la sección 3.2, previos el análisis de cinco investigaciones sobre PDI, estos son:

- IICA (2004), se refiere a los incentivos como instrumento de motivación para alcanzar un propósito.
- Fernandez Esquinas *et al* (2006) profundiza dos aspectos muy trascedentes a considerarlos en el diseño de un PDI: la diferenciación entre un incentivo y una recompensa, y la distribución equitativa de recompensas.
- Zapata Rotundo *et al* (2010), las recompensas distribuidas deben ser proporcionales al esfuerzo realizado, por esta razón, la complejidad del trabajo es un factor predominante para el diseño del incentivo y de la recompensa.
- Moduchowicz (2011), establece que los incentivos basados en conocimientos y habilidades aseguran que un PDI no sea manipulado.
- Ganga Contreras (2011), sostiene que un PDI es un modelo de gestión sostenible que permite alinear los objetivos de la institución con los objetivos personales, también promueve la excelencia y superación del individuo.

La tabla 15, muestra que el PDI diseñado para la PUCESA cubre las necesidades de motivación identificadas en la investigación y contribuye a mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores. También se observa el vínculo de cada incentivo con uno o más objetivos estratégicos de la institución, tomados de la Planeación Estratégica 2013 – 2017, y promueven su cumplimiento. En la columna observación se establecen las investigaciones revisadas previamente para el diseño de cada incentivo. La mayoría de los incentivos fueron diseñados por el autor de la presente investigación, y actualmente el incentivo PUCESA *Awards* se está ejecutando con resultados favorables en la estima de los trabajadores.

Tabla 15. Análisis de resultados

Nombre Incentivo	Tipo	Variable	Dimensiones	Objetivos estratégicos	Observaciones
Especialidad	No económico	Motivación Satisfacción	▪ Vocación por la profesión ▪ Logro ▪ Estima ▪ Compensaciones ▪ Contenido del trabajo	▪ Asegurar el cumplimiento de los criterios e indicadores estipulados en la LOES y en los reglamentos de educación superior. ▪ Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA ▪ Formar equipos interdisciplinarios, transdisciplinarios y especializados para realizar proyectos de investigación que contribuyan a la solución de problemas empresariales y sociales. ▪ Suscribir y ejecutar convenios de cooperación mutua para generar proyectos de investigación, con financiamiento externo. ▪ Generar proyectos de vinculación para atender los requerimientos de los sectores productivos y sociales más necesitados.	El incentivo especialidad, recoge el criterio expuesto por Boyer (1990), que sostiene que el académico ejerce cuatro actividades distintas: enseñanza, descubrimiento, integración y aplicación. Estas tareas deben ser desempeñadas con experticia.
Invención didáctica	No económico	Motivación Satisfacción	▪ Vocación por la profesión ▪ Estima ▪ Compensaciones ▪ Contenido del trabajo	▪ Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.	Este incentivo se origina del análisis del programa Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP) (2002) de Chile. El AEP reconoce el mérito de los docentes a través de la evaluación de conocimientos disciplinarios y pedagógicos.
Plan de carrera administrativa	No económico	Motivación Satisfacción	▪ Logro ▪ Pertenencia ▪ Seguridad ▪ Compensaciones ▪ Sistema de evaluación ▪ Contenido del trabajo	▪ Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo. ▪ Mejorar la eficiencia institucional, actualizando los procesos y la estructura orgánica y funcional institucional.	El incentivo es diseñado por el autor del presente estudio para suministrar una herramienta de crecimiento profesional para el personal administrativo.

Premio San Ignacio de Loyola	No económico	Motivación Satisfacción	▪ Logro ▪ Estima ▪ Pertenencia ▪ Compensaciones	▪ Mejorar la eficiencia institucional, actualizando los procesos y la estructura orgánica y funcional institucional.	El incentivo es diseñado por el autor previo el análisis de los resultados de esta investigación.
PUCESA *Awards*	No económico	Motivación Satisfacción	▪ Estima ▪ Pertenencia ▪ Compensaciones ▪ Comunicación	▪ Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.	El incentivo es diseñado por el autor del presente estudio. Actualmente, se emplea en la Sede con resultados favorables en la estima de los trabajadores.
Años de servicios	Económico	Motivación Satisfacción	▪ Estima ▪ Pertenencia ▪ Seguridad ▪ Compensaciones	▪ Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.	El incentivo se lo realiza actualmente en la Sede. Sin embargo, el autor de la investigación lo complementa con un estímulo económico.
Invención intelectual	Económico	Motivación Satisfacción	▪ Logro ▪ Estima ▪ Seguridad ▪ Compensaciones ▪ Organización del trabajo	▪ Mejorar la eficiencia institucional, actualizando los procesos y la estructura orgánica y funcional institucional. ▪ Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.	El incentivo se origina del análisis del Programa Universidad Nacional de Colombia (UN) – Propiedad Intelectual (2003). El programa convoca a todos los miembros de la UN incluso a estudiantes para su participación. En el caso de la PUCESA los estudiantes se constituyen como beneficiarios.

Mérito a la labor	Económico	Motivación Satisfacción	▪ Logro ▪ Estima ▪ Seguridad ▪ Compensaciones ▪ Organización del trabajo	▪ Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas. ▪ Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.	Este incentivo se diseña a partir del análisis del Programa SAPRE – EMBRAPA (1996) que reconoce el desempeño en la institución.
Patrocinio formación profesional	Económico	Motivación Satisfacción	▪ Vocación por la profesión ▪ Logro ▪ Estima ▪ Pertenencia ▪ Compensaciones ▪ Sistema de evaluación ▪ Contenido del trabajo	▪ Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas. ▪ Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo. ▪ Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.	El Programa de Promoción del Investigador (PPI) (1996) de Venezuela, oriento al trabajador a diseñar este incentivo con el fin de estimular su promoción y perfeccionamiento
Patrocinio formación doctoral	Económico	Motivación Satisfacción	▪ Vocación por la profesión ▪ Logro ▪ Estima ▪ Pertenencia ▪ Compensaciones ▪ Sistema de evaluación ▪ Contenido del trabajo	▪ Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas. ▪ Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.	El Programa de Promoción del Investigador (PPI) (1996) de Venezuela, oriento al trabajador a diseñar este incentivo con el fin de estimular su promoción y perfeccionamiento
Producción científica destacada	Económico	Motivación Satisfacción	▪ Vocación por la profesión ▪ Logro ▪ Estima ▪ Pertenencia ▪ Seguridad ▪ Compensaciones ▪ Contenido del trabajo	▪ Realizar proyectos de investigación, que permitan solucionar de manera efectiva, los problemas sociales del entorno. ▪ Asegurar el cumplimiento de los criterios e indicadores estipulados en la LOES y en los reglamentos de educación superior. ▪ Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.	El incentivo se constituye por la naturaleza de la Sede. La razón de la academia es la investigación científica.

Trayectoria laboral	Económico	Motivación Satisfacción	▪ Logro ▪ Estima ▪ Pertenencia ▪ Compensaciones	▪ Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas. ▪ Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.	El diseño de este incentivo toma como referencia el incentivo Años de Servicio, que a diferencia de premiar los años de servicio, reconoce la fidelidad del trabajador a la institución.

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

El Diseño de un Programa de Incentivo Laboral (PDI) basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCESA conllevó a desarrollar instrumentos empíricos para el diagnóstico de las necesidades de motivación y satisfacción de los trabajadores. En este sentido, el diseño de instrumentos empleados se ajustó a la realidad institucional obteniéndose mayor precisión en el análisis y sensibilización de la información para el diseño del PDI.

Las investigaciones revisadas sobre las teorías de motivación satisfacción laboral, así como sistemas de incentivos en América Latina, facilitaron el cumplimiento del propósito y la fijación de las políticas en la estructuración del PDI, destacándose la ética y equidad en la distribución de los incentivos.

El PDI diseñado en su estructura se compone de incentivos económicos y no económicos, entre ellos: PUCESA Awards, plan de carrera administrativa, producción científica, formación doctoral, trayectoria laboral. Estos constan de: propósito, participantes, criterios, trámite y premio.

La evaluación de los especialistas sobre la factibilidad de aplicación del el PDI en la PUCESA es favorable a la comunidad universitaria. La complementariedad entre los incentivos económicos y no económicos satisface las necesidades que motivan al personal y contribuye a la mejora de la satisfacción laboral.

6.2. Recomendaciones

Aplicar el PDI diseñado para satisfacer las necesidades que motivan al personal y mejorar el estado de la satisfacción laboral en la comunidad universitaria.

El PDI diseñado para la PUCESA debe ser actualizado conjuntamente con la planeación estratégica de la institución, al término de año 2017. La ética y el profesionalismo deben primar en la gobernabilidad de los PDI.

Apéndice A

Cuestionarios

A.1. Instrumento para medir la satisfacción laboral

SATISFACCIÓN LABORAL

Edad: ……

Cargo: …….

Años de experiencia en la institución:…….

Instrucciones: Los siguientes puntos muestran varios aspectos de su trabajo. Indique si usted está satisfecho o insatisfecho con cada uno de ellos. Utilice la siguiente escala de valoración para determinar su nivel de satisfacción.

Escala de valoración

Muy satisfecho	5
Satisfecho	4
Parcialmente satisfecho	3
Insatisfecho	2
Muy insatisfecho	1

Ítem	Valoración				
1. Oportunidades de desarrollo profesional (ascensos).	5	4	3	2	1
2. Patrocinio para su formación.	5	4	3	2	1
3. Remuneración recibida.	5	4	3	2	1
4. Bonificaciones económicas	5	4	3	2	1
5. Bonificaciones no económicas	5	4	3	2	1
6. Relación entre los resultados de su evaluación y la retribución recibida.	5	4	3	2	1
7. Tiempo para la realización de la evaluación.	5	4	3	2	1
8. Equidad en la evaluación.	5	4	3	2	1
9. Parámetros valorados en la evaluación.	5	4	3	2	1
10. Vías utilizadas de comunicación (oficio, informáticos, cara a cara).	5	4	3	2	1
11. Apertura de los directivos para tratar asuntos laborales y personales.	5	4	3	2	1

12. Oportunidades de aprendizaje.	5	4	3	2	1
13. Su idoneidad para las tareas.	5	4	3	2	1
14. Empatía con los usuarios.	5	4	3	2	1
15. Posibilidad de tomar decisiones para desarrollar su trabajo.	5	4	3	2	1
16. El contenido de su trabajo.	5	4	3	2	1
17. Nivel de complejidad en su trabajo.	5	4	3	2	1
18. Enriquecimiento de su puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
19. Sobrecarga de trabajo.	5	4	3	2	1
20. Organización del trabajo:					
Cualidades directivas (planificar, organizar, dirigir, controlar)	5	4	3	2	1
Su horario de trabajo.	5	4	3	2	1
Equipamiento para realizar su trabajo.	5	4	3	2	1
Limpieza en su sitio de trabajo.	5	4	3	2	1
Las instalaciones físicas de la Sede.	5	4	3	2	1
21. ¿Su nivel de satisfacción en su trabajo es?	5	4	3	2	1

Fuente: elaboración propia.

A.2. Instrumentos para medir las necesidades de motivación

MOTIVACIÓN

Edad: ……

Cargo: …….

Años de experiencia en la institución:…….

Instrucciones: De acuerdo a la escala de valoración, indique el grado en que las afirmaciones que se muestran a continuación le motivan a realizar su trabajo.

Escala de valoración

Muy estimulante	5
Estimulante	4
Parcialmente estimulante	3
Poco estimulante	2
Nada estimulante	1

Ítem	Valoración				
1. Oportunidades de desarrollo en su trabajo.	5	4	3	2	1
2. Nivel de complejidad en sus tareas.	5	4	3	2	1
3. Contribución de su trabajo para el desarrollo de la comunidad universitaria.	5	4	3	2	1
4. Cumplimiento de metas laborales.	5	4	3	2	1
5. Gusto por la profesión.	5	4	3	2	1
6. Empatía con el usuario.	5	4	3	2	1
7. Relación entre la formación y la naturaleza de su trabajo.	5	4	3	2	1
8. Reconocimientos recibidos por el cumplimiento de tareas su trabajo.	5	4	3	2	1
9. Recompensas recibidas.	5	4	3	2	1
10. Las relaciones con su jefe inmediato.	5	4	3	2	1
11. Las relaciones con sus compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1
12. Estabilidad laboral.	5	4	3	2	1
13. Prestigio Institucional.	5	4	3	2	1
14. Compromiso institucional.	5	4	3	2	1
15. Las prestaciones sociales (Ingresos adicionales a su salario).	5	4	3	2	1
16. Su remuneración para cubrir necesidades personales y familiares.	5	4	3	2	1

Fuente: elaboración propia.

A.3. Guía de entrevista

Tabla 16. Guía de entrevista

Variable	Dimensión	Preguntas
Motivación laboral	Logro	¿Qué considera Ud. como un logro en su profesión?
	Vocación por la profesión	¿Qué actividad específica le incentiva a desarrollar su trabajo?
	Estima	¿Qué tipo de reconocimiento considera Ud. que tiene mayor impacto en los trabajadores?
Satisfacción laboral	Compensaciones	¿Qué parámetros considera Ud. que deben considerarse para compensar su trabajo?
		¿Qué tipo de compensaciones le gustaría recibir?
		¿Qué piensa sobre la compensación en la Sede?
	Sistema de evaluación	¿Qué aspectos considera inoportunos en el sistema de evaluación?
	Contenido del trabajo	¿Enumere las causas que Ud. considera que provocan sobre carga en el trabajo?
	Organización del trabajo	¿Cuáles son las características que debe poseer un directivo?
		¿Su horario de trabajo le permite desempañar sus actividades con normalidad?

Fuente: elaboración propia.

A.4. Resultados de la entrevista

Tabla 17. Resultados de la entrevista

Variable	Dimensión	Grupo ocupacional	Aspectos a observar	Manifestación
Motivación laboral	Logro	Personal académico	Que representa un logro profesional	▪ La investigación, es la base de la academia, por cuanto publicar un artículo en una de las revistas de máxima visibilidad representa un logro para el personal académico. ▪ Iniciar y terminar un programa de formación doctoral para contribuir al crecimiento institucional. ▪ Ser promovido de nivel o categoría, o ser considerado como director de unidad académica. ▪ Ser reconocido públicamente por los méritos alcanzados. ▪ Participar como ponente en un congreso internacional.
		Personal administrativo	Que representa un logro profesional	▪ Ser promovido de puesto. ▪ Ser considerado en las designaciones administrativas o cargos directivos. ▪ Ser el mejor evaluado en el desempeño.
	Vocación por la profesión	Personal académico	Aspectos de la profesión motivan	▪ Oportunidad para desarrollar proyectos de investigación. ▪ El intercambio de conocimiento con todos los usuarios de la comunidad universitaria.
		Personal administrativo	Aspectos de la profesión motivan	▪ Oportunidad de aprender constantemente aspectos relacionados a mi profesión y trabajo.
	Estima	Personal	Tipos de reconocimiento	▪ Bonificaciones económicas por el

		académico – administrativo		desempeño. ▪ Reconocimiento público.
Satisfacción laboral	Compensaciones	Personal académico - administrativo	Aspectos a considerar para realizar una compensación	▪ La calidad del trabajo y su impacto en la comunidad universitaria. ▪ El esfuerzo permanente por alcanzar los resultados establecidos por los directivos. ▪ Las características de las actividades realizadas.
		Personal académico - administrativo	Tipo de compensaciones	▪ Bonificaciones económicas. ▪ Patrocino formación. ▪ Patrocinio para asistir a congresos internacionales.
		Personal académico - administrativo	Aspectos de las compensaciones en la Sede.	▪ Son empíricas y escasas. ▪ La remuneración percibida no es acorde al esfuerzo realizado, esto en el caso del personal administrativo. ▪ No se difunden adecuadamente para estimular al trabajador.
	Sistema de evaluación	Personal académico - administrativo	Aspectos inoportunos del sistema de evaluación de desempeño	▪ Co evaluación por pares, por cuanto, los pares no perciben el trabajo diario y establecen su calificación en base a momentos específicos. ▪ La evaluación del desempeño debe ser difundida permanentemente, además de fijar los plazos adecuadas para cada una de las fases. ▪ El sistema de evaluación establece medidas a tomarse por bajo desempeño, pero ninguna acción por alto rendimiento. ▪ La puntualidad no se debe evaluar en la evaluación del desempeño.
	Contenido de trabajo	Personal académico - administrativo	Causas que provocan sobre carga de trabajo	▪ Distribución inequitativa del trabajo entre los integrantes de la unidad académica.

				▪ Designación de actividades a realizar en períodos de tiempo inapropiados. ▪ Favoritismo para designación de actividades. ▪ Planificación inadecuada para la realización de actividades en las unidades académicas y departamentales.
	Organización del trabajo	Personal académico - administrativo	Características del directivo	▪ Ser paciente y atento (escucha activa). ▪ Ser líder. ▪ Ser planificador. ▪ Ser calificado y cualificado.
		Personal administrativo	Horario de trabajo	▪ El horario de trabajo debe ajustarse al horario de clases.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice B

Validación cuestionarios estadístico total elemento

B.1. Satisfacción laboral

Tabla 18. Validación estadísticos total elemento satisfacción laboral

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
▪ Oportunidades de desarrollo profesional (ascensos)	92,9000	204,050	,745	.	,952
▪ Patrocinio para su formación	93,7000	206,450	,368	.	,956
▪ Remuneración recibida	92,7000	199,700	,660	.	,953
▪ Bonificaciones económicas	92,5000	202,750	,430	.	,955
▪ Bonificaciones no económicas	92,9000	204,550	,712	.	,953
▪ Relación entre los resultados de su evaluación y la retribución recibida	93,3000	206,950	,688	.	,953
▪ Tiempo para la realización de la evaluación	92,5000	197,750	,893	.	,951
▪ Equidad en la evaluación	92,9000	204,550	,712	.	,953
▪ Parámetros valorados en la evaluación	92,7000	195,200	,860	.	,950
▪ Vías para la comunicación utilizadas (documento físico, informáticos, cara a cara)	92,5000	197,750	,893	.	,951
▪ Apertura de los directivos para tratar asuntos laborales y personales	92,9000	200,550	,578	.	,953
▪ Oportunidades de aprendizaje	92,1000	195,550	,786	.	,951
▪ Su idoneidad para las tareas	92,1000	195,550	,786	.	,951
▪ Empatía con el usuario	92,7000	203,200	,507	.	,954
▪ Posibilidad para la toma de decisiones para desarrollar su trabajo	92,3000	192,700	,973	.	,949
▪ El contenido de su trabajo	92,7000	188,200	,730	.	,953
▪ El nivel de dificultad de las actividades en su trabajo	92,5000	190,750	,878	.	,950
▪ Enriquecimiento de su puesto de trabajo	92,5000	201,750	,685	.	,952
▪ Sobrecarga de trabajo	92,5000	197,750	,893	.	,951
▪ Organización del trabajo	92,3000	192,700	,973	.	,949
▪ ¿Cómo se encuentra en su trabajo?	91,9000	197,800	,692	.	,952

Fuente: elaboración propia.

B.2. Necesidades que motivan

Tabla 19. Validación estadísticos total elemento necesidades que motivan

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
▪ Oportunidades de desarrollo en su trabajo	62,00	62,000	,35	.	,855
▪ Nivel de complejidad de sus tareas	61,40	70,800	-,440	.	,888
▪ Contribución de su trabajo para el desarrollo de la comunidad universitaria	61,20	61,200	,443	.	,853
▪ Cumplimiento de metas laborales	61,20	58,200	,462	.	,851
▪ Gusto por la profesión	61,00	58,500	,776	.	,842
▪ Empatía con el usuario	61,40	69,800	-,372	.	,886
▪ Relación entre la formación y la naturaleza de su trabajo	61,40	52,300	,745	.	,834
▪ Reconocimientos recibidos por el cumplimiento de su trabajo	61,60	49,800	,810	.	,828
▪ Recompensas recibidas	62,80	53,200	,458	.	,858
▪ Las relaciones con su jefe inmediato	61,40	52,800	,970	.	,826
▪ Las relaciones con sus compañeros de trabajo	61,60	53,300	,753	.	,834
▪ Compromiso institucional	60,80	64,700	,056	.	,863
▪ Estabilidad laboral	61,20	53,700	,824	.	,832
▪ Las prestaciones sociales	62,20	53,700	,824	.	,832
▪ Su remuneración para cubrir necesidades familiares	61,60	59,300	,505	.	,849

Fuente: elaboración propia.

Apéndice C

Tablas de contingencia

C.1. Tabla de contingencia vocación por la profesión

Tabla 20. Tabla de contingencia vocación por la profesión

Años de experiencia (agrupado)				Vación por la profesión				Total
				Nada estimulante	Parcialmente estimulante	Estimulante	Muy estimulante	
0 - 5	Cargo	ADM	Recuento		1	0	5	6
			% dentro de Cargo		16,7%	0,0%	83,3%	100,0%
		DOCENTE	Recuento		0	2	47	49
			% dentro de Cargo		0,0%	4,1%	95,9%	100,0%
	Total		Recuento		1	2	52	55
			% dentro de Cargo		1,8%	3,6%	94,5%	100,0%
6 - 10	Cargo	ADM	Recuento	1	2	1	6	10
			% dentro de Cargo	10,0%	20,0%	10,0%	60,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	0	0	3	23	26
			% dentro de Cargo	0,0%	0,0%	11,5%	88,5%	100,0%
	Total		Recuento	1	2	4	29	36
			% dentro de Cargo	2,8%	5,6%	11,1%	80,6%	100,0%
11 - 15	Cargo	ADM	Recuento		1	1	6	8
			% dentro de Cargo		12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento		1	0	12	13
			% dentro de Cargo		7,7%	0,0%	92,3%	100,0%
	Total		Recuento		2	1	18	21
			% dentro de Cargo		9,5%	4,8%	85,7%	100,0%
16- 25	Cargo	ADM	Recuento		1	4	21	26
			% dentro de Cargo		3,8%	15,4%	80,8%	100,0%
		DOCENTE	Recuento		1	3	44	48
			% dentro de Cargo		2,1%	6,2%	91,7%	100,0%
	Total		Recuento		2	7	65	74
			% dentro de Cargo		2,7%	9,5%	87,8%	100,0%
Total	Cargo	ADM	Recuento	1	5	6	38	50
			% dentro de Cargo	2,0%	10,0%	12,0%	76,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	0	2	8	126	136
			% dentro de Cargo	0,0%	1,5%	5,9%	92,6%	100,0%
	Total		Recuento	1	7	14	164	186
			% dentro de Cargo	0,5%	3,8%	7,5%	88,2%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

C.2. Tabla de contingencia pertenencia

Tabla 21. Tabla de contingencia pertenencia

Años de experiencia (agrupado)				Pertenencia					Total
				Nada estimulante	Poco estimulante	Parcialmente estimulante	Estimulante	Muy estimulante	
0 - 5	Cargo	ADM	Recuento	0	0	0	1	5	6
			% dentro de Cargo	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	2	2	7	22	16	49
			% dentro de Cargo	4,1%	4,1%	14,3%	44,9%	32,7%	100,0%
	Total		Recuento	2	2	7	23	21	55
			% dentro de Cargo	3,6%	3,6%	12,7%	41,8%	38,2%	100,0%
6 - 10	Cargo	ADM	Recuento	2	1	0	4	3	10
			% dentro de Cargo	20,0%	10,0%	0,0%	40,0%	30,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	1	0	3	8	14	26
			% dentro de Cargo	3,8%	0,0%	11,5%	30,8%	53,8%	100,0%
	Total		Recuento	3	1	3	12	17	36
			% dentro de Cargo	8,3%	2,8%	8,3%	33,3%	47,2%	100,0%
11 - 15	Cargo	ADM	Recuento		0	1	2	5	8
			% dentro de Cargo		0,0%	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%
		DOCENTE	Recuento		1	0	4	8	13
			% dentro de Cargo		7,7%	0,0%	30,8%	61,5%	100,0%
	Total		Recuento		1	1	6	13	21
			% dentro de Cargo		4,8%	4,8%	28,6%	61,9%	100,0%
16- 25	Cargo	ADM	Recuento	2	1	3	6	14	26
			% dentro de Cargo	7,7%	3,8%	11,5%	23,1%	53,8%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	4	1	4	10	29	48
			% dentro de Cargo	8,3%	2,1%	8,3%	20,8%	60,4%	100,0%
	Total		Recuento	6	2	7	16	43	74
			% dentro de Cargo	8,1%	2,7%	9,5%	21,6%	58,1%	100,0%
Total	Cargo	ADM	Recuento	4	2	4	13	27	50
			% dentro de Cargo	8,0%	4,0%	8,0%	26,0%	54,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	7	4	14	44	67	136
			% dentro de Cargo	5,1%	2,9%	10,3%	32,4%	49,3%	100,0%
	Total		Recuento	11	6	18	57	94	186
			% dentro de Cargo	5,9%	3,2%	9,7%	30,6%	50,5%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

C.3. Tabla de nivel de complejidad en las tareas

Tabla 22. Tabla de contingencia nivel de complejidad en las tareas

Años de experiencia (agrupado)				Nivel de complejidad de sus tareas					Total
				Nada estimulante	Poco estimulante	Parcialmente estimulante	Estimulante	Muy estimulante	
0 - 5	Cargo	ADM	Recuento	0	1	2	17	12	32
			% dentro de Cargo	0,0%	3,1%	6,2%	53,1%	37,5%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	2	2	15	61	27	107
			% dentro de Cargo	1,9%	1,9%	14,0%	57,0%	25,2%	100,0%
	Total		Recuento	2	3	17	78	39	139
			% dentro de Cargo	1,4%	2,2%	12,2%	56,1%	28,1%	100,0%
6 - 10	Cargo	ADM	Recuento			0	4	4	8
			% dentro de Cargo			0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento			3	10	5	18
			% dentro de Cargo			16,7%	55,6%	27,8%	100,0%
	Total		Recuento			3	14	9	26
			% dentro de Cargo			11,5%	53,8%	34,6%	100,0%
11 - 15	Cargo	ADM	Recuento			1	4	3	8
			% dentro de Cargo			12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
		DOCENTE	Recuento			0	7	3	10
			% dentro de Cargo			0,0%	70,0%	30,0%	100,0%
	Total		Recuento			1	11	6	18
			% dentro de Cargo			5,6%	61,1%	33,3%	100,0%
16- 25	Cargo	ADM	Recuento				0	2	2
			% dentro de Cargo				0,0%	100,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento				1	0	1
			% dentro de Cargo				100,0%	0,0%	100,0%
	Total		Recuento				1	2	3
			% dentro de Cargo				33,3%	66,7%	100,0%
Total	Cargo	ADM	Recuento	0	1	3	25	21	50
			% dentro de Cargo	0,0%	2,0%	6,0%	50,0%	42,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	2	2	18	79	35	136
			% dentro de Cargo	1,5%	1,5%	13,2%	58,1%	25,7%	100,0%
	Total		Recuento	2	3	21	104	56	186
			% dentro de Cargo	1,1%	1,6%	11,3%	55,9%	30,1%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

C.4. Tabla de contingencia sistema de evaluación

Tabla 23. Tabla de contingencia sistema de evaluación

Antiguedad (agrupado)				Sistema de evaluación					Total
				Muy insatisfecho	Insatisfecho	Parcialmente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
0 - 5	Cargo	ADM	Recuento	4	4	12	6	6	32
			% dentro de Cargo	12,5%	12,5%	37,5%	18,8%	18,8%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	7	9	30	39	21	106
			% dentro de Cargo	6,6%	8,5%	28,3%	36,8%	19,8%	100,0%
	Total		Recuento	11	13	42	45	27	138
			% dentro de Cargo	8,0%	9,4%	30,4%	32,6%	19,6%	100,0%
6 -10	Cargo	ADM	Recuento	1	1	1	2	3	8
			% dentro de Cargo	12,5%	12,5%	12,5%	25,0%	37,5%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	1	0	5	11	2	19
			% dentro de Cargo	5,3%	0,0%	26,3%	57,9%	10,5%	100,0%
	Total		Recuento	2	1	6	13	5	27
			% dentro de Cargo	7,4%	3,7%	22,2%	48,1%	18,5%	100,0%
11 - 15	Cargo	ADM	Recuento	1	2	4	0	1	8
			% dentro de Cargo	12,5%	25,0%	50,0%	0,0%	12,5%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	0	0	3	4	2	9
			% dentro de Cargo	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%
	Total		Recuento	1	2	7	4	3	17
			% dentro de Cargo	5,9%	11,8%	41,2%	23,5%	17,6%	100,0%
16 - 25	Cargo	ADM	Recuento			1	0	1	2
			% dentro de Cargo			50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento			1	1	0	2
			% dentro de Cargo			50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Total		Recuento			2	1	1	4
			% dentro de Cargo			50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total	Cargo	ADM	Recuento	6	7	18	8	11	50
			% dentro de Cargo	12,0%	14,0%	36,0%	16,0%	22,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	8	9	39	55	25	136
			% dentro de Cargo	5,9%	6,6%	28,7%	40,4%	18,4%	100,0%
	Total		Recuento	14	16	57	63	36	186
			% dentro de Cargo	7,5%	8,6%	30,6%	33,9%	19,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

C.5. Tabla de contingencia contenido del trabajo

Tabla 24. Tabla de contingencia contenido del trabajo

Antiguedad (agrupado)				Contenido de trabajo					Total
				Muy insatisfecho	Insatisfecho	Parcialmente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
0 - 5	Cargo	ADM	Recuento	0	0	4	7	21	32
			% dentro de Cargo	0,0%	0,0%	12,5%	21,9%	65,6%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	6	5	13	39	43	106
			% dentro de Cargo	5,7%	4,7%	12,3%	36,8%	40,6%	100,0%
	Total		Recuento	6	5	17	46	64	138
			% dentro de Cargo	4,3%	3,6%	12,3%	33,3%	46,4%	100,0%
6 -10	Cargo	ADM	Recuento		1	1	2	4	8
			% dentro de Cargo		12,5%	12,5%	25,0%	50,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento		0	4	7	8	19
			% dentro de Cargo		0,0%	21,1%	36,8%	42,1%	100,0%
	Total		Recuento		1	5	9	12	27
			% dentro de Cargo		3,7%	18,5%	33,3%	44,4%	100,0%
11 - 15	Cargo	ADM	Recuento			2	3	3	8
			% dentro de Cargo			25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
		DOCENTE	Recuento			4	4	1	9
			% dentro de Cargo			44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
	Total		Recuento			6	7	4	17
			% dentro de Cargo			35,3%	41,2%	23,5%	100,0%
16 - 25	Cargo	ADM	Recuento			1		1	2
			% dentro de Cargo			50,0%		50,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento			1		1	2
			% dentro de Cargo			50,0%		50,0%	100,0%
	Total		Recuento			2		2	4
			% dentro de Cargo			50,0%		50,0%	100,0%
Total	Cargo	ADM	Recuento	0	1	8	12	29	50
			% dentro de Cargo	0,0%	2,0%	16,0%	24,0%	58,0%	100,0%
		DOCENTE	Recuento	6	5	22	50	53	136
			% dentro de Cargo	4,4%	3,7%	16,2%	36,8%	39,0%	100,0%
	Total		Recuento	6	6	30	62	82	186
			% dentro de Cargo	3,2%	3,2%	16,1%	33,3%	44,1%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Referencias

1. Baguer Alcalá, Ángel. (2009). Dirección de personas un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa. Madrid, España: Díaz de Santos.

2. Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México, D.F., México: McGraw-Hill.

3. Cuesta Santos, Armando. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Correa Rodríguez E. (2010). El pensamiento creativo, Revista innovación y experiencias educativas, No. 27.

4. Ganga Contreras F. *et al*. (2012). Sistemas de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, Revista Gaceta Laboral, Vol. 18, No.1.

5. MORDUCHOWICZ F. (2001). Diseño y experiencias de incentivos salariales docentes, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), No. 55.

6. ZAPATA G. J. *et al*. (2010). Sistemas de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia, Pensamiento y gestión, No .29.

7. Hernández Sampieri, Roberto. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F., México: McGraw-Hill

8. Rivera J. E. (2004). Experiencias sobre sistemas de incentivos a la Comunidad de investigadores para fortalecer la Innovación Tecnológica, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Colombia.

9. Salinas J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria, Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento, Vol. 1.

10. Caballero Rodriguez K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza, Revista currículum y formación del profesorado, 6 (1-2).

11. Robles García M. *et al.* (2005). *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM.* Gaceta Sanitaria, V. 18. No. 2., España.

12. Stoner, James Arthur Finch. (1996). Administration. México, D.F., México: Prentice-Hall.

13. Werther, William B. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Resumen Final

Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del Talento Humano para la PUCE SEDE AMBATO

David Israel Camacho Pedroza

111 páginas

Proyecto dirigido por: Varna Hernández Junco, PhD

La investigación tiene como objetivo diseñar un Programa de Incentivo Laboral (PDI) para fomentar la participación de los trabajadores en la gestión universitaria y promover su perfeccionamiento, desarrollo profesional y compromiso hacia la institución. El trabajo investigativo evidencia como problema más representativo: el nivel de absentismo laboral, y la falta de compromiso del personal con la institución. El estudio conceptual analiza la evolución de la gestión del talento humano y el contenido de las teorías de motivación y satisfacción laboral, esto permite, establecer las dimensiones a evaluar en los trabajadores a través de instrumentos empíricos diseñados como: cuestionario de motivación y de satisfacción laboral. Entre los resultados relevantes de la fase de diagnóstico se muestra que el nivel de satisfacción es aceptable; sin embargo, se detecta que el reconocimiento y las compensaciones inciden en la no satisfacción de los trabajadores, asimismo, se determina que la necesidad de mayor jerarquía en los trabajadores, es el gusto por la profesión.

La revisión de los antecedentes investigativos y los resultados obtenidos, plantea como producto final un modelo genérico para diseñar una política de incentivo en una Institución de Educación Superior (IES) y un PDI para la PUCESA.