



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en
Gestión del Talento Humano

Autora: Ing. Karen Lilibeth Solórzano Meza

Asesor: Mgt. Darío Cedeño Barrezueta

Esmeraldas – Ecuador

Agosto 2020

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento con lo que establece la PUCESE previo la obtención del Título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título del trabajo: Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

Autora:

Ing. Karen Lilibeth Solórzano Meza

Mgt. Darío Cedeño
DIRECTOR DE TESIS

F. _____

Mgt. William Guaira
LECTOR 1

F. _____

Mgt. Xavier Quiñonez
LECTOR 2

F. _____

Mgt. David Puente Holguín
DIRECTOR DE POSGRADO

F. _____

Mgt. Alex Guashpa Gómez
SECRETARIO GENERAL PUCESE

F. _____

Esmeraldas Ecuador
Agosto - 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. KAREN LILIBETH SOLÓRZANO MEZA, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0804164481 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

Karen Lilibeth Solórzano Meza
C.I. 0804164481

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Darío Cedeño Barrezueta, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es “Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura”.

Certifico haber revisado el trabajo final, el cual cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal de Trabajo de Grado.

Mgt. Darío Cedeño Barrezueta
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a:

Mi amado esposo Andrés Murgueytio, por ser mi apoyo incondicional durante todo el tiempo de estudio, por creer en mi capacidad de lograr todo lo que me propongo e impulsarme a ser cada día mejor.

Mi pequeña y adorada hija Luana Murgueytio, por ser mi fuente de inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder brindarle un futuro mejor.

Mis queridos y amados padres Pedro Solórzano y Lili Meza por sus palabras de aliento y confianza depositada en mí, por cada consejo que recibí de ellos para que no desmaye y siga adelante.

A toda mi familia en general, hermanos, suegros, amigos y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Karen Lilibeth

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, porque su amor y bondad no tienen fin, por permitirme sonreír ante cualquier situación difícil que se me presenta y porque todo lo que soy y tengo ahora se lo debo él.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, por la oportunidad que nos brinda a todos los estudiantes para continuar nuestros estudios, formando a verdaderos profesionales y mejores personas en sí.

Todos mis maestros de carrera, por sus valiosas enseñanzas durante todo este tiempo de estudio y por cumplir con todas mis expectativas de aprendizaje.

A mi Coordinadora de carrera la Mgt. Yanina Bazurto, por ayudarme a mejorar día a día, por su consejo y su motivación para seguir adelante y cumplir este gran sueño.

Mi tutor de tesis el Mgt. Darío Cedeño, por impartir sus conocimientos conmigo y ayudarme en el desarrollo correcto de mi tesis.

Karen Lilibeth

Título de la tesis.- Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

RESUMEN

Los incentivos laborales son aquellos elementos que tienen como finalidad motivar a los colaboradores e inducir una conducta positiva enfocada a la consecución de objetivos y metas institucionales, así como también mejorar la calidad de vida de sus participantes. El objetivo principal de la presente investigación fue el de analizar los incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura - D.P.E.C.J. La metodología aplicada en el proceso hace referencia a una investigación descriptiva, exploratoria y correlacional, en la que se aplicó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario, el cual se elaboró utilizando el modelo de la Escala de Likert según Summers (1984), con la finalidad de medir las actitudes y conocer el grado de conformidad de los encuestados sobre la motivación e incentivos laborales que se presentan en la institución, teniendo en consideración el criterio de los 26 funcionarios que laboran en esta entidad pública. Entre los principales resultados se evidenció que no se aplican incentivos no monetarios como reconocimientos públicos, posibilidades de ascenso, días de descanso, viajes o reuniones grupales, capacitaciones, entre otros aspectos que sin ser económicos, influyen significativamente en su gestión laboral cotidiana. No se han diseñado programas o sistemas de incentivos para que de manera individual o grupal, los funcionarios se sientan motivados, satisfechos con su labor y comprometidos en alcanzar las metas organizacionales. Ante los resultados obtenidos, se plantea al final de la investigación un plan de mejoras en el que considerando que la D.P.E.C.J., es una institución pública en la que por cuestiones de ley, no pueden emplearse recursos económicos, se puedan plantear alternativas como capacitaciones, actividades de recreación, dinámicas grupales, reconocimientos por méritos, cuadros de honor, reconocimientos públicos, entre otros, que pueden ser tomadas en cuenta por la institución para buscar la motivación de sus funcionarios, los que al sentirse atendidos y adecuadamente tratados, puedan desarrollar al máximo sus capacidades con compromiso, responsabilidad y alto sentido de pertenencia.

PALABRAS CLAVES. - Incentivos laborales, Motivación, Niveles de motivación, Compromiso, Sentido de pertenencia.

Thesis title. - Analysis of incentives as a motivational tool for the staff of the Administrative Units of the Provincial Directorate of Esmeraldas of the Judicial Council.

ABSTRACT

Work incentives are those elements that are intended to motivate employees and induce positive behavior focused on achieving institutional objectives and goals, as well as improving the quality of life of its participants. The main objective of this investigation was to analyze incentives as a motivational tool for the staff of the Administrative Units of the Provincial Directorate of Esmeraldas of the Judicial Council - D.P.E.C.J. The methodology applied in the process refers to a descriptive and exploratory investigation, in which the survey technique was applied with the questionnaire instrument, which was developed using the Likert Scale model according to Summers (1984), with the purpose of measuring the attitudes and knowing the degree of conformity of the respondents on the motivation and work incentives that appear in the institution, taking into account the criteria of the 26 officials who work in this public entity. Among the main results, it was evident that non-monetary incentives such as public recognition, promotion possibilities, rest days, trips or group meetings, training, among other aspects that, without being economic, significantly influence their daily work management are not applied. That no incentive programs or systems have been designed so that, individually or in groups, officials feel motivated, satisfied with their work and committed to achieving organizational goals and objectives. Given the results obtained, an improvement plan is proposed at the end of the investigation, considering that the Esmeraldas Provincial Directorate of the Judicial Council is a public institution in which, for reasons of law and legal regulations, it cannot be used economic resources in aspects of additional remuneration or economic awards for effort, alternatives such as training, recreation activities, group dynamics, recognition of merit, honor roll, public recognition, among others, that can be taken into account by the institution, may be considered. to seek the motivation of its officials, who, feeling they are cared for and adequately treated, can develop their capacities to the maximum with commitment, responsibility and a high sense of belonging.

KEYWORDS. - Work incentives, Motivation, Motivation levels, Commitment, Sense of belonging,

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Tribunal de graduación	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Certificación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	3
Justificación	5
Objetivos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	7
1.1. Fundamentación teórico-científica	7
1.1.1. La motivación.....	7
1.1.2. Incentivos	23
1.1.3. Plan de incentivos.....	29
1.2. Antecedentes (Revisión de estudios previos)	30
1.3. Fundamentación legal.....	32
CAPÍTULO II – METODOLOGÍA.....	35
2.1. Tipo de estudio	36
2.2. Operacionalización de variables	37
2.3. Diseño de investigación.....	38

2.4. Método de investigación.....	38
2.5. Población y muestra.....	39
2.6. Técnicas e instrumentos.....	40
2.7. Procesamiento y análisis de datos.....	41
CAPÍTULO III – RESULTADOS.....	44
3.1. Manejo institucional del tema de motivación e incentivos.....	45
3.2. Resultados de encuestas – Incentivos no económicos.....	47
CAPÍTULO IV – DISCUSIÓN.....	53
4.1 Discusión	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1 Conclusiones.....	55
5.2 Recomendaciones	56
5.3. Plan de mejora	57
Referencias.....	66
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Ciclo de motivación laboral.....	14
Figura 2.- Permisos ante urgencias.....	47
Figura 3.- Reconocimientos públicos.....	47
Figura 4.- Propuestas de ascenso por labor destacada.....	48
Figura 5.- Días de descanso por reconocimiento al trabajo.....	48
Figura 6.- Paseos, reuniones o viajes grupales.....	49
Figura 7.- Viajes pagados a mejores trabajadores.....	49
Figura 8.- Celebración de días festivos.....	50
Figura 9.- Participación en procesos de mejora.....	50
Figura 10.- Participación eventos otras instituciones.....	51
Figura 11.- Encuentros sociales con otros funcionarios.....	51
Figura 12.- Capacitaciones para optimizar gestión.....	52
Figura 13.- Oportunidades de crecimiento por labor destacada.....	52

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

En el ámbito laboral, el establecimiento de incentivos para los miembros de una entidad, representa un estímulo que coadyuva a los colaboradores a esforzarse de forma diaria por el cumplimiento de objetivos departamentales o colectivos en beneficio común; estos pueden ser representados de forma económica o simbólica, por lo que independientemente del modo de percepción del beneficio los colaboradores van a sentirse motivados y reconocidos por su excelente trabajo en la empresa, lo cual aumentará el compromiso, productividad y rendimiento de los trabajadores en la organización.

Los incentivos laborales son aquellos elementos que tiene como finalidad el motivar a los colaboradores e inducir una conducta positiva enfocada a la consecución de objetivos y/o metas, mejorar la calidad de vida, satisfacer las necesidades y optimizar el rendimiento a menor costo (Araujo & Brunet, 2012, pág. 36).

Dentro del mismo contexto, la motivación surge como una necesidad primordial para las industrias, debido a las distintas problemáticas con el personal, entre los primeros aspectos se resalta el bajo nivel de productividad, incumplimiento de funciones y desinterés de los colaboradores en la consecución de objetivos departamentales u organizacionales, lo que genera disminución de la rentabilidad, utilidad y competitividad del ente dentro del entorno en el cual se desenvuelve.

La motivación es un suceso que a lo largo del tiempo ha ido evolucionando a la par con el mercado, por lo cual las entidades para mantenerse a la vanguardia del desarrollo y crecimiento; debe contar con personal capacitado, motivado y satisfecho que le permita cumplir con los objetivos corporativos. Ante dicho escenario las entidades tienen la necesidad de mejorar las condiciones del entorno laboral y la calidad de vida de los mismos, lo que conlleva a dar solución a los conflictos de falta de entendimiento, desmotivación, decreciente nivel productivo, descuido laboral e insatisfacción del personal (Fernández, 2002, pág. 12).

Dentro de las organizaciones, mantener a los colaboradores instruidos, satisfechos y motivados podría influir en que se puedan generar buenos resultados en sus gestiones administrativas, productivas y económicas, mismas que favorecerán en la consecución de metas determinadas inicialmente. Estos logros podrían darse con la implementación de planes de incentivos laboral que tenga como finalidad el motivar a los trabajadores de la compañía para que mejoren su rendimiento y productividad como parte de su desempeño, impulsado por la promesa de emisión de una compensación, que aunque no sea garantía para asegurar mejoras en la productividad, podrían influir mucho en ésta.

Es decir, la motivación es un eje primordial para realizar cualquier actividad, dado a que permite que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada, en términos laborales; lo cual representa un motor que impulsa el desarrollo y ejecución de funciones de forma adecuada. Ese proceso en diversas organizaciones carece de importancia y lo establecen como un aspecto de segundo plano; resultando una falta grave que debe ser corregida de manera inmediata; ya que al considerar los estudios de mercados y la obtención de rentabilidad en primer plano se descuida el factor que contribuye al cumplimiento de metas y objetivos que son los colaboradores de la entidad.

La clave del éxito para todas las organizaciones es contar con un personal al que se le brinden incentivos para desarrollar su labor, que estos incentivos puedan ser un aporte significativo para estar motivado, capacitado y satisfecho y le permita cumplir de mejor manera su labor, a través del uso y optimización de recursos tangibles, lo cual traerá consigo mayor crédito a la empresa tanto económica como organizacionalmente.

Relacionando las definiciones expresadas anteriormente, podría manifestarse que los incentivos tienen como finalidad motivar a los trabajadores de una organización para que el desempeño en sus actividades cotidianas sea mayor y se configure como un aporte significativo para el logro de los objetivos organizacionales.

En torno a los antecedentes que se han presentado, la presente investigación buscó analizar a los incentivos como una herramienta motivacional dentro de las labores del

personal de las Unidades de Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

Planteamiento del problema

Ya desde el siglo pasado, el tema de la motivación se ha convertido en una clave importante para la lectura del comportamiento organizacional. En el campo de la psicología de las organizaciones y el trabajo, particularmente la relevancia del tema también se destaca por el creciente número de estudios dedicados a comprender sus relaciones con temas como identidad, sufrimiento, salud, motivación y percepción de justicia y reciprocidad en las relaciones intersubjetivas en las organizaciones.

El tema de la motivación es una vieja preocupación en la historia del pensamiento humano, que se refiere a preguntas sobre la relación del "yo" con uno mismo y con el otro. En Filosofía, de acuerdo con Hegel (1837), la motivación juega un papel central en el establecimiento de los términos centrales en los que todavía se considera este tema, llamando la atención sobre la naturaleza intersubjetiva de la conciencia. En psicología, particularmente en la de tipo social influenciada por el interaccionismo simbólico, según Caillé (2010), el tema de la motivación, “incluso si no se presenta directamente como tal, también ocupa un lugar destacado” (p.31).

Las empresas son entes sociales que tienen como finalidad el cumplimiento de objetivos y normas a través del desarrollo de actividades realizadas por el talento humano de manera eficiente; la interacción de las tareas y los esfuerzos individuales o colectivos favorecen el tratamiento, control e interrelación de los procesos administrativos, comerciales y operativos para mejorar la calidad de los bienes o servicios a ofertar.

Para lograr dicho funcionamiento es necesario que el personal que labora en la entidad tenga el conocimiento, estimulación e inspiración para llevar a cabo las funciones designadas de manera eficiente y oportuna. Actualmente representa una problemática relevante dentro del sector empresarial, ya que por la falta de motivación en los colaboradores se han generado falencias que afectan en los índices de cumplimiento de metas y satisfacción de necesidades de los clientes internos como externos.

La desmotivación de los trabajadores es un gran problema para las empresas, sea cual sea su tamaño, tipo o constitución legal, porque directamente afecta al rendimiento y productividad del personal generado por la falta de seguridad, visión de carrera en la entidad, carencia de reconocimiento, entre otros aspectos que pueden conllevar hasta la pérdida del personal, adicional se debe tomar en cuenta que todo individuo sin motivación tiende a atravesar situaciones de riesgo para la salud emocional como psicológica (Mansilla, 2012, pág. 115).

El talento humano es uno de los elementos primordiales para las empresas, por lo que es indispensable no solamente contar con profesionales calificados sino también deben estar motivados, es decir tener la predisposición de dar lo mejor de sí en el desarrollo y ejecución de funciones dentro del lugar de trabajo. También es necesario que la entidad efectúe de forma permanente valoraciones al talento humano, con la finalidad de reconocer e identificar las competencias, habilidades, aptitudes y necesidades, mismas que aporten a establecer acciones y estrategias que fortalezcan el nivel de productividad y competitividad de los miembros y la compañía.

En el caso de las empresas estatales, aunque por situaciones legales no exista la posibilidad de incentivar económicamente a sus colaboradores, es fundamental que los encargados del manejo del talento humano desarrollen estrategias para promover cualquier tipo de incentivos, que aunque no sean económicos, hagan sentir al funcionario atendido e importante para la organización, posibiliten su motivación y promuevan en ellos el compromiso de ayudar a cumplir las metas institucionales.

Abordando la presente investigación, en base a conversaciones informales mantenidas con varios funcionarios de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, se conocieron criterios sobre cierta desmotivación que tienen debido a que según sus puntos de vista, existe una carencia de carrera profesional a largo plazo, son altos los niveles de estrés, la carga laboral es excesiva, sienten que no valoran su trabajo y consideran que no tienen muchas oportunidades de crecimiento, lo que provoca en cierta medida, bajos niveles de productividad, compromiso y cierta insatisfacción laboral.

Es por ello que con el afán de analizar objetivamente estas problemáticas detalladas anteriormente y en función de éstas, buscar soluciones, se llevará a cabo el presente trabajo de investigación con la finalidad de analizar la aplicación de incentivos como herramienta motivacional para el personal administrativo de la D.P.E.C.J y de este modo conocer los niveles de motivación, desempeño y satisfacción laboral de éstos en el cumplimiento de objetivos tanto departamentales como organizacionales.

Para identificar la magnitud del nivel motivación y complacencia de necesidades del personal de las Unidad Administrativa se debe contestar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación de los incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura?

Justificación

El capital humano durante los últimos 30 años se ha convertido en el eje primordial de la gestión de las empresas, dado a que aporta valor agregado relevante para el desarrollo y cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales, por lo que se debe tomar en consideración que el personal debe estar 100% capacitado, motivado y satisfecho, en pos de lograr un mejor y efectivo desenvolvimiento dentro del entorno.

Se recalca que el mercado es cada vez más exigente y cambiante, por lo que requiere las industrias tengan la capacidad de adaptarse y enfrentar los distintos cambios y retos organizacionales, por lo que es pertinente que las organizaciones brinden a los colaboradores un entorno innovador y motivador, el cual satisfaga las necesidades, deseo o preferencias de los mismos. Se debe entender que la motivación laboral contribuya en el incremento del nivel de productividad y competitividad de los miembros lo cual incide de manera directa en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por las empresas.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en que al finalizar el análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de la Unidades Administrativas de la D.P.E.C.J, se pretenderá al final de la investigación, plantear un plan de mejoras sin dejar de considerar que esta entidad al ser pública, no tiene

destinados recursos económicos para procesos motivacionales como en empresas privadas puede darse, por lo que se ajustará a las condiciones laborales en las que se desarrolla la gestión de los funcionarios de esta institución.

Con esta propuesta de incentivos se considera que se podrían incrementar los niveles de motivación de los funcionarios y aunque la productividad es un tema que no se puede garantizar, se pretende influir en el aumento de este aspecto en los colaboradores de la unidad administrativas, ya que manteniendo a los miembros motivados e instruidos se podrán fortalecer los comportamientos de manera positiva y a su vez coadyuvar a conseguir resultados favorables para la entidad.

Adicionalmente este trabajo de investigación pretende servir como base para ser tomada, analizada y puesta en práctica por parte de los responsables de la Unidad de Talento Humano de la de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, con el fin de mejorar el ambiente laboral, y así alcanzar en cada uno de sus colaboradores la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones, enfocándose siempre en el talento humano que es el motor de arranque y éxito de toda organización.

Objetivos

Objetivo general

Análisis de los incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

Objetivos específicos

- Conocer el manejo institucional del tema de incentivos para el personal administrativo de la D.P.E.C.J.
- Revisar la aplicación de métodos de incentivos no económicos dirigidos al personal de las unidades administrativas de la D.P.E.C.J.
- Establecer una propuesta de incentivos que fortalezcan la identidad y bienestar de los colaboradores de las unidades administrativas.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. Fundamentación teórico-científica

De acuerdo con Casal (2006), el marco teórico constituye el grupo de conceptos y constructos que permiten representar un enfoque del que se deriva la explicación del fenómeno o problema que se ha planteado. Se exponen en este apartado las bases teóricas que sirven de fundamento para realizar la investigación.

Según la citada autora, la importancia del marco teórico en las investigaciones radica en que permite la descripción detallada de las definiciones derivadas del tema de estudio, integra la teoría con la investigación llevada a cabo, permite ampliar la descripción del problema, delimita el área a ser investigada, hace referencia a estudios anteriores que se hayan realizado sobre la temática, identifica las bases legales que inciden en el problema, entre otros aspectos.

En el presente estudio, el marco teórico establecerá definiciones sobre motivación, los tipos de motivación existentes, el ciclo que comprende la motivación laboral las diferencias entre motivación en el sector público y privado, que son los incentivos laborales económicos, no económicos, los efectos de los incentivos, entre otros aspectos.

Del mismo modo se identificarán varios estudios realizados en diferentes universidades de Ecuador y del mundo que tienen relación con la motivación laboral y los incentivos; al final del marco teórico se identifican las bases legales que deben ser observadas para el desarrollo del proceso investigativo.

1.1.1. La motivación

Es un estímulo externo o generado internamente dentro de cada persona. Chiavenato (2002) afirma que, para lograr la motivación en el individuo, es necesario que las compañías busquen extraer su mejor desempeño de sus empleados, buscando crear situaciones que hagan que los individuos den lo mejor de sí, sin dejar de demostrar que las empresas están trabajando con personas que tienen aspectos motivacionales,

objetivos personales, entre otros. Aun así, Chiavenato afirma que, como socios, las personas invierten en la organización y la tendencia es el compromiso, el desarrollo y el crecimiento de todos, pero es necesario desarrollarlos con programas de capacitación y cambio y desarrollo profesional.

Kelber (2005) concluye que, “solo con personas actualizadas es posible crear un clima de innovación que lleve a las empresas a superar los desafíos constantes que plantean los cambios en los mercados” (p.18).

De esta manera, la gran tarea de las empresas es proporcionar oportunidades para que los empleados ejerzan un autodesarrollo constante con el fin de motivarlos siempre, ya que, un empleado con potencial de desarrollo, puede estar desinteresado en el trabajo, si ve que su empresa tiene poco interés en desarrollo, puede llevarlo a buscar oportunidades en otras compañías o incluso en un competidor que ofrezca mejores condiciones para mejorar. Según Gil (2001), desarrollar personas no solo significa proporcionarles conocimientos y habilidades significa darles capacitación básica para que puedan modificar sus viejos hábitos, desarrollar nuevas actitudes y entrenarse para mejorar sus conocimientos, con el fin de mejorar en lo que hacen.

Silva y Alves (2001), desarrollaron un modelo contingente de motivación, basado en la observación de que el proceso motivacional no depende solo de los objetivos individuales, sino también del contexto de trabajo en el que se inserta el individuo.

La motivación laboral es una fuerza interna impulsadora que influye en la persistencia y comportamiento dirigido hacia un objetivo particular. Es un instrumento de gran importancia que en las manos de un gerente sirve para inspirar a la fuerza laboral y crear confianza en ellos (Cameron & Whetten, 2004, pág. 53).

También se denomina como motivación laboral, al “conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca hacia el cumplimiento de metas y objetivos” (Newstron, 2014, pág. 117).

El termino motivación proviene del vocablo motivo, que significa o hace referencia a cualquier idea, necesidad o emoción y podría ser consciente o subconsciente que lleva a un hombre a la acción.

Para Vroom (2010), hay tres fuerzas básicas que trabajan dentro del individuo e influyen en la motivación de las personas en el trabajo:

- Expectativa, que es la suma de las expectativas del individuo, es decir, sus objetivos individuales;
- La percepción del individuo de sí mismo, de su capacidad para lograr estos objetivos;
- La valencia que significa el valor real que el individuo le da a la instrumentación percibida. Por lo tanto, si todos estos aspectos están presentes y son significativos, el grado de motivación del individuo es alto.

Una corriente teórica que ha influido mucho en los estudios sobre la motivación en el trabajo se basa en el concepto de motivación intrínseca. Dentro de él, Sawrey y Telford (1976) definieron la motivación como “una condición interna relativamente duradera que lleva al individuo, o que lo predispone, a persistir en un comportamiento orientado a objetivos, permitiendo la transformación o la permanencia de la situación” (p.54).

Para Frohman (1996), la motivación se puede definir en términos de algún comportamiento externo. Las personas motivadas se esfuerzan más en realizar una tarea que las personas que no lo están. Vroom (2010), al dar una definición más descriptiva, afirmó "que la motivación sería la disposición para hacer algo, cuando esto está condicionado por su capacidad para satisfacer alguna necesidad del individuo" (p.33). En consecuencia, la motivación se ve como una fuerza impulsora, cuyos orígenes están ocultos en su mayoría dentro del individuo. Es una motivación intrínseca y se aplica a las personas en general, tanto para acciones en el trabajo como fuera de él.

Lawler (2000), que amplió el trabajo de Vroom, también definió que la motivación en el trabajo “es una función de la importancia de la recompensa y el grado en que las recompensas están vinculadas a un desempeño o comportamiento específico” (p.29). La motivación en el trabajo también fue definida por Schermerhorn y Osborn (1999) como

“las fuerzas dentro de una persona responsable del nivel, dirección y persistencia del esfuerzo empleado en el trabajo” (p.55). En esta definición, el nivel es la cantidad de esfuerzo que la persona usa, es decir, qué tan duro trabaja (por ejemplo: demasiado o muy poco); la dirección es lo que la persona elige hacer cuando se enfrenta a una gran cantidad de alternativas posibles (por ejemplo: si se utilizará el esfuerzo para usar la calidad o cantidad del producto); la persistencia se refiere al tiempo que la persona continúa en una acción determinada (por ejemplo: renunciar si es difícil o seguir intentándolo).

Resumiendo lo expresado por Ryan (2012), se puede decir que a veces la motivación de las personas es explícita en su conciencia. A veces, el comportamiento está claramente energizado e impulsado por la inconsciencia, objetivos implícitos y actitudes. Finalmente, ya sea que las razones sean implícitas o explícitas, el comportamiento organizado por ellas serán las variables del éxito. Para Ryan, “la motivación efectiva requiere no solo emoción o energía, también un sistema de orientación afectiva y cognitiva que, al menos para la mayoría de las personas, es susceptible a distracciones o agotamiento” (p.64).

Según Manolopoulos (2008), las diferencias individuales y las características del trabajo contextual pueden conducir a diferencias en la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y el rendimiento.

Lashey y Lee-Ross (2003) clasifican las teorías de la motivación en dos grupos según el enfoque. Para ellos, el primer grupo se centra en satisfacer las necesidades de las personas. El segundo se centra en el proceso cognitivo involucrado en la creación de prioridades de acuerdo con las necesidades motivacionales de cada uno: son las teorías cognitivas.

Para Freitas (2006), “el grupo de teorías de necesidades resalta las necesidades internas de las personas y el comportamiento resultante del esfuerzo que hacen para reducir o satisfacer esas necesidades” (p.23). El citado autor enumera las siguientes teorías como parte de este grupo:

La teoría de las necesidades de Maslow; la teoría de las necesidades de Frederick Herzberg; la teoría de las necesidades de Alderfer (ERG) y la teoría de las necesidades de McClelland. Con respecto a las teorías cognitivas, se centran en comprender el proceso subyacente a la motivación para el trabajo, tratando de explicarlo a través del enfoque en una insuficiencia en términos de necesidades y comportamiento resultantes de esta situación. Las teorías que se incluyen en este grupo son: la teoría de la equidad, la teoría del refuerzo, la teoría de la fijación de objetivos y la teoría de las expectativas. (p.26)

La pregunta propuesta para el presente estudio se basa en las teorías clasificadas anteriormente como cognitivas, con énfasis en la teoría de las expectativas y la teoría de la fijación de objetivos.

1.1.1.1. La teoría de la jerarquía de necesidades

Maslow (1943), desarrolló la teoría de la motivación llamada teoría de la jerarquía de necesidades, que parte de la premisa de que el hombre es un animal dotado de necesidades, tan pronto como se satisface una de sus necesidades, aparece otra en su lugar. Este proceso no tiene fin, es continuo, desde el nacimiento hasta la muerte.

Ídem, las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles, o en una jerarquía de valores.

En el nivel más bajo, pero de gran importancia cuando no se cumplen, se encuentran las necesidades fisiológicas. Cuando las necesidades fisiológicas se satisfacen razonablemente, las necesidades ubicadas en el nivel inmediatamente superior comienzan a dominar el comportamiento del hombre, comienza a motivarte. Estas se llaman necesidades de seguridad. Las necesidades de seguridad pueden ser muy importantes en la empresa. Las acciones arbitrarias, los comportamientos que causan incertidumbre en el empleado con respecto a su permanencia en el trabajo, entre otros, pueden ser motivadores poderosos de las necesidades de seguridad. (p.67)

Ídem, cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad del hombre, sus necesidades sociales se convierten en una motivación importante para su comportamiento; Las necesidades de participación, asociación, aceptación por parte de los involucrados, el intercambio de amistad y afecto se destacan. Por encima de las necesidades sociales, hay otras de mayor importancia, las necesidades de estima. A diferencia de los del nivel más bajo, estas necesidades rara vez se satisfacen y no surgen significativamente hasta que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales se satisfacen razonablemente.

Podría acotarse que, en los actuales momentos, la organización industrial ofrece pocas oportunidades para satisfacer estas necesidades para las personas en los niveles más bajos de la jerarquía. Finalmente, en la jerarquía de las necesidades humanas, hay lo que se puede llamar necesidades de autorrealización.

Bilhim (2001), afirma que para motivar a alguien es necesario:

Saber dónde está esa persona en esta escala y luego proporcionarle la satisfacción de ese nivel o el nivel inmediatamente superior. Por lo tanto, hasta que las necesidades fisiológicas y de seguridad (necesidades en la parte inferior de la pirámide) se satisfagan razonablemente, tendrán poca importancia para las personas con respecto a las necesidades sociales, de estima y de realización personal (necesidades en la parte superior de la pirámide), y por lo tanto no será motivador. (p.78).

1.1.1.2. Tipos de motivación y sus características

En el ámbito laboral, se destacan a dos principales tipos de motivación ya sea extrínseca o intrínseca las cuales se explican en los párrafos siguientes:

- **Motivación extrínseca.** - De acuerdo a Dubrin (2016), la motivación se refiere a “la recompensa o reconocimiento que se otorga a una persona a cambio de realizar una actividad específica” (p.169). Es decir, este tipo de motivación proviene de factores externos que incentivan al individuo a realizar una determinada tarea.
- **Motivación intrínseca.** - Según Robbins (2014), es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las actividades personales, para que de esa

forma dominar los desafíos máximos. Por consiguiente, el individuo siente satisfacción por el solo deseo de aprender y experimentar algo nuevo sin necesidad de recompensas externas.

Tabla 1
Diferencias entre motivación extrínseca e intrínseca

Tipos	Características
Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Proviene desde el entorno externo del empleado ya sea de sus directivos o compañeros de trabajo • Otorga recompensas para incentivar el cumplimiento de una tarea en particular • En ocasiones, el empleado busca alcanzar sus objetivos para desarrollar o mantener su estatus social con los demás
Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • El empleador siente emociones positivas al realizar una actividad laboral gratificante para sí mismo • Es el resultado de la autoadministración propia de cada trabajador al ejercer una actividad • Las metas u objetivos propuestos en el trabajo suelen ser un reto personal lo que desarrolla ideas creativas
Diferencias	
Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de valores externos como: Utilidad personal y social Comparación positiva de valía personal Reconocimiento y aceptación social Cumplir con normas sociales Obtener recompensas materiales
Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Depende valores internos como: Sentimiento de eficacia Autorrealización Autonomía Competencia Crecimiento y desarrollo personal Autocontrol Autodeterminación

Fuente: Robbins, S. (2014). Comportamiento Organizacional 13ma ed. México: Pearson Educación

En la tabla presentada anteriormente se muestran las diferencias entre motivación extrínseca e intrínseca, así como las diferentes características que surgen de éstas y que pueden ser aplicadas en cualquier entorno laboral.

1.1.1.3. Ciclo de motivación laboral

De acuerdo con Miranda (2016), el ciclo de motivación laboral se conforma por un conjunto de etapas consecutivas que se aplican al incentivar la ejecución de actividades por parte de los directivos hacia los trabajadores de la organización, siendo indispensable identificar cada una de estas fases que se observan en la siguiente figura:



Figura 1. Ciclo de motivación laboral. Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Revista de Investigación y Negocios, 21-37.

La figura permite identificar las etapas consecutivas que conforman el ciclo de motivación laboral, de modo que se pueda tener una explicación clara de los pasos a seguir para un completo proceso de motivación laboral.

Por ende, de acuerdo con el criterio de Miranda (2016), cada una de las etapas del ciclo de motivación laboral se explican en los párrafos siguientes:

1. Equilibrio. - En esta etapa, el trabajador está en equilibrio sin que se generen situaciones de stress por la empresa analiza los factores que ejercerá en el desarrollo de nuevas tareas, actividades o mejorar las ya existentes.

2. Estímulo. - Se identifica el tipo de estímulo que se otorgará a cada trabajador o grupo de trabajadores, los cuales se sientan motivados para ejercer una tarea que se les encomiende por iniciativa del jefe inmediato.

3. Conciencia. - El trabajador reconoce su necesidad insatisfecha durante el ejercicio de sus actividades laborales, por lo en base a ello y al estímulo proporcionado se busca ejercer una presión para el cumplimiento de las tareas.

4. Acción. - El trabajador pasa a la acción para cumplir con lo que se haya acordado considerando el estímulo que podría recibir por parte de la empresa y de su jefe inmediato, por lo que la aplicación de las tareas puede ser dentro de un tiempo o de forma inmediata.

5. Cobertura. - En esta etapa ya se ha desarrollado la acción por parte del trabajador, de modo que la empresa o su jefe inmediato confirma el cumplimiento de los objetivos o metas fijadas con anterioridad.

6. Satisfacción. - El trabajador entra en un estado emocional por los objetivos que ha logrado mejorando su ritmo de trabajo, lo que favorece a la productividad y obtención de beneficios en la organización.

1.1.1.4. La teoría de la motivación

La teoría de Abraham Maslow influyó significativamente en otros investigadores y, entre ellos, destaca Herzberg (1977), quien desarrolló la teoría de la motivación y la higiene, lo que llevó a la conclusión de que los factores que influyeron en la producción de la satisfacción laboral fueron desconectados y distintos de aquellos factores que llevaron a la insatisfacción profesional.

Caravantes (1968) descubrió que,

Los factores que generan satisfacción están relacionados con la tarea en sí, las relaciones del hombre con lo que hace, el reconocimiento por realizar la tarea, la naturaleza de la tarea, la responsabilidad, la promoción profesional y la capacidad de realizarla mejor. Por otro lado, se encontró que los factores que causan insatisfacción son factores ambientales, es decir, externos a la tarea, tales como: tipo de supervisión, naturaleza de las relaciones interpersonales, condiciones del

entorno donde se realiza el trabajo y, finalmente, el trabajo en sí mismo, salario recibido por el individuo para realizar el servicio. (p.139).

Herzberg (1977), llamó a los factores que generaron satisfacción a partir de factores motivacionales y aquellos que solo evitaron la insatisfacción de los factores higiénicos.

Los llamó higiénicos porque crean las condiciones básicas y necesarias para que el individuo pueda trabajar y ser solo el punto de partida para estar motivado. Por lo tanto, los factores de higiene fueron aquellos relacionados con el ambiente de trabajo que, cuando estaban presentes, no aumentaban la motivación y, si estaban ausentes, causaban insatisfacción. Se pueden mencionar relacionados con estos factores: política y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus y seguridad. (p.88).

Ibídem, los factores motivacionales, por otro lado, “fueron aquellos relacionados con el trabajo en sí, que cuando estaban presentes tenían el poder de ser fuertes motivadores y, si no existían, no tenían gran importancia” (p.90). Aquí, se puede mencionar la sensación de logro, el reconocimiento del desempeño, el trabajo desafiante, una mayor responsabilidad y la posibilidad de crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que el enfoque de Herzberg enfatiza aquellos factores que, tradicionalmente, son descuidados y despreciados por las organizaciones a favor de factores insatisfactorios, para aumentar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

1.1.1.5. Motivación en el sector público

Algunas características peculiares de las instituciones del sector público influyen en la motivación y el comportamiento de los empleados de manera diferente a los estándares observados en las empresas privadas. Para Houston (2000), las personas empleadas en el sector público tienen valores y motivos diferentes a los empleados en organizaciones privadas.

Crewson (1997) refuerza que, además de las motivaciones, los empleados públicos tienen expectativas diferentes en comparación con los empleados de empresas privadas.

Señala que “el estudio del comportamiento humano en las organizaciones debe incluir la investigación de las relaciones entre los contextos organizacionales, los sistemas de recompensa, la motivación de los empleados y los estándares de resultados” (p.26).

Muchos autores perciben la nobleza de la misión de servicio público como el factor motivador más poderoso para que los empleados trabajen. Para Moon (2000), la razón para servir al bien público prevalece en la fuerza laboral de las instituciones públicas y los gerentes deben utilizar esta diferencia como una fuerza motivadora.

Chanlat (1982), refuerza esta comprensión al afirmar que "el orgullo de pertenecer a una categoría definida por el servicio de los demás es un poderoso factor motivador, cuando realmente se vive" (p.39). El autor cree que la reflexión sobre la motivación para el trabajo en el sector público implica necesariamente la importancia y el papel que representa la ética del bien común, inherente al tipo de trabajo desarrollado.

1.1.1.6. Motivación en los sectores público y privado

No es fácil definir qué es la motivación en el trabajo. Desde un punto de vista empírico, según Rainey (2012) “es relativamente difícil medir y evaluar la motivación en el contexto organizacional” (p.42).

Según Rodríguez et al. (2014), las corrientes teóricas de motivación en las organizaciones se pueden clasificar en dos grupos principales: teorías de las necesidades humanas (Herzberg, 1977) y teorías cognitivas, como la teoría de equidad (Adams, 1963, 1965), la teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y la teoría del establecimiento de objetivos (Locke, 1968).

Las teorías de las necesidades hacen hincapié en la satisfacción de las necesidades de los individuos. Las teorías cognitivas enfatizan el proceso cognitivo por el cual crear prioridades en función de sus necesidades de motivación. En este estudio, se adaptan en sí a la noción de factor de motivación: los conductores del comportamiento del individuo, intrínseca a la naturaleza de su trabajo (factores de motivación intrínseca), o extrínseca al trabajo relacionado a las condiciones del entorno (factores de motivación extrínseca).

Para Crewson, Op. Cit., la motivación intrínseca sería más genuina, ya que

Se deriva de las energías, aspectos motivacionales y simbólicos directamente vinculados a la muy realización de la obra. Muchos autores refuerzan que los análisis sobre la motivación en el trabajo deberían considerar las especificidades de los diferentes contextos organizacionales. En este sentido, es esencial comprender cuáles son las particularidades presentes en la administración pública. (p.102)

Para Bowman, Crewson, Houston Perry y Hondeghem (2008), los funcionarios públicos:

Están fuertemente motivados por las dimensiones intrínseca, o simbólicos de la obra, tales como el altruismo, la conducta pro - social, la lealtad y satisfacción con el trabajo, el compromiso con los objetivos institucionales, el sentido del deber, de la autonomía y la responsabilidad de servir la sociedad y el interés público. Factores de motivación extrínseca - tan altos salarios y beneficios - sería menos importante para los servidores públicos, en comparación a los profesionales del sector privado. (p.88)

1.1.1.7. Motivación, satisfacción y evitación

En cualquier organización, sea pública o privada, es una preocupación conocer el grado de satisfacción de los empleados, con la tasa de rotación y la evasión de los profesionales. No toda la rotación es mala, pero se vuelve problemática cuando buena parte de ella es voluntaria, disfuncional y prevenible (porque, en este caso, las organizaciones se verían obligadas a actuar).

Allen (2010) afirma que, en estas situaciones, “cuando los empleados más talentosos, experimentan y los titulares de los conocimientos importantes piden licencia voluntaria, la organización incurre en una serie de costes (tangibles e intangibles) que afectan a su productividad” (p.20).

La evidencia de las diferencias de motivación en los sectores públicos y privados sugieren que el sector público, el trabajo sería inherentemente más gratificante, y el rendimiento sería menos sensible a los factores de motivación financiera (Frank y Lewis, 2000).

De acuerdo a este razonamiento, el gobierno tendría cierta ventaja en la capacidad de motivar a su fuerza de trabajo en la carrera pública (Perry y Hondeghem, 2008). Moon (2006) sugiere que los gerentes de instituciones públicas aprovechen el interés en servir a la sociedad como una fuerza motivadora para los funcionarios públicos.

Para Assis (2012), sin embargo, los factores extrínsecos e intrínsecos afectan la motivación de los empleados públicos y privados. Para el autor, “el análisis de los pesos de cada uno de estos factores, en cada caso, que indicará el posible impacto que ciertas prácticas de gestión tienen en el desempeño del profesional” (p.33).

Según Levi-Leboyec (2000), la relación entre

Los factores de motivación ofrecidos y los niveles de retención y la satisfacción de los empleados se pueden deducir del análisis de estudios teóricos y empíricos. Los estudios clásicos indican que en las empresas, donde el grado de satisfacción de los empleados es mayor, las tasas de rotación son más bajas. (p.73)

De acuerdo con la teoría clásica de dos factores motivacionales de Herzberg (1968), “el suministro de factores extrínsecos (higiénicos) satisface las necesidades básicas de los individuos, reduciendo las fuentes de incomodidad que, si están presentes, generan insatisfacción y, quizás, la intención de dejar el trabajo” (p.49).

Para Herzberg (1977), son ejemplos de factores extrínsecos del entorno de la organización, la seguridad y la salud en el trabajo, los salarios, sueldos y beneficios.

Los factores intrínsecos están relacionados con la realización de la obra, satisfacen las necesidades simbólicas de las personas, tales como el placer y la identificación con el trabajo, la búsqueda de desarrollo personal y profesional, el estado del

trabajo, la búsqueda de la responsabilidad y la autonomía en la ejecución de la obra, el reconocimiento de colegas, entre otros. El citado autor explica que el adecuado suministro de factores higiénicos, por las organizaciones, a reducir las fuentes de insatisfacción y el malestar en el trabajo, pero no será suficiente para promover la satisfacción y la motivación, uno ya que estos dependen de los factores intrínsecos y simbólicos de la obra. (p.52).

Para Ames y Archer (1984), esta perspectiva sugiere que:

La administración tiene la doble reto de distancia de la insatisfacción y promover la motivación de las personas por medio de la oferta de factores orientados a la satisfacción de las necesidades simbólicas que organizan el comportamiento de las personas, promoviendo, esta manera, altos niveles de productividad y la felicidad. La idea de que los factores intrínsecos tendrían mayor peso en la motivación de los funcionarios públicos es consistente también con la teoría de los dos factores de motivación de Herzberg. (p.87)

Porter y Lawler II (1968) y Locke y Latham (2002), relacionan objetivos, esfuerzo, desempeño y recompensas, explican que las recompensas externas, cuando están vinculadas al desempeño, pueden generar satisfacción en empleados. De acuerdo a los autores, un factor de motivación extrínseca, cuando se asocia con problemas para superar una meta y para lograr un alto rendimiento, puede generar la sensación de logro, la promoción, por lo tanto, la motivación intrínseca. Este tipo de análisis que busca las combinaciones eficaces entre factores de motivación extrínseca e intrínseca tiene el potencial de promover la satisfacción y prevenir la evasión de los empleados.

También contribuye a la satisfacción y la retención de los empleados, la equidad entre las recompensas que se otorgan por los esfuerzos recibidos. Perspectiva clásica en psicología social, la teoría de la equidad. Carrell y Dittich (1978), sugiere que los individuos evalúan constantemente la equidad existente entre las recompensas ofrecidas por la organización y el nivel de esfuerzos requeridos por ella. En conformidad con esta perspectiva, los empleados tienden a cambio de puestos de trabajo cuando se perciben los desequilibrios en la renta variable nacionales y extranjeros en una organización. Cuando se trata de sistemas de compensación.

Long (2007) explica que el patrimonio construido es:

El nivel renta fija que define la empresa a partir del valor contributivo de cada empleado, mientras que el nivel de renta variable tiene que ver con la competitividad ante los salarios y beneficios que ofrece la organización en relación al promedio de sueldos del mercado laboral. (p.59)

Para evitar una de las causas de la evasión de las personas, referida a la desmotivación, las organizaciones deben adoptar prácticas de gestión de la compensación capaz de asegurar la equidad interna y externa de la remuneración (Long, 2007). Además de estar relacionados con la remuneración, la evitación de los empleados está vinculado a varias otras causas y efectos.

Allen (2010) explica que:

Los empleados dejan la organización por varias razones, desde la búsqueda de un trabajo que sea mejor remunerado hasta la necesidad de ajustar factores de índole personal (como acompañar a la pareja que cambia lugar de empleo). Su opinión de la literatura empírica sobre el tema muestra que muchas suposiciones comúnmente aceptadas de factores que afectan a la evasión no se verifican en la práctica. (p.101).

Entre las pruebas más reveladoras y que contradicen el sentido común que mencionan estos autores, dos merecen mención:

- Los niveles de salario y satisfacción salario tienen efecto relativamente débil en las decisiones de evitación (Griffeth, Hom y Gaertner, 2000);
- La insatisfacción con el trabajo aparece como la principal razón para dejar el trabajo en menos de la mitad de los casos (Lee, 1999).

Allen y sus colegas (2010) señalan que, a pesar de los factores relacionados a la compensación son claramente importantes, que pierden relevancia cuando otros factores que intervienen en la decisión individuo fuera del trabajo son también considerados. De acuerdo a ellos, la principal variable de relación con la evasión está vinculado al proceso, que implica la decisión de la evasión, la intención de dejar o cambiar puestos de trabajo (la evasión potencial en el futuro).

Los autores no explican cuáles son los factores y las variables que generan las intenciones de evasión. Otra de las variables importantes es el compromiso de la organización, claridad de roles y oportunidades de promoción. En relación a la insatisfacción, explicar que, a pesar de que los empleados dejan sus trabajos para buscar una mayor satisfacción, personal, profesional o económica cuando surgen atractivas oportunidades laborales. Estos ejemplos indican que la evitación y la satisfacción establecen entre sí un máximo de una relación de correlación, pero no necesariamente de causalidad.

1.1.1.8. Los efectos de los objetivos sobre la motivación para trabajar

La definición de un sistema de objetivos en la organización es una herramienta de gestión que puede tener un efecto significativo en la motivación y el rendimiento de los empleados. Según Reis Neto y Marques (2004), “los objetivos le dicen a un empleado lo que hay que hacer y cuánto esfuerzo se necesitará” (p.17). Cuando el empleado tiene claro lo que necesita buscar, se vuelve más fácil canalizar la energía para lograr el resultado. Para Locke y Latham (2002), la definición de objetivos, además de ser más efectiva que otros métodos, puede representar el mecanismo principal por el cual estos otros incentivos afectan la motivación.

En el modelo, Reis Neto y Marques (2004), destacan que

El rendimiento se ve directamente afectado por tres grupos de factores. El primer grupo consta de los factores que actúan como moderadores, ellos son: el compromiso del empleado con el objetivo, la importancia que los empleados atribuyen a los objetivos, la retroalimentación recibida por el empleado sobre su desempeño con éstos, el nivel de complejidad de la tarea y la autoeficacia, es decir,

la creencia del empleado en la capacidad propia para realizar el trabajo y alcanzarlos. El segundo grupo contempla las preguntas centrales de los objetivos, como la especificidad, la dificultad y la naturaleza. La naturaleza de los objetivos se refiere a si son rendimiento, aprendizaje o proximal (a corto plazo). El tercer grupo está compuesto por otros mecanismos, como la elección de la tarea, la dirección, el esfuerzo de los empleados en la ejecución, la persistencia y la estrategia utilizada. (p.20)

Para los citados autores, el modelo también muestra que el rendimiento y las recompensas pueden generar la satisfacción de los empleados. La satisfacción afecta la disposición de los empleados para asumir nuevos desafíos. Este proceso proporciona un enlace de retroalimentación en los moderadores mencionados, como se indica en el modelo teórico.

1.1.2. Incentivos

“Los incentivos son establecidos por la gestión administrativa de una entidad, con la finalidad de hacer que alguien haga una cosa o trabaje más duro con la finalidad de cumplir estándares que contribuyen a mejorar el desempeño del personal” (Montoya & Boyero, 2016, pág. 8).

De acuerdo con Tylor (1976), el incentivo podría ser definido como “el ofrecimiento de una remuneración mayor a la que se da normalmente en la industria” (p. 41). Su aplicación se realiza con el propósito de motivar al empleado, para alcanzar y superar las metas que se han establecido para su cargo. El incentivo no se puede limitar al dinero e incluye las formas de organización de los espacios donde se realiza el trabajo.

Ídem, se considera que es necesario medir el desempeño de los colaboradores para plantear un adecuado esquema de incentivos. Ante ello, Tylor estableció que un estándar de productividad y un proceso en el que se pueda aislar el esfuerzo por cada trabajador de manera individual, ya que observó que el grupo de trabajo trabaja al ritmo del pero de los trabajadores por lo que el incentivo debe ser otorgado de manera individual.

Por otra parte, Grant (1999), considera que los incentivos tuvieron su origen en la necesidad de corregir las fallas de fuerzas automáticas como por ejemplo el mercado, el instinto, los hábitos y el logro de un cambio progresivo de la sociedad, es por esto que, según el autor, la idea de incentivo nació dentro de la ingeniería y control social como parte de las alternativas de conseguir un cambio en la sociedad.

Ídem, el incentivo va más allá del dinero, en ocasiones se asocia a la posibilidad de ascenso, sistemas generosos de pagos por logros, primas de varios tipos por la rapidez y calidad del trabajo realizado, mejores condiciones de las habituales a las que se suman la consideración y amistad entre trabajadores y autoridades.

Kotler (2010) afirma que la importancia de los incentivos laborales radica en que permiten mantener a los colaboradores en sus puestos de trabajo motivados, es decir, es la prima que la organización ofrece a un trabajador en pos de mejorar su rendimiento. Los incentivos representan un factor de suma importancia en el afán de lograr los objetivos de la empresa y la posibilidad de que los empleados puedan generar una mayor productividad en sus labores.

Ídem, se considera que la importancia de los incentivos puede surgir de una combinación de factores como los siguientes:

- Permite la facilidad de conceder mejoras en las prestaciones en vez de introducir mejoras en los pagos de sueldo directos.
- Proporciona prestaciones a costos menores si se los hace por grupos en vez de realizarlo de forma individual.
- La periodicidad de los incentivos es flexible según lo considere el administrador de la organización.

1.1.2.1. Efectos de los incentivos

Respecto a los efectos de los incentivos, es importante poner a consideración lo manifestado por Skinner (1974), quien considera que en un ambiente de trabajo hay que promover el reconocimiento positivo a los empleados por su trabajo eficiente, ya que

por el contrario y como es costumbre, se les observe y sancione por sus bajos rendimientos, solo se producirán resultados negativos en la organización. Para el citado autor, el comportamiento de los colaboradores puede ser encauzado y adecuadamente moldeado por medio de sistemas de recompensas controlado y sistemático, al que se denomina refuerzo positivo.

En este mismo contexto, lo manifestado anteriormente concuerda con la ley del efecto formulada por Thorndike (1963), implícita en muchas organizaciones, especialmente en el ambiente administrativo, con el comportamiento que induce a la recompensa y tiende a ser repetido por el personal, mientras que el comportamiento que no lleva a la recompensa o conduce al castigo, muy pocas veces se repite.

1.1.2.2. Propósitos de los incentivos

Meyers (2004), en torno a los propósitos de los incentivos considera que estos deben iniciarse con la identificación clara de propósitos que estén comprendidos por todos los involucrados. Los propósitos que el autor menciona como importantes son:

- Fomentar la moral de los colaboradores.
- Mejorar las relaciones entre los trabajadores y sus jefes.
- Mejorar el servicio al cliente interno y externo.
- Hacer conciencia entre los colaboradores sobre movimientos y costos.
- Reducir las necesidades de procesos de supervisión.
- Aumentar la satisfacción de los colaboradores.
- Promover el incremento de la productividad de los colaboradores.

Se debe tomar en consideración que los sistemas de incentivos son aquellos que proporcionan a las organizaciones el acrecentamiento del desempeño de la mano de obra, sin importar el tiempo de permanencia en la entidad. Tales incentivos son emitidos de forma colectiva o individual, lo cual contribuye en la reducción de los egresos por conceptos de contratación e inducción de personal nuevo.

La finalidad de los incentivos es motivar a los colaboradores de la compañía para que cumplan de forma eficiente y eficaz las actividades y funciones determinadas dentro del lugar de trabajo, mismo que contribuye en la consecución de metas departamentales como corporativas.

1.1.2.3. Tipos de incentivos

De acuerdo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2005), los incentivos se clasifican en:

- **Financieros**

Son aquellos incentivos que trabajan bajo un sistema de advertencia sobre el nivel de desempeño laboral, dado a que en función a ello se otorga un determinado ingreso al colaborador de la entidad; este método es beneficioso para la empresa ya que se relaciona de forma directa con la práctica de los colaboradores de forma individual.

Estos tipos de incentivos pueden obtenerse por medio de:

- Donaciones para la inversión
- Créditos o garantías de crédito
- Seguros de tipo preferencial

El incentivo financiero puede valorarse por medio de programas, tales como:

- Incentivos por cumplimiento de unidades de producción
- Bonos por sobreproducción
- Compensación por conocimientos especializados
- Comisiones por cumplir un determinado nivel de ventas
- Bonos individuales
- Bono por méritos, etc. (Werther & Keith, 1995, pág. 163).

- **No financieros**

Estos incentivos tienen como finalidad el elogiar a los trabajadores por su excelente labor y esfuerzo adicional en la organización, se lo efectúa por medio de la entrega de diplomas, placa de conmemoración u bonos adicionales al sueldo.

Los tipos de incentivos no financieros son:

- Asistenciales: de soporte y ayuda para que el colaborador se sienta respaldado.
- Recreativos: con el fin de disminuir las tensiones en los colaboradores.
- Supletorios: para suplir una necesidad básica del trabajador (alimentación, vestimenta)
- Adiestramiento: para mejorar su desempeño interno (Werther & Keith, 1995, pág. 165).

- **Fiscales**

Son aquellos incentivos que reducen el valor de impuesto que tiene que cancelar una persona o entidad. Estos pueden fundamentarse en:

- Beneficios por reducción de impuestos
- Basados en inversión o reinversión de capital
- Basado en ventas
- Basado en exportación o importación
- Basado en el valor añadido (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2005, pág. 7)

- **Otros incentivos**

Son aquellos incentivos que se emiten en función a la normativa legal, entre los cuales están:

- Flexibilidad de adaptación de normativa ambiental, seguridad y salud laboral
- Excepción temporal de cumplimiento de normas
- Subvención de servicios por remodelación de infraestructura

- Contratos públicos
- Cierre de mercado ante nuevos participantes
- Reducción de pago de divisos en determinados productos y/o servicios (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2005, pág. 8).

1.1.2.4. Ventajas de los incentivos

Las ventajas de los incentivos se detallan a continuación:

- Se enfoca en el esfuerzo y desempeño de los colaboradores hacia el cumplimiento de metas y fines corporativos.
- Los costos y gastos por concepto de incentivos son valores variables que contribuyen en la consecución de objetivos
- Las compensaciones de los incentivos se relacionan de forma directa con el desempeño y nivel de productividad de los trabajadores
- La adaptación de incentivos provoca e impulsa el trabajo en equipo
- Genera mayor compromiso de los colaboradores con la organización
- Reduce el riesgo económico de la entidad
- Impulsa a los empleados a laborar en función al cumplimiento de objetivos determinados (Sherman & Mansfiel, 2001, pág. 84).

“Los incentivos laborales son conocidos también como la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta” (Cardona, Gorbaneff, & Torres, 2009, pág. 73).

Los incentivos, entendidos como aquellas estrategias o planes que relacionan la remuneración del trabajador con su desempeño en la organización, tienen su razón de ser y su enfoque en desarrollar o mejorar la motivación de los miembros de la organización. Obviamente, para que la fuerza laboral se motive, deben sentir que el esfuerzo que realicen traerá consigo una recompensa, la cual quieren conseguir.

Es así como cualquier sistema de incentivos se gesta con la convicción que gracias a él se logrará influir el comportamiento, y en el escenario organizacional, que los trabajadores cumplan con sus tareas laborales o lo que se espera de ellos; esto con la finalidad de que la organización cumpla sus objetivos, dado que cada miembro de ella, realiza sus labores de manera efectiva (Bravo & Oliva, 2017).

En otras palabras, se puede decir que los incentivos laborales representan una herramienta que tiene como finalidad estimular a los colaboradores de una organización hacia la consecución de objetivos de manera eficiente y oportuna.

1.1.3. Plan de incentivos

El plan de incentivos es un esquema que tiene como finalidad motivar y valorar el desempeño individual o grupal, el cual involucra recompensas monetarias, es decir, pago de incentivos, pero también incluye recompensas no monetarias. Los incentivos son recompensas variables otorgadas de acuerdo con el nivel de logro de resultados específicos. Los incentivos son pagos por desempeño o pagos por resultados. (Chiavenato, 2007, pág. 145).

Según Toro (2016), los planes de incentivos se “desarrollan en función a tres jerarquías, la primera se basa en los empleados o entornos laborales de bajo nivel que a todos los miembros de la entidad, es decir el personal operativo y supervisores de primera línea” (p.41).

Para el citado autor, los planes de incentivos de gestión intermedia incluyen gerentes de grupos de trabajo quienes perciben bonificación por su equipo al completar todos los proyectos a tiempo y por acorde al presupuesto asignado. Los planes de alta gerencia se aplican a los ejecutivos de la compañía, como un controlador que recibe opciones de acciones de la compañía para mantener un flujo de caja excepcional durante una recesión.

En otras palabras, un plan de incentivos debe incluir en su alcance las características de los sistemas de pago de salarios basados en el tiempo y en la producción, dado a que

debe exponer las acciones empleadas y que deben ejecutar los colaboradores para el cumplimiento de estándares de desempeño laboral.

1.2. Antecedentes (Revisión de estudios previos)

El análisis de incentivos como herramienta motivacional, tiene como objetivo evaluar y comprobar si el manejo de incentivos económicos y no económicos afecta o realza la motivación del personal de las unidades administrativas de la D.P.E.C.J. Para ello, se revisaron investigaciones desarrolladas con anterioridad en función de tener orientaciones para realizar de buena forma la investigación. Los estudios consultados son los siguientes:

La tesis de maestría de Amavizca (2015) realizada en México, tuvo como objetivo elaborar un programa de incentivos de acuerdo a las necesidades personales para incrementar la productividad de las Pymes en México. Fue una investigación de campo, visitando varias Pymes del DF México; descriptiva, analizando a detalle las condiciones en las que laboran los trabajadores y correlacional porque relacionó las variables de incentivo y motivación en la elaboración del plan. Entre los resultados se evidenció que las Pymes no tienen claro que el buen desempeño de sus colaboradores depende en gran medida de la motivación que tengan, razón por que sin importar su tamaño, deben contar con plan de incentivos. Estas Pymes no aplican técnicas motivacionales, métodos, ni sistemas de incentivos que sirvan para aumentar la productividad de los empleados.

Para optar por el título de Máster en Gestión Pública, Torres (2017), realizó una investigación cuyo objetivo fue el de determinar la correlación existente entre incentivos laborales y clima organizacional en la Gerencia de Medioambiente de la Municipalidad de Pachacamac en Perú. Metodológicamente, la investigación fue considerada básica descriptiva y de corte correlacional, transversal y no experimental, teniendo como población a 60 trabajadores de la entidad. Entre los resultados se pudo determinar que en el aspecto económico, los empleados consideran que reciben lo que les corresponde, sin embargo en el aspecto no económico expresaron que hacen falta procesos de incentivos en los que por medio de placas, objetos decorativos, días de

vacaciones con goce de sueldos, se reconozca su labor destacada en beneficio de la organización.

Otavo (2019), realizó un trabajo de maestría en el que se plantea como objetivo general, analizar la percepción de los trabajadores sobre los incentivos convencionales y su efecto en la motivación de la Gerencia de Gestión Humana y Administrativa de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Colombia. En cuanto a la metodología se combinan los métodos cuantitativo y cualitativo para identificar elementos necesarios para el estudio. Fue una investigación transversal, de la que se derivan resultados exclusivos en el tiempo y lugar en el que se efectúa el estudio. Los resultados muestran que no hay suficientes reconocimientos relacionados con el esfuerzo y compromiso de los colaboradores; aunque la empresa maneja una perspectiva asociada a la retribución económica, los trabajadores consideran que no se toman en cuenta aspectos no monetarios como proyección laboral, formación, flexibilidad en el horario, reconocimientos públicos por labores destacadas, actividades de capacitación, entre otras que los animen a esforzarse por entregar un mejor trabajo a la organización.

En la tesis de maestría de Palomino (2018), tuvo como objetivo determinar la relación entre los incentivos laborales y el desempeño profesional de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga, Perú. Para ello, la metodología que se orientó en un diseño no experimental, de nivel correlacional que a través de técnicas como la encuesta a 57 colaboradores pudo llegar a responder a lo planteado en el objetivo de investigación. Los resultados establecen que los colaboradores consideran escaso el incentivo económico que se da a sus labores. Del mismo modo, se concluye que no solo los incentivos monetarios afectan al desempeño, sino también la inexistencia de incentivos no monetarios como adecuado ambiente físico, capacitaciones, oportunidades de desarrollo, que a veces importan más que los salarios.

Barona (2014), desarrolla una tesis de maestría con el objetivo de examinar el subsistema de motivación e incentivos de los trabajadores del Contrato Colectivo del Hospital Cantonal “Asdrúbal de la Torre” de Cotacachi, Ecuador. En cuanto a la metodología fue una investigación correlacional en la que se relacionaron las variables de motivación e incentivos a través de instrumentos cuantitativos y cualitativos que

permitieron conocer la percepción de los trabajadores sobre el tema. Respecto a los resultados, mostraron que los factores motivacionales no se presentan en la entidad; la situación de los incentivos es casi nula pues los recursos humanos desarrollan su labor en base a lo cotidiano y racional, sin que existan principios de estímulo, identidad, principios de acción y motivación que contribuyan a que las labores sean desarrolladas con compromiso por conseguir los objetivos de la institución.

1.3. Fundamentación legal

El marco legal a observar dentro de la presente investigación es el siguiente

- **Constitución de la República del Ecuador, (2008)**

En el Título II: Derechos, Capítulo Segundo: Derechos del Buen Vivir en la Sección Octava: Trabajo y Seguridad Social, en el artículo 33 manifiesta que el trabajo es un derecho y un deber social y/o económico que contribuye en la realización personal y es el eje de la economía. El Estado garantiza a los individuos que están en relación de dependencia el pleno respeto a su desempeño, vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas que coadyuven al adecuado y pleno desarrollo de actividades laborales en entornos saludables y libres.

Artículo 34 expresa sobre la seguridad social que representa un derecho irrenunciable de todos los individuos y se fundamente en los principios de: solidaridad, obligatoriedad, universalidad, ecuanimidad, eficacia, transparencia y participación (pág. 29).

En el Título VI: Régimen de Desarrollo en el Capítulo Sexto enfocado en el Trabajo y Producción en la Sección Primera: Formas de organización de la producción y su gestión, en el Artículo 320 expresa que se reconoce a la producción en cualquiera de sus formas de organización y que tenga como fin estimulación e incentivo de la participación, transparencia y la eficiencia económica - social.

En la Sección Tercera: Formas de trabajo y su retribución, en el Artículo 326 aclara que el derecho al trabajo se fundamenta en 16 principios, de los que para la presente investigación se han tomado en consideración los siguientes:

- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles
- La normativa legal se aplicará a favor de los colaboradores
- Las personas en relación de dependencia deberán ejecutar sus funciones en entornos adecuados y propicios que garantice la salud y cuidado integral del colaborador
- El Estado incentivará a los ciudadanos la creación de organizaciones que promuevan el funcionamiento democrático, participativo y transparente.
- Se valida la transacción en material laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad competente (págs. 152-153).

En el Artículo 328 manifiesta que la remuneración será justa, con un salario digno que cubra las necesidades básicas, será fijado y analizado de forma anual y no podrá ser disminuido ni descontado sin previa autorización del colaborador. El pago de indemnizaciones comprende todo lo que recibe el miembro de la entidad incluyendo otros beneficios o retribución carácter normal. También tomar en consideración que las personas que prestan servicios en entidades privadas tienen el derecho de participar de las utilidades liquidadas conforme a la ley (pág. 154).

- **Código del trabajo (2017)**

El Código de Trabajo en el Capítulo IV: De las Obligaciones del empleador y del trabajo, en el Artículo 42, manifiesta que el empleador debe observar 34 obligaciones a cumplir con sus trabajadores de los que se toma como referencia para el presente tema de estudios: cancelar el valor acordado al trabajar en términos de contrato y normativa legal, indemnizar a los empleados en caso de accidentes o lesiones sufridos en el trabajo y por enfermedades profesionales; pagar al empleado la remuneración correspondiente al tiempo perdido por motivos de imposibilidad laboral, inscribir a los colaboradores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de labores (págs. 18-21).

Del Artículo 45 Obligaciones del Trabajador se tomaron en consideración los siguientes literales: detalla las obligaciones del colaborador que es: ejecutar y cumplir sus funciones de acuerdo a los términos establecidos en el contrato, tiempo y forma; cumplir con la normativa interna de la entidad, sujetarse a las políticas y planes de prevención de riesgos y cumplir con las medidas de prevención e higiene (pág. 22).

En el Título VI: De los Salarios, de los Sueldos, de las Utilidades, Bonificaciones y Remuneraciones adicionales, en el Artículo 81: Estipulación de Sueldos y Salarios manifiesta que se estipulará de forma libre entre las partes interesadas (pág. 29).

- **Ley Orgánica del Servicio Público (2017)**

Conforme al Título VIII: Del Ámbito y Objeto de las remuneraciones e indemnizaciones del Sector Público, en el Capítulo I: Unificación de la Remuneraciones en el Artículo 96: Remuneración mensual unificada expresa que en las entidades, entidades, organismos y personas con personería jurídica se establece esta remuneración por medio de la suma de todos los ingresos percibidos anualmente dividido para doce; no toma en consideración ingresos por concepto de decimos, viáticos, fondos de reserva, honorarios, bonificación geográfica o gastos de residencia (pág. 31).

- Reglamento Interno de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, 2019. A partir de este se pueden establecer los avances en materia de motivación que han sido emprendidas en el sector público, y con lo cual se tiene una pauta para estructurar la propuesta motivacional.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017), los sistemas de administración de talento humano que desarrollen las entidades gubernamentales deberán cumplir diversos principios que orienten a la administración de su talento humano, entre los cuales se describen a continuación:

1. Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa;

2. Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.;
3. Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia:
4. Sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices,
5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado
6. Confidencialidad en la información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio de la empresa pública como estratégica y sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2017, Art. 20)

CAPÍTULO II

2. Metodología

De acuerdo con Cortes (2004), la metodología de investigación provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica.

Se presentan a continuación los aspectos de la metodología referidos al tipo y diseño de investigación, la población que se tomó en consideración, las técnicas con las que se recolectaron datos y el procesamiento de éstos para dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de la investigación.

2.1. Tipo de estudio

Esta investigación utilizó un estudio de tipo cuantitativo, por cuanto se midió la situación actual de la aplicación de incentivos; para lo cual se empleó un cuestionario de preguntas elaborado previamente, los que fueron aplicados a los colaboradores de la Unidades Administrativas de la D.P.E.C.J. Los resultados obtenidos se sometieron a un análisis estadístico para facilitar el proceso de análisis e interpretación de datos.

El alcance del presente estudio es descriptivo, debido a que permitió reconocer en qué estado se encuentra la motivación de los colaboradores y exploratorio ya que facilita la indagación de los aspectos que afectan a los índices de cumplimiento de metas y grados de satisfacción de las necesidades de los actores internos de la Unidad Administrativa de la D.P.E.C.J., que contribuya en el establecimiento de medidas y acciones que mejoren el desempeño y productividad de los trabajadores. Del mismo modo se la considera una investigación correlacional, debido a que buscó establecer la relación entre los incentivos laborales y la motivación laboral de los funcionarios de esta entidad.

Fue un estudio no experimental, porque se va analizó la variable como se manifiesta en su forma natural, por lo que la misma no está sujeta a manipulaciones ni experimentos.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Incentivos laborales	Los incentivos son estímulos y herramientas establecidos por la gestión administrativa de una entidad, con la finalidad de hacer que alguien haga una cosa o trabaje más duro con la finalidad de cumplir estándares que contribuyen a mejorar el desempeño del personal. (Montoya & Boyero, 2016, pág. 8).	<p>Diseño del marco teórico sobre incentivos laborales</p> <p>Metodología aplicable al proceso investigativo</p> <p>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</p> <p>Conclusiones</p> <p>Plan de mejor</p>	Incentivos no monetarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimientos públicos del trabajo. ▪ Propuestas de ascenso por labor destacada. ▪ Días de descanso por reconocimiento al trabajo. ▪ Actividades recreativas grupales. ▪ Celebración de días festivos. ▪ Enriquecimiento del trabajo. ▪ Incentivos sociales. ▪ Encuentros sociales con otros funcionarios. ▪ Formación y desarrollo profesional. ▪ Oportunidades de crecimiento por labor destacada.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Diseño de investigación

En el estudio realizado, se aplicó la investigación descriptiva y exploratoria, las cuales requieren ser explicadas minuciosamente y establecer una relación con el proyecto actual:

- **Investigación descriptiva.** - Se refiere a las características concretas del estudio, investigación y sociedad actual, (Gómez, 2014, p. 84), pues mediante ella se describen a detalle los rasgos más principales de los servidores públicos en las unidades administrativas que forman parte de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, reconociendo los incentivos laborales que han recibido para un mejor desempeño de sus actividades de trabajo.
- **Investigación exploratoria.** - Se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Morán & Alvarado, 2018, p. 8), en base a ello, se reconoce que en la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, no se han efectuado estudios que se relacionen con los incentivos laborales en la que sus servicios públicos se sientan motivados para ejercer las funciones que le competen de acuerdo al manual de funciones, es decir, que el presente estudio es único y no se han desarrollado estudios similares en la entidad pública que ya se ha mencionado.
- **Investigación correlacional.** - Según Gómez (2014), los estudios correlacionales se interesan en describir las relaciones que existen entre dos temas o conceptos, conociendo el comportamiento entre ambos. En el presente estudio se buscó establecer la relación o incidencia que tienen los incentivos en la motivación de los servidores públicos en las unidades administrativas que forman parte de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

2.4. Método de investigación

Al desarrollar la presente investigación se ha implementado el método inductivo – deductivo en el cual:

Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos y de ahí analizarlos de forma general formulando leyes o principios de una teoría, para que en base a ello, se realicen explicaciones individuales por separado otorgando soluciones acordes a la realidad (Bernal, 2016, p. 59).

Por lo tanto, el estudio realizado se focaliza desde las causas que inciden en la problemática de estudio aplicando el método inductivo, es decir, se efectúa un análisis de los hechos que se han dado de forma individual de modo que al agruparlos se identifique el problema de estudio a solucionar.

2.5. Población y muestra

La población considerada para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, que está conformado por 36 funcionarios como muestra representativa para desarrollo de las encuestas y 1 funcionario para la aplicación de la entrevista (Directora de Talento Humano), sumando un total de 37 servidores judiciales, los cuales que se detallan a continuación:

Tabla 3
Número de funcionarios de las unidades administrativas

Unidades Administrativas	N° de funcionarios
Directora de Talento Humano	1
Unidad Financiera	4
Unidad de Gestión Procesal	4
Unidad Administrativa	5
Secretaría Provincial	3
Unidad de Tics	4
Unidad de Control Disciplinario	4
Unidad de Asesoría Jurídica	5
Unidad de Planificación	2
La Unidad de Talento Humano	5

Fuente: Consejo de la Judicatura (2019)

Considerando que la población no es elevada se procedió a tomar la totalidad de la misma, lo que no requiere del empleo de fórmulas estadísticas de muestreo para la correspondiente determinación.

2.6. Técnicas e instrumentos

La técnica utilizada en el proceso investigativo fue la encuesta, la que de acuerdo con López (2016), permite la obtención de información sistemáticamente de los encuestados por medio de preguntas previamente definidas. En función de lo expuesto, en la presente investigación se utilizó la encuesta porque permitió contar con facilidades y ahorro de tiempo en su utilización. Se buscó con esta técnica revisar la aplicación de incentivos no monetarios entre los funcionarios de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.

Del mismo modo se desarrolló una entrevista, considerada por Gómez (2014) como la técnica que permite al investigador recopilar información de manera oral y personalizada respecto a actitudes, opiniones, valores o criterios sobre una situación en particular. En la presente investigación se realizará una entrevista al director de Talento Humano de la Unidad Administrativa de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, con el propósito de conocer los criterios institucionales referentes a cuáles y cómo se aplican los procesos de incentivos y motivación para los funcionarios de la entidad.

Para el desarrollo de la encuesta y de la entrevista, se utilizó como instrumento el cuestionario, que según López (2016), es un conjunto de preguntas que se realizan en función de obtener respuesta sobre una o más variables que se pretenden medir.

El cuestionario desarrollado para la encuesta fue elaborado utilizando el modelo de la Escala de Likert, que a diferencia de las preguntas dicotómicas de sí o no, permite medir las actitudes y conocer el grado de conformidad de los encuestados sobre una cuestión en particular, en este caso, de los incentivos como herramienta de motivación para el personal en la entidad. Respecto a la entrevista se realizaron preguntas abiertas de tal

manera que el director de Talento Humano tenga la libertad de expresar sus opiniones dentro de la temática que se estudia.

2.7. Procesamiento y análisis de datos

En el procesamiento de los datos se detallan las etapas que forman parte para el tratamiento de la información desde el planteamiento del objetivo de estudio hasta la discusión de los resultados obtenidos:

1. **Determinar el objetivo de investigación.** - En base a la investigación que se realizó, se fija el objetivo de estudio de acuerdo a lo que se pretende alcanzar en relación al tema de investigación.
2. **Estimar la población y la muestra.** - La población se estimó en base al número de servidores públicos de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura. Al ser un número reducido, no se aplicó ninguna fórmula muestral y se tomaron en consideración a todos los funcionarios del área.
3. **Elaborar el formato de encuesta.** - Las preguntas de investigación se plantearon utilizando como base el objetivo de estudio, por lo que de acuerdo a ello se diseñó la estructura del cuestionario de la encuesta, de la cual se realizó la validación de datos por parte de expertos quienes corroboraron la aprobación de las preguntas realizadas.
4. **Aplicar el cuestionario para la recopilación de datos.** - El cuestionario se aplicó a los servidores públicos de la entidad a ser analizada, en esta etapa se realizó la investigación de campo en las instalaciones propias de la organización. Los documentos fueron llenados de una manera clara y legible sin dar lugar a tachones ni enmendaduras.
5. **Tabular los datos.** - Luego que se recopiló la información mediante los cuestionarios, se procedió con la tabulación de los datos que consistió en cuantificar a cada una de las interrogantes según las alternativas planteadas. La tabulación se registró en el software Microsoft Excel, del mismo modo, mediante documento Word para la presentación de los resultados obtenidos en la entrevista.
6. **Diseñar las tablas y figuras estadísticas.** - Al obtener la base de datos se realizaron cada una de las tablas y figuras estadísticas tanto de forma individual como agrupándolas entre sí con la finalidad de realizar análisis más detallados durante el proceso de investigación.

7. Interpretar los resultados estadísticos. - En base a las figuras estadísticas se desarrolló la interpretación de los resultados proporcionando conclusiones válidas durante la investigación, las cuales se enfocan hacia el tema de estudio del proyecto actual. En el caso de las entrevistas, se escribieron en forma de prosa dentro del documento.

8. Discutir los resultados obtenidos. Considerando las conclusiones de las tablas y figuras estadísticas se procedió a la discusión de los resultados, en la que se realizan comparativos de los porcentajes obtenidos con otros estudios similares que se hayan realizado en investigaciones anteriores; respecto a los resultados de la entrevista, fue más sencillo poner en consideración los criterios emitidos, puesto que se realizó a una persona, tratando de ser lo más objetivos posibles con la información recolectada y exponiéndola según las expresiones dadas en el proceso.

El procesamiento de datos del presente trabajo de investigación se efectuó por medio del uso del programa denominado Microsoft Excel que permitió obtener y analizar los resultados de los formularios de manera descriptiva, lo que facilitó el diseño de tablas y figuras que mejoraron el proceso de interpretación y análisis de datos, e incluso contribuyeron al establecimiento de acciones que permitan dar solución al problema identificado en la investigación. Considerar también la exposición directa de las entrevistas en el documento final del informe de investigación.

CAPÍTULO III

3. Resultados

La motivación laboral es una fuerza interna impulsadora que influye en la persistencia y comportamiento dirigido hacia un objetivo particular de parte de los trabajadores de una organización. Su gran importancia radica en que, puesto en ejecución por parte de los administradores de las organizaciones, inspiran a la fuerza laboral y crean confianza y satisfacción en la realización de sus tareas.

La presente investigación planteó analizar a los incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, donde se tomó en consideración a 36 colaboradores de las diferentes áreas que componen la organización.

Como se mencionó en la metodología investigativa, se aplicó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario, el cual se elaboró utilizando el modelo de la Escala de Likert, con la finalidad de medir las actitudes y conocer el grado de conformidad de los encuestados sobre la motivación e incentivos laborales que se presentan en las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura. Del mismo modo, se aplicó una entrevista a la Directora de Talento, a fin de conocer aspectos del manejo institucional en cuanto a la motivación y los incentivos.

En cuanto a la encuesta, aunque los incentivos laborales se analizan de manera económica y no económica, en la presente investigación no se tomó en consideración el aspecto económico, debido que, la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, es una entidad pública, ésta no tiene la capacidad de promover entre sus funcionarios incentivos de tipo económico, por lo que los resultados obtenidos de este análisis serían predecibles.

Respecto a la dimensión no económica, se evaluaron aspectos como consideraciones de la empresa sobre permisos, reconocimientos públicos, propuestas de ascenso y días de descanso por labores destacadas, paseos, reuniones o viajes para incrementar el compañerismo, participación en toma de decisiones, en eventos sociales y reuniones directas con autoridades, capacitaciones y posibilidades de crecimiento.

3.1. Manejo institucional del tema de motivación e incentivos

Se realizó una entrevista a la Directora de Talento Humano, con el afán de conocer el manejo institucional que tienen los procesos de incentivo y motivación en dicha entidad. Para ello se visitó la oficina de la mencionada funcionaria a fin de realizar la entrevista mediante una conversación formal y amena; y, así obtener sus criterios sobre el tema tratado. Las respuestas fueron las siguientes:

Inicialmente se consultó sobre el punto de vista personal de la entrevistada respecto a la incidencia que tienen los incentivos en la motivación laboral, sobre esto dijo que su incidencia es alta y de mucha importancia debido a que provoca que los servidores cuando se sienten motivados, realicen su trabajo con alegría, entusiasmo y tratando de dar lo mejor de sí mismos.

Se buscó conocer también su criterio personal, sobre los funcionarios de la D.P.C.J.E, si están lo suficientemente incentivados para la realización de sus actividades cotidianas, a lo que respondió que no están lo suficientemente motivados y una de las razones principales que ha notado, es el hecho de que varios servidores realizan actividades diferentes a las de su puesto.

Seguidamente se consultó sobre los aspectos de incentivo que considera, motiva a los funcionarios de la D.P.C.J.E para agregar valor a la labor que realizan; su respuesta se dirigió a que, en esta institución como en todas las públicas, no hay incentivos económicos y los que según su criterio existen y pueden motivar a los funcionarios, son los ascensos estipulados en el Reglamento Interno de Trabajo y la posibilidad de cambiar a un puesto con sueldo mayor al que perciben.

Respecto a cuáles serían las razones que desmotivan a los funcionarios de la D.P.C.J.E para dar más de sí mismo en el desarrollo de sus actividades, la funcionaria reconoció aspectos como incomodidades en el lugar de trabajo, trato poco cordial de los jefes inmediatos, exceso de trabajo y poca valoración del esfuerzo que realizan.

Entorno a, si los beneficios legales que reciben los funcionarios de la D.P.C.J.E podrían considerarse motivadores, la respuesta de la funcionaria hizo referencia a que sí existen

ciertos beneficios en el Código Orgánico de la Función Judicial, al cual se rigen; y, que no existen en la ley de la LOSEP, como por ejemplo permiso de hasta 8 días por calamidad doméstica, vacaciones por 30 días para los funcionarios judiciales, entre los principales beneficios legales.

Se preguntó también si se cuenta con un plan o programa de incentivos que busque mantener motivados a los funcionarios de la D.P.C.J.E, interrogante a la que respondió que no existen incentivos como tal, tan solo un plan de responsabilidad social que promueve la unión de trabajadores y programa eventos como encuentros por el día del servidor judicial, saludos por cumpleaños, cena navideña, entre otros.

Consultada sobre la capacidad de decisión e influencia del Área de Talento Humano para implementar acciones que permitan el incentivo y motivación de los funcionarios, la entrevistada respondió que no tiene decisión, pero influencia puede tener con la dirección, informar, asesorar sobre actividades que se pueden realizar para incentivar a funcionarios.

Haciendo referencia al tipo de incentivos que mantendrían con una alta motivación a los funcionarios de la D.P.C.J.E, la entrevistada contestó que no se pueden dar incentivos económicos, pero si considera que de alguna manera debe medirse la productividad de los colaboradores para sobre esos resultados otorgarle bonos económicos como se hacía antes. Se podrían otorgar días de vacaciones, permisos cuando lo requieran, cambiar a puestos de mayor remuneración, entre otros.

Sobre cuáles serían los efectos que tendría la aplicación constante de incentivos entre los funcionarios de la D.P.C.J.E, la respuesta fue que la aplicación de incentivos podría ser semestral, ya que, como no puede haber incentivos económicos y tienen vacaciones fijas al año, se podría coordinar la aplicación de incentivos cada seis meses y su efecto sería una mayor motivación y por ende un mejor desempeño de los funcionarios.

Al finalizar la entrevista se preguntó cuál sería la influencia que tendrían los incentivos en la productividad de los funcionarios; teniendo como respuesta por parte de la Directora de Talento Humano que los incentivos influyen de gran manera ya que

permite que el personal de cada una de las áreas administrativas sea más competitivo y produzcan más de lo que le exige el puesto.

3.2. Resultados de encuestas – Incentivos no económicos

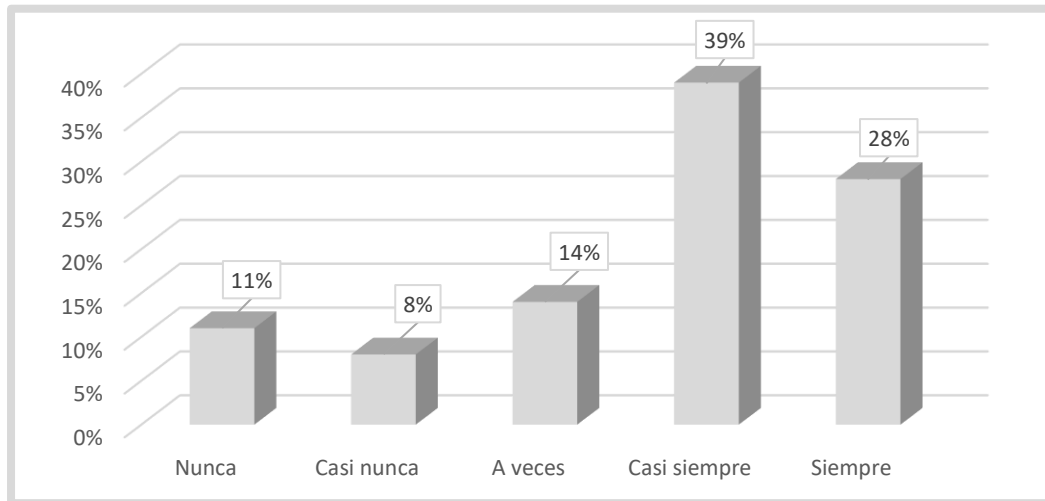


Figura 2.- Permisos ante urgencias.

Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Inicialmente se buscó conocer qué tipos de incentivos no monetarios se aplican en la actualidad dentro de la entidad. Al comenzar, se preguntó si existen permisos rápidos ante urgencias personales; la mayoría de los consultados afirmaron que cuando se han presentado estos problemas, los directivos de la institución han colaborado y otorgado con flexibilidad las facilidades del caso, como se presenta en la figura 2.

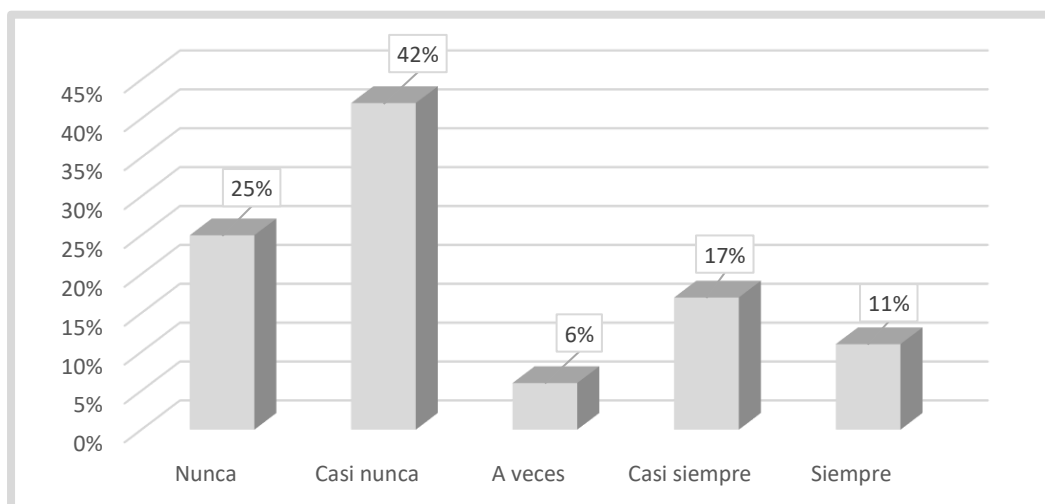


Figura 3.- Reconocimientos públicos.

Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Respecto a los reconocimientos públicos, como se muestra en la figura 3, un número importante de funcionarios representados en un 42%, afirmó que no se presentan estas formas de motivación de parte de la institución, para de manera pública felicitar y condecorar a empleados por la realización de un excelente trabajo.

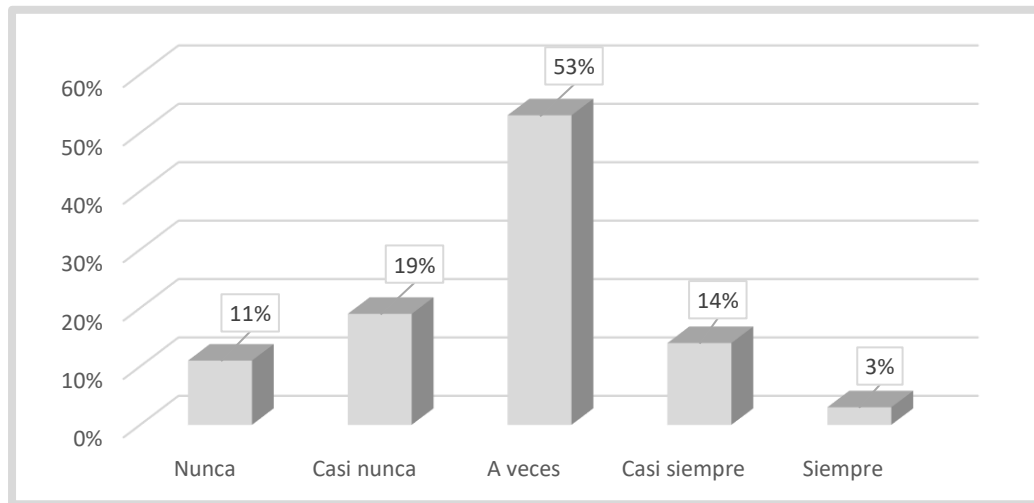


Figura 4.- Propuestas de ascenso por labor destacada.

Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Al consultar a los trabajadores si la institución premia el esfuerzo meritorio desarrollado por el colaborador por medio de una propuesta de ascenso, se conoció que aunque de forma no muy frecuente, se ha propuesto a varios funcionarios destacados optar por un puesto de mayor jerarquía, tal como se muestra en la figura 4. Es importante acotar que los consultados consideran que uno de los aspectos que más influye en los ascensos no es sólo la labor destacada que cumpla, sino relaciones con autoridades de mayor nivel.

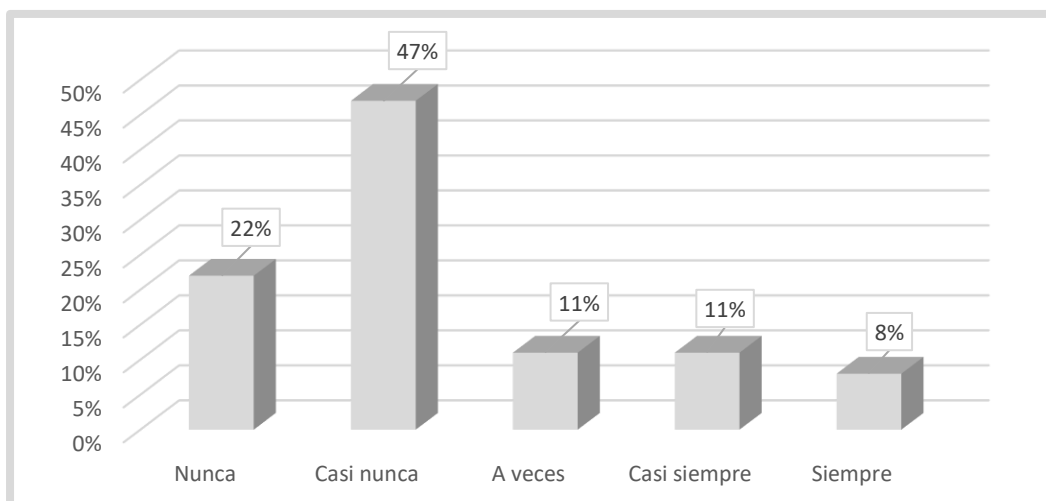


Figura 5.- Días de descanso por reconocimiento al trabajo.

Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Continuando con las interrogantes, se consultó a los trabajadores si la institución recompensa la labor meritoria mediante la entrega de días de descanso, viajes, cartas de felicitaciones, entre otros aspectos motivacionales. Como se muestra en la figura 5, la respuesta fue negativa pues a juicio de los colaboradores, la institución no realiza este tipo de compensaciones entre sus funcionarios.

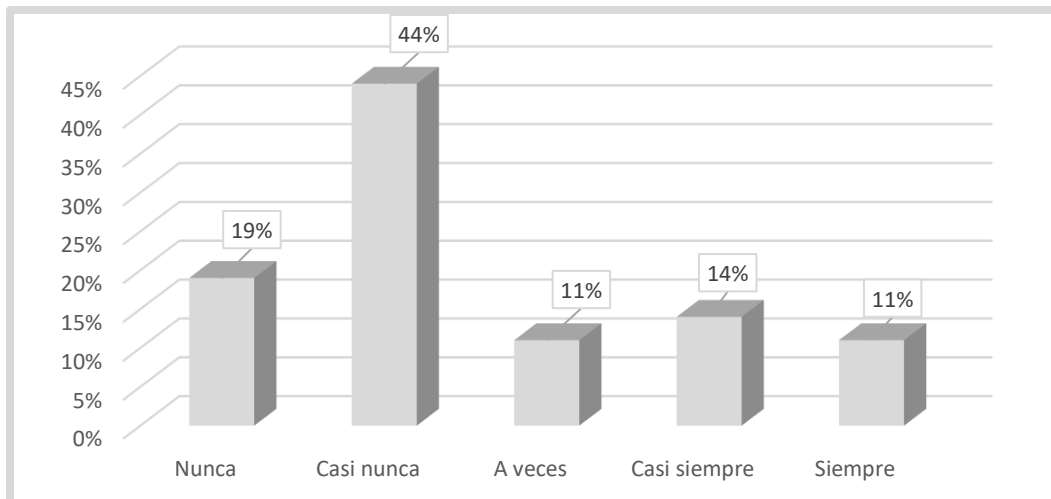


Figura 6.- Paseos, reuniones o viajes grupales.
Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Se consultó también sobre la realización de actividades de campo como paseos, reuniones, viajes grupales u otros. Los datos en la figura 6 muestran que la mayoría de encuestados afirmó no haber participado de este tipo de eventos pues la institución no planifica dentro de su gestión, la generación de espacios de armonía, amistad y compañerismo y que a consideración de los trabajadores son importantes para mejorar la relación entre compañeros.

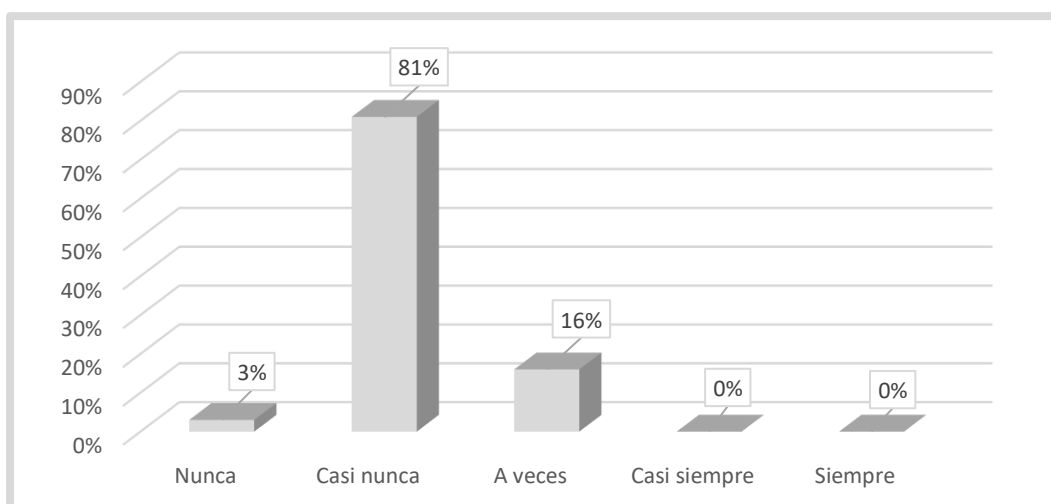


Figura 7.- Viajes pagados a mejores trabajadores.
Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Consultando a los trabajadores si la institución ofrece viajes con todos los gastos pagados a los mejores trabajadores, se evidenció con los datos de la figura 7 que, la institución casi nunca recompensa la labor destacada de trabajadores de esta manera, que bien podrían ser aspectos que ayuden a mejorar le gestión y motivación de ellos.

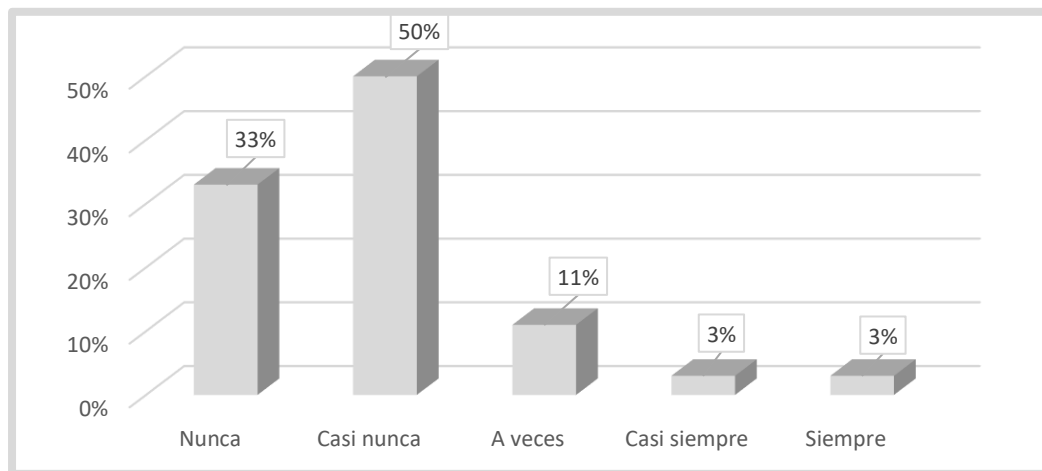


Figura 8.- Celebración de días festivos.

Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Se abordó también el tema de la celebración de días festivos, como día de servidor judicial, día del abogado, entre otros; los resultados que se muestran en la figura 8 fueron negativos ya que no han existido iniciativas de parte de las autoridades por realizar eventos de este tipo. Aunque parezca algo sin mucha importancia, para los trabajadores son detalles que los hacen sentirse importantes dentro de la institución.

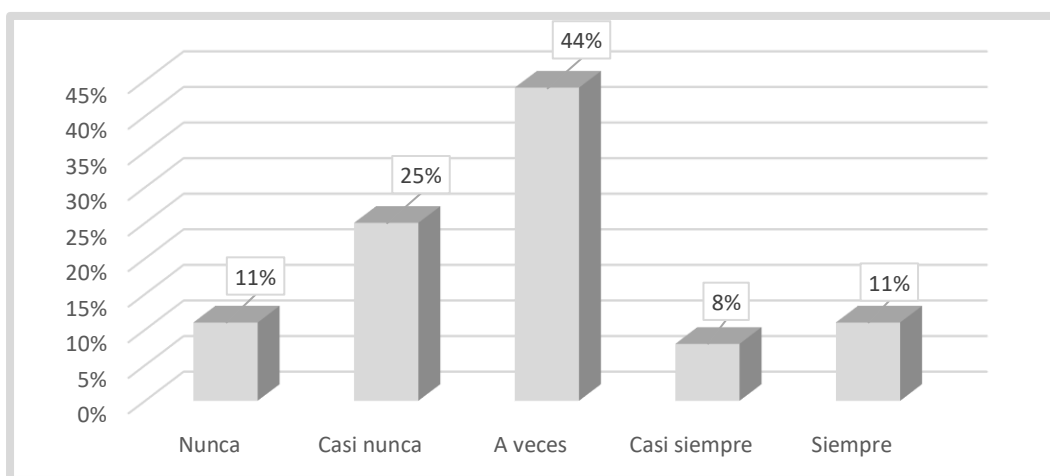


Figura 9.- Participación en procesos de mejora.

Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Se buscó conocer también de los trabajadores, si la institución permite su participación en reuniones en las que se pretenden implementar mejoras en los procedimientos

institucionales; la figura 9 muestra que los consultados afirmaron que se lo hace pero con poca frecuencia, pues muy pocas veces empleados de menor rango puede emitir opiniones para mejorar algún tipo de proceso. El criterio de los consultados se direcciona a que por lo general para estas actividades solo se toma en cuenta las opiniones de quienes tienen un cargo o nivel superior dentro de la institución.

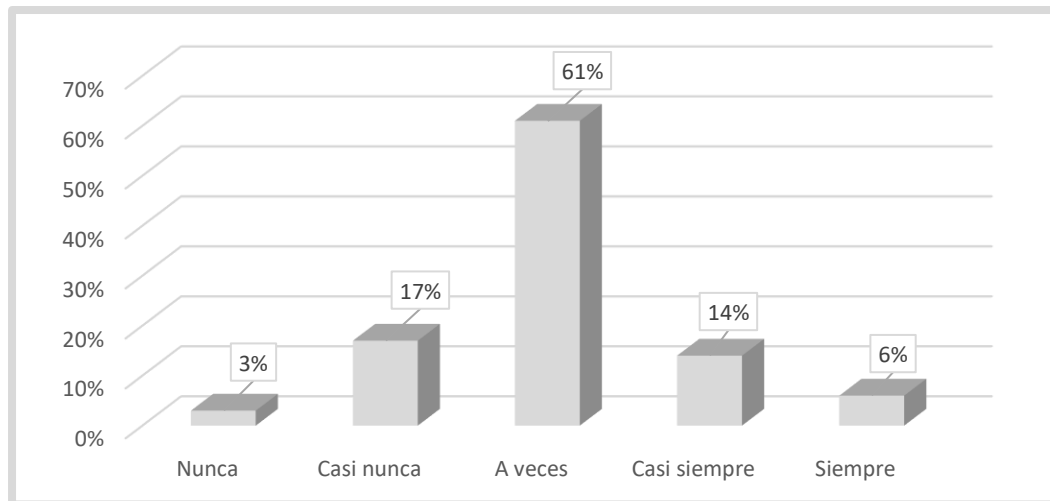


Figura 10.- Participación eventos otras instituciones.
Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Consultados los trabajadores si la institución, por el buen desempeño realizado, le ha hecho participe de eventos sociales con otras entidades, respondieron que aunque no son realizadas con mucha frecuencia, si han existido ocasiones en las que funcionarios se relacionen con sus pares de otras instituciones en eventos como muestra la figura 10.

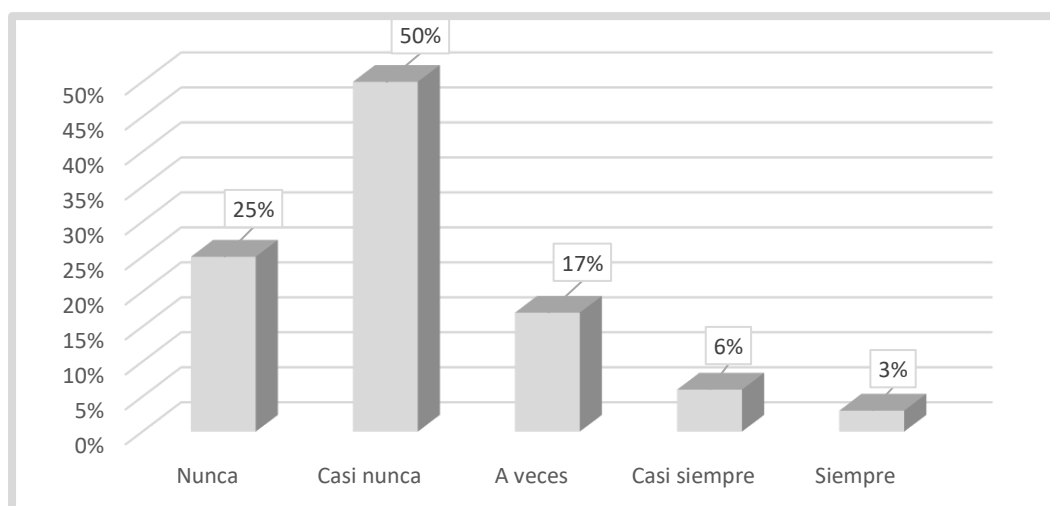


Figura 11.- Encuentros sociales con otros funcionarios.
Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Seguidamente, se consultó si los trabajadores de la institución han tenido encuentros sociales con altos funcionarios de la entidad por el trabajo realizado; la respuesta, como se muestra la figura 11, fue negativa, fundamentada en que no se permite que los funcionarios tengan conversaciones directas con autoridades superiores y recibir de éstos, reconocimientos por la buena labor desempeñada en favor de la entidad.

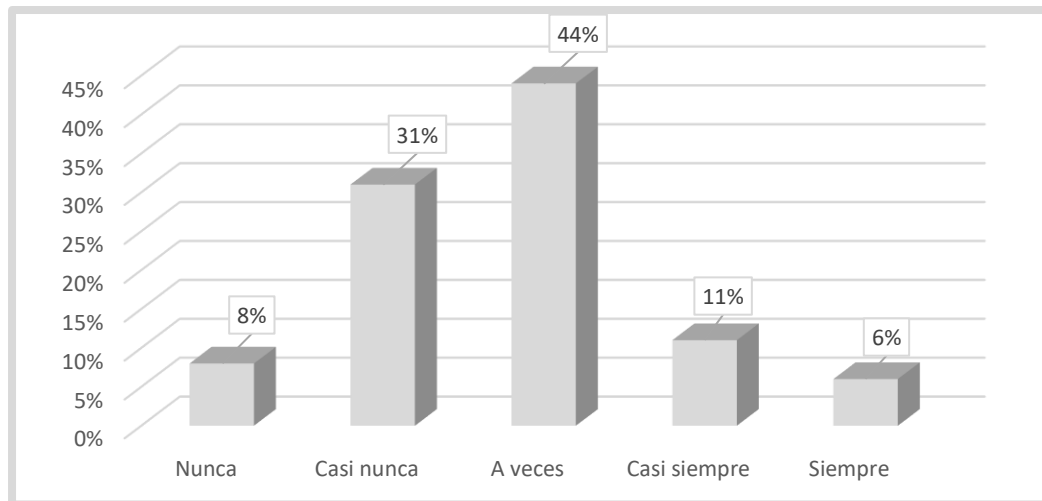


Figura 12.- Capacitaciones para optimizar gestión.
Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

Se procedió luego a consultar a los trabajadores si la institución con frecuencia desarrolla capacitaciones relacionadas a la optimización de las funciones desempeñada, la respuesta de los consultados no fue tan positiva, debido a que a pesar de que se desarrollan procesos de capacitación, éstos se efectúan en periodos de tiempo relativamente largos, tal como se presenta en la figura 12.

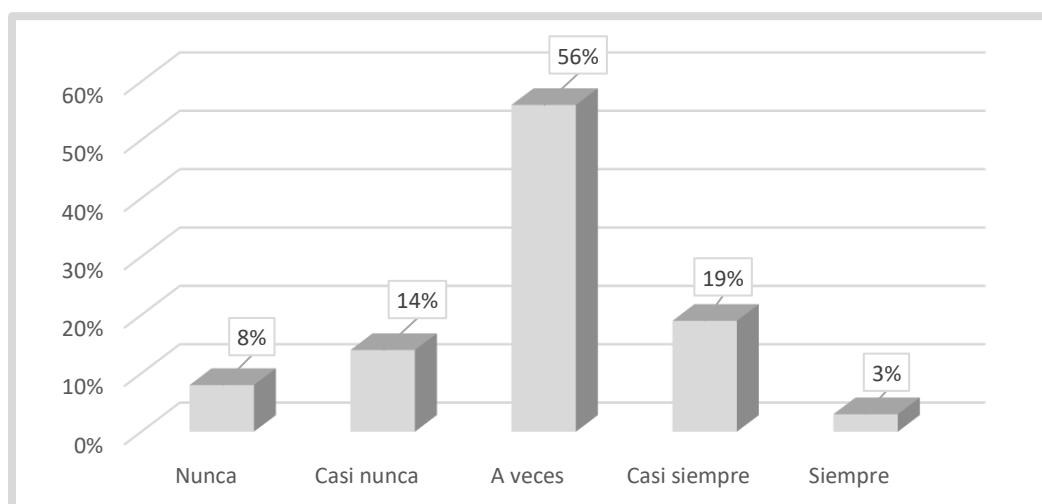


Figura 13.- Oportunidades de crecimiento por labor destacada.
Fuente: Encuesta a funcionarios. Elaborado por autora

En el término de las preguntas realizadas, se quiso conocer de los trabajadores si la institución concede la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la institución cuando se registran desempeños destacables continuamente; según la figura 13, los consultados afirmaron que en muy pocas ocasiones se ha podido evidenciar que trabajadores hayan sido promovidos a puestos de mayor jerarquía por su desempeño.

CAPÍTULO IV

4. Discusión

A continuación, se relacionan los resultados de esta investigación con las teorías y estudios previos que sirvieron de marco teórico y antecedentes de la misma.

Amavizca (2015) expone entre los resultados de su investigación, que las Pymes de México, no tienen claro que el buen desempeño de sus colaboradores depende en gran medida de la motivación que tengan, razón por que, sin importar su tamaño, deben contar con plan de incentivos. Las Pymes analizadas no aplican técnicas motivacionales, métodos, ni sistemas de incentivos que sirvan para aumentar la productividad de los empleados.

Tomando como referencia estos resultados, en la presente investigación se pudo establecer que, a nivel general, quienes dirigen las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, no consideran plenamente la importancia que tienen los incentivos monetarios y no monetarios como herramientas motivacionales para que los colaboradores efectúen de mejor forma su trabajo y se comprometan a contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Haciendo una comparación entre ambas investigaciones se puede establecer que las organizaciones que no tienen en consideración a la motivación dentro del desarrollo de actividades de sus colaboradores, corren el riesgo de que éstos no realicen su tarea con las ganas y compromisos suficientes para lograr una eficiencia total en sus labores.

En la investigación de Palomino (2018), los resultados establecen que los colaboradores del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga, Perú, consideran escaso el incentivo económico que se da a sus labores. Del mismo modo, se concluye que no solo

los incentivos monetarios afectan al desempeño, influye en el desempeño sino también la inexistencia de incentivos no monetarios.

En el caso que se estudia en la presente investigación, se pudo comprobar algo similar; aunque los funcionarios de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, acepten los valores que reciben como remuneración por su trabajo realizado, consideran que no existen incentivos económicos que la institución entrega por el logro de resultados, cumplimiento de misiones o antigüedad en el trabajo. Es importante destacar en este aspecto, que la D.P.E.C.J., al ser una entidad pública, no tiene destinado fondos económicos para el pago de incentivos.

Del mismo modo se estableció según el criterio de los funcionarios, que la poca aplicación de incentivos no monetarios también influye en el desempeño de los colaboradores. Comparando los estudios se puede establecer que aunque la condición de las empresas en ocasiones no les permita la entrega de incentivos económicos, se debe procurar por lo menos la entrega de incentivos no económicos que hagan sentir al empleado motivado y con ganas de realizar con entusiasmo las tareas cotidianas a ellos asignadas.

Torres (2017), determinó en sus resultados que los empleados de la Gerencia de Medioambiente de la Municipalidad de Pachacamac en Perú, el aspecto no económico expresó que hacen falta procesos de incentivos en los que, por medio de placas, objetos decorativos, días de vacaciones con goce de sueldos se pueda reconocer labor destacada en beneficio de la organización. Por su parte Otavo (2019), muestra en sus resultados que no hay suficientes reconocimientos relacionados con el esfuerzo y compromiso de los colaboradores de la Gerencia de Gestión Humana y Administrativa de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Colombia; que no se toman en cuenta aspectos no monetarios como proyección laboral, formación, flexibilidad en el horario, reconocimientos públicos por labores destacadas, actividades de capacitación, entre otras que los animen a esforzarse por entregar un mejor esfuerzo.

Comparando los resultados descritos de las investigaciones de Torres y Otavo, se establece con los resultados de la presente investigación, que los funcionarios de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la

Judicatura, en el caso de incentivos no monetarios no se realizan, pues a criterio de los funcionarios, por la destacada participación en la gestión institucional, no se hacen reconocimientos públicos, no se otorgan días de descanso como premio, viajes o paseos grupales en los que se premie el esfuerzo realizado, las capacitaciones se realizan en tiempos relativamente largos, no existen muchas oportunidades de ascenso y crecimiento profesional, entre otros aspectos que no tienen que ver con asuntos económicos pero que influyen negativamente en el desempeño de los colaboradores.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El incentivo a los colaboradores es uno de los aspectos más influyentes en la motivación y mejoramiento del desempeño de éstos; es esencial para que desarrollen sus funciones con mayor eficiencia. En las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, aunque existan beneficios establecidos en la ley como ascensos y cambios de puesto y programas de responsabilidad social en el que se planifican celebraciones por el día del servidor judicial, saludos de cumpleaños, cena navideña, entre otros, no se aplican planes o programas de incentivo y motivación que con tiempos establecidos, responsables y acciones, permitan mantener altamente motivados a los funcionarios en el desempeño de sus funciones.
- Los incentivos monetarios hacen referencia a beneficios económicos que los colaboradores pueden recibir por el desarrollo eficiente de su trabajo; los no monetarios son por lo general reconocimientos que, sin ser dinero, aumentan la motivación y compromiso de éstos. En las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura no se presentan incentivos económicos por cuestiones de ley; del mismo modo no se aplican incentivos no monetarios como reconocimientos públicos, posibilidades de ascenso, días de descanso, viajes o reuniones grupales, capacitaciones, entre otros aspectos que, sin ser económicos, influyen significativamente en su gestión laboral cotidiana.

- En la actualidad, es de suma importancia que las organizaciones desarrollen sistemas o programas de incentivos con el fin de motivar y mejorar el desempeño de los colaboradores. En las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, no se han diseñado programas o sistemas de incentivos para que, de manera individual o grupal, los funcionarios se sientan motivados, satisfechos con su labor y comprometidos en alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

5.2 Recomendaciones

- Quienes hacen dirección en las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, deben analizar y comprender que uno de los motivos principales por los que los funcionarios puedan esmerarse y tratar de cumplir con la mayor eficiencia posible su rol dentro de la institución, es la generación de incentivos que motiven su desempeño, mismos que deben partir del conocimiento de sus percepciones, ideas y experiencias sobre los aspectos en los que necesitan ser atendidos, sentirse importantes en la gestión institucional y retribuir con compromiso, los esfuerzos que haga la organización para que se sienta bien desarrollando su labor.
- Aunque la institución sea de tipo pública y se rija en base a lineamientos estatales de pago de remuneraciones por el trabajo realizado, es menester de quienes hacen Dirección de Talento Humano en las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, la implementación de estrategias que, con el apoyo económico de todos los funcionarios, permita otorgar algún incentivo monetario a quienes se destaquen notablemente en el cumplimiento de su labor. Del mismo modo, coordinar y planificar eventos deportivos o sociales que, por medio de reconocimientos, encuentros grupales, viajes o reuniones, permitan crear un ambiente agradable y armónico en el que los funcionarios puedan sentirse a gusto y comprometidos en mejorar continuamente.
- La Dirección de Talento Humano de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, debe desarrollar un plan de incentivos que motive, premie, estimule y reconozca el desempeño sobresaliente de los funcionarios en la entidad como herramienta motivacional a través de incentivos monetarios o no monetarios

que genere una diferencia para no cumplir regularmente sus funciones, sino generar un valor agregado a las actividades que desempeñan en la entidad.

5.3. Plan de mejora

Luego de la realización de la investigación y de comprobar que los niveles de satisfacción de los trabajadores respecto a la recepción de incentivos monetarios o no monetarios es bajo, se procede a dar cumplimiento al último objetivo de la investigación, relacionado a la presentación de un plan de mejoras que permitan encontrar alternativas que mejoren la situación actual y permitan contar con funcionarios que perciban una mejor atención.

Para la presentación de esta propuesta de mejora es importante tener en consideración que la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura, es una institución pública en la que por cuestiones de ley y de normativas legales, no pueden emplearse recursos económicos en aspectos de remuneraciones adicionales, premios económicos por esfuerzo, valores adicionales por antigüedad, entre otros.

Por lo expresado, a continuación, se presentan varias alternativas que pueden ser tomadas en cuenta por la institución para buscar la motivación de sus funcionarios, los que al sentirse atendidos y adecuadamente tratados, puedan desarrollar al máximo sus capacidades con compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia. Los aspectos que conforme a la condición de la institución y a las posibilidades de ejecución pueden darse, se resumen en cinco aspectos:

- 1.- Capacitación y adiestramiento al personal
- 2.- Actividades de recreación para el personal
- 3.- Realización de dinámicas grupales
- 4.- Estimulación de reconocimientos por méritos
- 5.- Elaboración de un cuadro bimensual de honor

6.- Reconocimientos públicos a funcionarios por labores destacadas

Tabla 4

Plan de intervención – Capacitación y adiestramiento

N.º	Tipo de incentivo	Objetivo	Detalle	Responsables
1	Plan de capacitación y adiestramiento del talento humano de D.P.E.C.J.	Promover el mejoramiento continuo y desarrollo laboral de los empleados con el propósito de obtener un beneficio tanto para el trabajador como para la institución	<p>Los temas que se proponen deben ser tratados son entre otros:</p> <p>Efectividad en la toma de decisiones, control y evaluaciones, efectividad en la organización.</p> <p>Calidad de atención y servicio al cliente, integración laboral, atención al cliente.</p> <p>Motivación y trabajo en equipo, importancia de la motivación, técnicas y estrategias, equipo de trabajo.</p> <p>Los demás temas que consideren los funcionarios.</p>	<p>Autoridades</p> <p>Departamento de talento humano</p>

NOTA: Es importante destacar que uno de los resultados permitió identificar que la institución, aunque proveía de procesos de capacitación a los funcionarios, lo hacía en periodos de tiempo relativamente largos, por lo que con la propuesta de capacitación y desarrollo que aquí se presenta, se buscará solicitar a las autoridades y encargados de talento humano, que estos procesos, que son considerados obligatorios para la institución, deban ser realizados con una frecuencia no mayor a los seis meses.

Tabla 5

Plan de intervención – Actividades de recreación al personal

N.º	Tipo de incentivo	Objetivo	Detalle	Responsables
2	Actividades de recreación para el personal	Incrementar la interacción, comunicación y lazos de amistad entre los compañeros de la entidad	Planificar salidas a lugares recreacionales y de esparcimiento en donde los trabajadores puedan conocerse mejor, establecer comunicaciones más amplias y establecer relaciones armónicas que sirvan de base para el logro de la eficiencia individual y organizacional	Autoridades Departamento de talento humano Coordinar nominado por funcionarios

NOTA: Como es conocido que la institución no puede ejecutar gastos, podría promoverse la creación de un fondo común con aportes voluntarios de los funcionarios para que sirva de soporte económico en la realización de estas actividades recreativas.

Tabla 6

Plan de intervención – Dinámicas motivacionales grupales

N.º	Tipo de incentivo	Objetivo	Detalle	Responsables
3	Dinámicas motivacionales grupales	Promover la participación de trabajadores en la búsqueda estímulos y alegría para realizar su trabajo	Establecer los lunes de cada semana la ejecución de una dinámica grupal entre todos los colaboradores antes de iniciar la jornada en tiempo que no superen los 15 minutos, de modo que se tenga la suficiente energía y alegría para empezar con sus labores	Autoridades Departamento de talento humano Coordinar nominado por funcionarios

NOTA: Se debe nombrar a coordinadores para la ejecución de las dinámicas que muestren en el desarrollo de sus actividades alegría, que contagien a sus compañeros con buenas vibras y que puedan lograr que el grupo se predisponga a la realización de las dinámicas. En el caso de la D.P.E.C.J., las dinámicas deben orientarse al fortalecimiento del liderazgo, solución de conflictos, empatía, aceptación, entre otras.

Tabla 7

Plan de intervención – Estimulación de reconocimientos por méritos

N.º	Tipo de incentivo	Objetivo	Detalle	Responsables
4	Estimulación de reconocimientos por méritos	Estimular a los trabajadores a llevar con eficiencia sus labores cotidianas en función de su desarrollo personal y de la institución	Imposición mensual de un botón de reconocimiento al trabajador que tenga asistencia perfecta, buena labor como trabajador y como formador, verificando y resaltando el compromiso y sentido de pertenencia con la institución.	Autoridades Departamento de talento humano Coordinar nominado por funcionarios

NOTA: Es importante considerar que como se mencionó en una estrategia anterior, con la creación de un fondo común de los trabajadores se podría contar con recursos económicos para solventar el pago de un botón que no sea muy costoso y que tan solo serán adquiridos de manera semestral para la premiación.

Tabla 8

Plan de intervención – Elaboración del cuadro de honor bimensual

N.º	Tipo de incentivo	Objetivo	Detalle	Responsables
5	Elaboración de un cuadro de honor bimensual	Exaltar la labor realizada, afianzando el compromiso, sentido de pertenencia y desempeño laboral de los colaboradores.	Cada seis meses se elaborará un cuadro de honor en el que se exhiban las fotografías del personal que se ha considerado y destacado por su comunicación asertiva, colaboración, iniciativa, trabajo en equipo, entre otros. Este cuadro de honor será ubicado en un lugar público y notorio de la institución.	Autoridades Departamento de talento humano Coordinar nominado por funcionarios

NOTA: Para la designación de los trabajadores que formarán el cuadro de honor, se pueden aplicar varios métodos, entre los que podrían destacarse la votación secreta e individual por parte de todos los funcionarios. Quienes más votos obtengan serán los que formen parte del cuadro de honor.

Tabla 9

Plan de intervención – Reconocimientos públicos por labor

N°	Tipo de incentivo	Objetivo	Detalle	Responsables
6	Reconocimientos públicos por labor destacada	Reconocer públicamente por parte de autoridades y compañeros en la institución, el esfuerzo y excelente desempeño en función del logro de los objetivos institucionales	De manera trimestral se podría nominar en base a técnicas de evaluación de desempeño cuantitativo de los encargados del manejo de talento humano, a un funcionario que se haya destacado notablemente en el desempeño de sus labores, para que públicamente reciba una mención de honor por tal labor.	Autoridades Departamento de talento humano Coordinar nominado por funcionarios

NOTA: Sería importante que el reconocimiento a los trabajadores que se designen sea realizado de manera notoria, en la que participen todas las autoridades y funcionarios de la entidad y, en la medida de las posibilidades, usuarios externos que puedan notar que se premia el esfuerzo de los funcionarios que buscan siempre brindar un buen servicio.

Tabla 10

Plan de intervención – Estimulación de reconocimientos por cumpleaños

N°	Tipo de incentivo	Objetivo	Detalle	Responsables
7	Estimulación de reconocimientos por cumpleaños	Reconocer individualmente los días de cumpleaños de los funcionarios para elevar su autoestima y que sienta el cariño de la institución y sus compañeros.	Enviar de manera individual a cada correo personal, una tarjeta o esquila no física de felicitación el día exacto de cumpleaños de cada trabajador. Asimismo, el encargado de talento humano colocará en un sitio visible el nombre de cada cumpleañosero para que los compañeros puedan felicitarlos.	Autoridades Departamento de talento humano Coordinar nominado por funcionarios

NOTA: Sería importante que todos los cumpleañoseros sientan ese afecto y preocupación no solo de parte de la institución, sino también de todos sus compañeros con los que comparte labores específicamente en el día de su cumpleaños y no grupalmente y en una fecha diferente a la del día de su onomástico.

Referencias

- Adams, J. (1965). Teoría de la equidad. *Rev. Advances in experimental psychology: New York: Academic Press*, 267-299.
- Allen, D. (2010). *Organízate con eficacia*. EE.UU: Ed. Empresa Activa.
- Ames, R., & Ames, C. (1984). *Investigación sobre motivación en educación*. New York: Ed. Academic Press.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las Organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Tarragona: Publicacions URV.
- Assis, L. (2012). Las principales características del sistema de remuneración variable en la administración pública. *Rev. Gestión y Política Pública*, 185-214.
- Bernal, C. (2016). *Metología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ra ed.* Quito: Pearson Educación.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional: Estructuras y personas*. Lisboa, Portugal: Ed. ISCSP.
- Bowman, J. (2010). El éxito del fracaso: la paradoja del rendimiento salarial. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 70-88.
- Bravo, C., & Oliva, N. (15 de febrero de 2017). Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. *Propuesta de un Programa de Incentivos Laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor - Lambayeque*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Caillé, A. (2010). *Teoría anti-utilitarista de la acción*. París, Francia: Ed. Waldhuter.
- Cameron, K., & Whetten, D. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas; 6ta. Edición*. México: Pearson Educación.
- Caravantes, J. (1968). Satisfacción en el trabajo de los trabajadores andaluces. *Rev. Anales de Sociología (4)*, 4-5.
- Cardona, J., Gorbaneff, Y., & Torres, S. (18 de junio de 2009). *El concepto de Incentivos en la Administración. Una Revisión de la Litera*. Obtenido de Revista de Economía Institucional: <https://www.redalyc.org/pdf/419/41911848006.pdf>
- Carrell, M., & Dittrich, J. (1978). Percepciones de los empleados sobre el trato justo. *Rev. Personnel Journal (55)*, 523-524.
- Casal, J. (2006). *Como empezar una tesis*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Bioestadístico.

- Chanlat, A. (1982). *La multicomplementariedad en las organizaciones*. Montreal, Canadá: Ed. HEC.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw - Hill Internamericana Editores S.A.
- Código de Trabajo. (26 de septiembre de 2017). *Código de Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2005). *Incentivos*. Estados Unidos: Naciones Unidas - UNCTAD.
- Constitución de la República del Ecuador. (12 de septiembre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Constitución del Ecuador: https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Cortés, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen, México: Ed. Universidad Autónoma del Carmen.
- Crewson, P. (1997). Motivación de servicio público: Construyendo evidencia empírica de incidencia y efecto. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Dubrin, A. (2016). *Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el Trabajo 10ma ed.* Naucalpan. Estado de México: Pearson Educación.
- F, M. (2004). *Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil*. México D.F: Ed. Pearson.
- Fernández, N. (2 de julio de 2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Obtenido de Universidad de la Rioja: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Frank, M., & Lewis, B. (2000). Dos ingredientes vitales para mantener la motivación del equipo. *Journal of Management in Engineering*, 12.
- Freitas, R. (2006). *Pacto de derechos económicos, sociales y culturales* . Obtenido de sitio web de Porticolegal.com: http://www.porticolegal.com/pa_articulo.php?ref=263
- Frohman, D. (1996). *Psicología de la motivación*. México D.F: Ed. Ciencias médicas.
- Gil, F. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid, España: Ed. Alianza.

- Gómez, S. (2014). *Metología de la Investigación*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Grant, P. (1999). *Nuevas perspectivas de sistemas de incentivos*. EE.UU: Ed. Political Sceincial Review.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). Un metaanálisis de antecedentes y correlatos de rotación de empleados: actualización, pruebas de moderador e implicaciones de investigación para el próximo milenio. *Journal of Management*, 463-488.
- Herzberg, F. (1977). Entorno de trabajo ortodoxo: un enfoque común para las personas en el trabajo. *Defense Management Journal*, págs. 21-27.
- Houston, D. (2000). Motivación del servicio público: una prueba multivariante. *Journal of Public Administration Research & Theory* v.10, 713-727.
- Houston, D. (2006). Motivación en el sector público. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 16(1), 67-86.
- Judicatura, C. d. (2009). *Reglamento Interno de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Esmeraldas, 2019*. Quito, Ecuador: Ed. Consejo de la Judicatura.
- Kelber, R. (2005). *Desarrollo organizacional*. México D.F: Ed. Mc GRaw Hill.
- Kotler, P. (2010). *Mercadotecnia*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Lashey, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Entrepreneurship & Small Business Management in the Hospitality Industry*. EE.UU: Ed. Butterworth-Heinemann.
- Lawler, E. (2000). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. EE.UU: Ed. Kindle.
- Lee, T. (1988). Cómo la satisfacción laboral conduce a la rotación. *Journal of Business and Psychology* Vol. 2, 263-271.
- Lévy-Leboyec, C. (2000). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona, España: Ed. Gestión.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas*. (19 de mayo de 2017). Obtenido de Registro Oficial Suplemento 48: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ley Orgánica del Servicio Público*. (19 de abril de 2017). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Obtenido de Ministerio de Trabajo:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/diciembre/LA2_OCT_DIJU_LOSEP.pdf

- Locke, A., & Latham, G. (2002). Una teoría de la fijación de objetivos y el rendimiento de la tarea. *The Academy of Management Review* 16 (2), 157-189.
- Locke, E. (1968). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos*. EE.UU: Ed. Pearson.
- Long, J. (s.f.). La reparación de la justicia distributiva. *American Journal of Sociology* (74), 408-418.
- López, S. (2016). *Metodología de Investigación Científica*. México D.F: Ed. Independiente.
- LOSEP. (19 de abril de 2017). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/diciembre/LA2_OCT_DIJU_LOSEP.pdf
- Manolopoulos, J. (2008). *Motivación laboral*. Madrid, España: Ed. Nóstica.
- Mansilla, F. (2012). *Manual de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Malagán: EAE Editorial.
- Márquez, A., & Reis, M. (2004). Retribución variable y su contribución a la mejora de la gestión. *Revista de Negocios*, v. 9, n. 1, 5-18.
- Maslow, A. (1943). *Motivación y personalidad*. México D.F: Ed. Díaz de Santos.
- Miranda, D. (02 de mayo de 2016). *Revista Investigación y Negocios*. Obtenido de Motivación del talento humano: la clave del éxito en la empresa: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Montoya, C., & Boyero, M. (2 de diciembre de 2016). *El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro": <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Moon, M. (2000). Compromiso organizacional. New Public Management: Motivación, cultura organizacional, sector y nivel gerencial. *Public Performance & Management Review* (24), 177-194.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2018). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Nahoum, C. (1985). *La entrevista psicológica*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Kapelusz.

- Newstron, J. (2014). *Comportamiento Humano en el Trabajo 14ta ed.* México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Palomino, Z. (2018). *Incentivos Laborales y Desempeño Profesional de los trabajadores del servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018.* Lima, Perú: Ed. Universidad César Vallejo.
- Perry, J., & Hondeghem, A. (2008). *Motivación en la gestión pública: el llamado del servicio público.* New York: Ed. Oxford University.
- Porter, L., & Lawler, I. (1968). *Actitudes gerenciales y desempeño.* Nueva York: Ed. Journal of Applied.
- Rayner, J. (2012). Comportamiento de ciudadanía organizacional y el servicio público: ¿a dónde va la organización? *Journal of Business Ethics* (106), 117-130.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional 13ma ed.* México: Pearson Educación.
- Ryan. (2012). *Teoría de la autodeterminación: una macroteoría de la motivación humana, el desarrollo y la salud.* Canadá: Ed. Canadian Psychology.
- Sawrey, J., & Telford, C. (1976). *Psicología educacional.* EE.UU: Ed. CECOSA.
- Sherman, P., & Mansfield, N. (2001). *Administración de Personas. 2da. Edición.* Estados Unidos: Thomson Learning.
- Silva, A., & Alves, D. (2001). *Liderar la motivación en el clima laboral.* Obtenido de sitio web degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral
- Skinner, B. (1974). *Ciencia y conducta.* EE.UU: Ed. Fontanella.
- Thorndike, E. (1945). *La ley del efecto.* EE.UU: Ed. Universidad de Columbia.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica.* México D.F: Ed. Herrero.
- Vroom, V. (2010). *Work and Motivation.* San Francisco: Ed. Jossey Bass.
- Werther, W., & Keith, D. (1995). *Administración de personal y recursos humanos.* México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1.- Modelo de encuesta a funcionarios



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado (a) Sr. (a), estoy realizando una investigación titulada “Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura”. Pido a usted de la manera más comedida, se digne contestar con objetividad el siguiente contenido de preguntas para conocer cómo se desarrolla el fenómeno investigado.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente el siguiente cuestionario que se presenta a continuación y responda según la medida que se ajuste a la verdad. Le pedimos por favor ser muy objetivo en su respuesta y recordar que el presente cuestionario es anónimo. Marque con X donde corresponde teniendo en consideración la siguiente escala:

NUNCA	N – 5
CASI NUNCA	CN – 4
A VECES	AV – 3
CASI SIEMPRE	CS – 2
SIEMPRE	S – 1

Nº	ÍTEMS	ESCALA				
		N (5)	CN (4)	AV (3)	CS (2)	S (1)
>>> DIMENSIÓN: INCENTIVOS NO ECONÓMICOS <<<						
POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN						
1	Ante urgencias personales o familiares, la entidad concede permisos inmediatos					

	mostrando flexibilidad ante el requerimiento.					
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
2	Se conceden reconocimientos públicos a los colaboradores que efectúan una labor destacable en la entidad.					
3	Se elogia el esfuerzo meritorio desarrollado por el colaborador por medio de una propuesta de ascenso.					
4	Frecuentemente se recompensa la labor meritoria mediante la entrega de días de descanso, viajes, carta de felicitaciones, entre otros.					
ACTIVIDADES RECREATIVAS						
5	Se realizan actividades de campo como paseos, reuniones, viajes grupales u otros.					
6	Ofrecen viajes con todos los gastos pagados a los mejores trabajadores.					
7	Se otorgan días libres o de descanso a trabajadores por una buena labor realizada.					
8	La institución celebra días festivos junto a sus colaboradores.					
ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO						
9	Participa de reuniones en las que se pretenden implementar mejoras en los procedimientos de la institución.					
10	Se considera su apreciación respecto a la incorporación de acciones que mejoren la eficiencia en la institución.					
INCENTIVOS SOCIALES						
11	Por el buen desempeño, le han hecho participe de eventos sociales con otras instituciones.					
12	Se realizan actividades sociales exclusivas para los mejores trabajadores.					
13	Ha tenido encuentros sociales con altos funcionarios de la institución por el trabajo realizado.					
FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL						

14	Con frecuencia se desarrollan capacitaciones relacionadas a la optimización de las funciones desempeñadas.					
15	Se concede la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la institución cuando se registran desempeños destacables continuamente.					
<i>El presente instrumento permitirá analizar a incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincia de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura.</i>						

Fuente: Palomino (2018) – Adaptado por la autora

Palomino, Z. (2018). *Incentivos Laborales y Desempeño Profesional de los trabajadores del servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018*. Lima, Perú: Ed. Universidad César Vallejo.

Anexo 2.- Imágenes de la investigación







Anexo 3.- Modelo de entrevista



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENTREVISTA A DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

Estimado (a) Sr. (a), estoy realizando una investigación titulada “Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura”. Pido a usted de la manera más comedida, se digne contestar con objetividad el siguiente contenido de preguntas para conocer cómo se desarrolla el fenómeno investigado.

1.- Desde su punto de vista ¿Cuál es la incidencia que tienen los incentivos en la motivación laboral?

.....
.....
.....

2.- ¿Considera que los funcionarios de la D.P.C.J.E están lo suficientemente incentivados para la realización de sus actividades cotidianas? Fundamente su respuesta

.....
.....
.....

3.- ¿Qué aspectos de incentivo considera, motiva a los funcionarios de la D.P.C.J.E para agregar valor a la labor que realizan?

.....
.....
.....

4.- ¿Cuáles serían las razones por las que se desmotivan los funcionarios de la D.P.C.J.E para dar más de sí mismo en el desarrollo de sus actividades?

.....
.....
.....

5.- ¿De qué manera los beneficios legales que reciben los funcionarios de la D.P.C.J.E podrían considerarse motivadores?

.....
.....
.....

6.- ¿Se cuenta con un plan o programa de incentivos que busque mantener motivados a los funcionarios de la D.P.C.J.E? Si la respuesta es positiva, ¿Qué tipo de incentivos se practican?

.....
.....
.....

7.- ¿Cuál es la capacidad de decisión e influencia del Área de Talento Humano para implementar acciones que permitan el incentivo y motivación de los funcionarios de la D.P.C.J.E?

.....
.....
.....

8.- Desde su punto de vista personal ¿Qué tipo de incentivos mantendrían con una alta motivación a los funcionarios de la D.P.C.J.E?

.....
.....
.....

9.- ¿Cuáles serían los efectos que usted considera tendría la aplicación constante de incentivos entre los funcionarios de la D.P.C.J.E?

.....
.....
.....

10.- ¿De qué manera se podría entender la influencia de los incentivos en la productividad de los funcionarios de la D.P.C.J.E?

.....
.....
.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4.- Imágenes de la investigación



