



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

***TEMA: "PROGRAMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN AL TALENTO  
HUMANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO"***

**AUTORES:**

**REYES JOHAN CALDERON ANGULO**

**JACOB DUVAL MALDONADO CAMPUZANO**

**DIRECTOR:**

**CPA. JULIO MORA ARISTEGA**

**LECTOR:**

**ING. CARLOS AGUIRRE RODRIGUEZ**

**BABAHOYO**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

CPA. Julio Mora Aristega Mg Sc. En calidad de Director de la Tesis, cuyo título es: “PROGRAMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO” De autoría de: Reyes Johan Calderón Angulo y Jacob Duval Maldonado Campozano; quienes han cumplido con todos los requerimientos de la Carrera de Ingeniería Comercial y de luego de la revisión del documento considero que la Tesis reúne los requisitos establecidos por la Facultad y la Universidad Técnica de Babahoyo, por lo cual debe ser presentado para la sustentación privada correspondiente ante el Tribunal que se designe para el efecto.

CPA. Julio Mora Aristega Mg Sc.  
DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORÍA**

La autoría y responsabilidad del presente trabajo, es de exclusividad de: Reyes Johan Calderón Angulo y Jacob Duval Maldonado Campozano.

## **DEDICATORIA**

A todas las personas que a diario alimentan nuestras vidas: nuestros padres, y familias, a la Universidad Técnica de Babahoyo por permitirnos llegar a la excelencia educativa, a nuestros amigos y maestros.

*Reyes Johan Calderón Angulo*

*Jacob Duval Maldonado Campozano*

## **AGRADECIMIENTO**

Dejamos constancia de agradecimiento:

A la Universidad Técnica de Babahoyo por intermedio que nos cobijo con su calidad educativa al darnos la oportunidad de aprender valores imperecederos y principios de calidad y disciplina.

A los maestros cuya sapiencia docente e investigativa que, con sus conocimientos nos ha guiado y apoyado en el discernimiento y desarrollo de nuestro informe final de tesis y así ver cristalizado nuestro gran anhelo y meta; lo que se ha transformado en la consecución de competencias que avalan nuestra intencionalidad.

A nuestro Director de Tesis CPA. Julio Mora Aristega por guiarnos con paciencia a la culminación de nuestro trabajo.

A nuestros padres por su apoyo constante, a nuestras familias, por la comprensión que en todo momento nos dieron.

A todas las personas que amablemente colaboraron para la culminación exitosa de esta investigación.

***Reyes Johan Calderón Angulo***

***Jacob Duval Maldonado Campozano***

## **PRESENTACIÓN**

El informe final de Tesis, es el resultado de un esfuerzo conjunto, en el que sintetizamos nuestro anhelo de ser, esto es ser competentes en las actividades que un profesional de cuarto nivel debe desarrollar. Además reconocemos que ningún trabajo humano es un acto acabado, siempre tendrá el comentario que respecta, al cual nos acogemos de una manera profesional y que a la vez será un referente constante para desarrollar la calidad.

Hacemos referencia al marco teórico que es una investigación social conceptualizada y sustentada en el trabajo de campo. Exponemos el desarrollo de las categorías, la metodología diseñada y ejecutada en función de métodos, técnicas e instrumentos que una vez aplicadas nos han permitido realizar las estadísticas demostradas en forma general, analítica e interpretativa, que es la razón de ser del trabajo de campo. Encontraron hipótesis y variables debidamente verificadas. Todo esto se complementa con un análisis e interpretación de resultados los mismos que concluyen con recomendaciones, pero fundamentalmente con una propuesta alternativa para aplicación de un modelo para Implementar un sistema de administración de personal por competencias, que permita mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del recurso humano en el manejo y asistencia de pacientes en su alimentación proseguida y que merece evaluarse constantemente esto es, la Motivación Talento Humano de la Facultad

de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo

## **RESUMEN**

El trabajo escrito contiene un Capítulo I. INTRODUCCIÓN en donde se define a la Formulación del problema y justificación del estudio, Problema de la investigación, en el Capítulo II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, trata sobre el marco teórico relacionado al tema que describe El sustento teórico de nuestra investigación, nos ha permitido, identificar y seleccionar contenidos científicos, para desarrollar un sistema de la Motivación al Talento Humano de la Facultad De Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, estos sustentos teóricos aplicados en el trabajo de campo respectivo. Capitulo III. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN en donde se desarrolla la metodología y técnicas aplicadas en el trabajo de campo. Capitulo IV RESULTADOS OBTENIDOS, aquí se presentan estadísticamente los resultados y que oportunamente han sido porcentualizados, graficados, interpretados y discutidos. Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES presentamos los logros del trabajo de campo, previamente sinterizados y que nos permiten recomendar y finalmente el Capítulo VI. PROPUESTA: que contiene la propuesta como mejorar la Motivación Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo , la misma que está a vuestra opinión y/o consideración.

***Reyes Johan Calderón Angulo***

INDICE GENERAL

Nº	CONTENIDOS	PÁGINA
	PORTADA CERTIFICACIÓN AUTORÍA DEDICATORIA AGRADECIMIENTO PRESENTACIÓN RESUMEN ÍNDICE	i ii iii iv v vi v vi
1.	CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	2
1.1.	Formulación del problema y justificación del estudio	2
1.2.	Objetivos	6
1.3.	Antecedentes	6
1.4.	Situación Actual	7
1.5.	Delimitación de la Investigación	8
2.	CAPITULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.1.	Alternativa teórica	11
2.2.	Categorías de Análisis	12
2.3.1	Motivación	12
2.3.2	Administración del talento humano	25
2.3.3	Términos de uso frecuente.	60
3	CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.1.	Diseño de la investigación	63
3.2.	Métodos	63
3.3.	Técnicas e Instrumentos	65
3.4	Población y muestra	66
3.5.	Hipótesis	68
3.6.	Hipótesis general	68
3.6.1.	Hipótesis particulares	68
3.6.2.	Variables	69
3.7.	Variables Independientes	69
3.7.1.	Variables dependientes	69
3.8.	Organización y procesamiento de la información	70
	CAPITULO IV	

4	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	72
4.1.	Encuesta aplicada al Decano	72
4.2.	Encuesta aplicada a los docente	78
4.3.	Encuesta aplicada a los estudiantes	84
CAPITULO V		
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1	Conclusiones	92
5.2	Recomendaciones	93
CAPITULO VI		
6	PROPUESTA ALTERNATIVA	95
6.1	Titulo	95
6.2	Importancia	95
6.3	Beneficios	95
6.4	Objetivos	96
6.4.1	Objetivo General	96
6.4.2	Objetivos Específicos	96
6.5	Directrices de Difusión, uso y manteniendo	96
6.6	Programa de Motivación	97
6.7	Evaluación	109
6.8	Implementación	109
6.9	Comunicación	109
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

## **CAPITULO I**

### **1.MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO DE LA**

**INVESTIGACIÓ** Muchos creen que tener talento es cuestión de suerte; pocos piensan que la suerte puede ser cuestión de talentos.

*Jacinto Benavente*

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Si nuevamente viviera, quisiera  
que la vida fuera como ha sido.  
“Solo abriría más los ojos”

*Jules Renard*

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Las más insignificantes de las acciones vale más que la más grande de las intenciones.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Hay tres cosas que nunca vuelven atrás; la palabra pronunciada, la flecha lanzada y la oportunidad perdida.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA ALTERNATIVA**

El camino recto para ser engañado es creerse más listo que los demás.

*La Rochefoucauld*

# **A N E X O S**

## **CAPITULO I.**

### **1. INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1. Formulación del problema y justificación del estudio.**

La situación problemática del trabajo de investigación se ha centrado en que la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo no cuenta con un programa de motivación al talento humano, siendo la motivación un factor para desarrollar y capacitar al talento humano que lo incentiva y predispone a un trabajo eficiente, eficaz y de calidad el mismo que debería ser una práctica formal en toda la institución pública o privada y de manera especial en la Facultad de Administración, Finanzas e informática.

Actualmente a los docentes de la Facultad de Administración, Finanzas e informática FAFI, no se los motiva, muy especialmente al Talento Humano contratado, el mismo que representa aproximadamente el 85% del total de docentes, esta situación laboral es incierta, los contratos son elaborados por un año y el salario percibido es realmente bajo. Esta connotación permite plantear el problema como:

¿Cómo motivar al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo para mejorar su desarrollo personal? De este problema se derivaron los siguientes subproblemas:

Ω ¿Cómo se está motivando al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

Ω ¿De qué manera los procedimientos actuales de motivación inciden en el desarrollo personal y profesional del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

Ω ¿Por qué no se promueve una cultura motivacional para el desarrollo personal y profesional de los docentes de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

De lo expresado se permite exponer, que la justificación del trabajo se encuadra en lo siguiente: La realización del presente estudio ha establecido y reconocido el nivel y tipo de relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes dentro de la organización o lo que es la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, de tal manera que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los docentes y administrativos, en donde se consideraran estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el objetivo de mejorar el desempeño de los mismos en las labores educacionales logrando un mayor grado de eficacia y calidad en el servicio prestado al usuario o estudiante.

Los autores de la presente investigación circunscriben a la motivación como un factor o elemento fundamental para el desenvolvimiento y desarrollo personal y profesional del docente de la Facultad de Administración, Finanzas e informática, por lo tanto consideramos que se hace necesario promover y construir un proyecto alternativo de desarrollo personal para mejorar la calidad de servicio que el docente presta en esta unidad académica y que lo conlleve hacia la excelencia procedimental de actitudes.

Es más el trabajo se justifica, por su importancia establecida y denotada como consecuencia de las razones por las cuales se desea realizar esta investigación y planteamos los siguientes aspectos como fundamento de la misma:

Es y será factible partiendo de que informe final de nuestro estudio servirá a los directivos, docentes de la Facultad de Administración, Finanzas e informática y

estudiantes para conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral docente y discente; así como los sentimientos y necesidades que estos experimentan. Por otra parte, servirá a los autores egresados de la carrera de ingeniería comercial, autores del proyecto de investigación, a conocer los procesos que involucran a la motivación en el desarrollo personal de los elementos seleccionados en el estudio cuyo resultado final será la elaboración de una propuesta alternativa.

Usted distinguido amigo y lector de nuestro informe final del trabajo de investigación propuesto tiene relevancia social porque al conocer la situación actual del talento humano que labora en la Facultad de Administración, Finanzas e informática las autoridades y directivos estarían en capacidad de promover mejores situaciones a los profesionales que laboran en ella en todo caso finalmente sino hubiéramos conocido la situación actual hubiera sido imposible poder reconocer las causas y razones que hacen que el talento humano este desmotivado.

¿Qué impacto social tendrá?

El impacto social reconocido, es que, el trabajo realizado demuestra la trascendencia de este estudio cuando le hemos dado importancia debida a la motivación personal, para que el talento humano sienta satisfacción en su actividad académica y pueda discernir aprendizajes y trabajos de calidad.

La presente investigación estuvo direccionada a los talentos humanos que laboran en la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, sin embargo los resultados implican y demuestran que pueden ser implementados por cualquier otra unidad académica que requiera desarrollar el capital humano a través de la motivación y satisfacción personal funcional, buscando obtener un mejor rendimiento ya sea dentro de la tecnología, información y/o conocimiento.

Como Implicaciones prácticas consideramos que la información y conocimiento va a servir para la implementación de un modelo de motivación y satisfacción profesional del talento humano y que su aplicación eficiente las mismas que permitirán mejorar la calidad académica de la oferta educativa por lo que al

aumentar la motivación y el nivel de satisfacción laboral del administrativo y docente se obtendrá una mejor calidad y eficiencia en el servicio, lo que se traducirá en un proceso de excelencia educativa y desarrollo personal del profesional.

En lo que respecta al valor teórico hemos desarrollado y conceptualizado categorías sobre la motivación como algo indispensable para lograr la satisfacción laboral y que se a través de una propuesta promover su proceso de aplicación y los reconocer mediante la evaluación expost los beneficios que conlleva.

La habilidad y la motivación son dos factores determinantes para poder lograr un desempeño óptimo por parte del talento humano, ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, un motor que mueva al individuo a utilizar esas habilidades en pro de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible. Por otro lado una persona totalmente motivada para un trabajo no basta para que su desempeño sea el óptimo sino que junto a su motivación para trabajar deben existir ciertas habilidades que le permitan desempeñar su labor de buena manera.

Ha sido importante mencionar que estas dos variables están influidas en gran medida por lo que es el ambiente de trabajo, el clima organizacional, ya que este es la plataforma desde la cual los trabajadores reciben los estímulos para hacer su labor.

Este ambiente organizacional para los talentos humanos que laboran en la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, es cada vez más cambiante, por lo que lograr un buen clima organizacional que incentive a los trabajadores a contraer un alto compromiso; hacia su trabajo y hacia la organización a la cual pertenecen es el gran desafío que deben enfrentar las instituciones de educación superior actualmente.

## **1.2. Presentación de los objetivos generales y específicos.**

### **1.2.1. General**

Diseñar un programa de motivación para el Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### **1.2.2. Específicos**

1.2.2.1. Determinar cómo se está motivando al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

1.2.2.2. Verificar si los procedimientos actuales de motivación inciden en el desarrollo personal del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

1.2.2.3. Elaborar una propuesta alternativa para promover un programa motivacional para el desarrollo personal del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

## **1.3. Antecedentes**

### **1.3.1 Contexto social**

La Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo es una unidad académica numerosa tanto estudiantes como en docentes, presta servicios educativos en carreras técnicas a la juventud de toda la

provincia de los Ríos, los cuales optan por diferentes carreras diferentes a la docencia, agropecuaria o salud, trabaja en tres secciones de esta manera acoge a personas que se desempeñan en diferentes actividades o trabajos, su oferta académica promueve el desarrollo socioeducativo riosense, lo constituye una fortaleza en lo que a formación profesional se refiere en el enfoque económico la Facultad de Administración Finanzas e Informática en el contexto establecido garantiza una formación del recurso humano para el desarrollo socioeconómico regional. los aranceles o costos de estudio son asequibles a todos los presupuestos.

### **1.3.2. Contexto institucional**

La Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, tiene sus inicios en los noventa, con el nombre de Centro de Escuelas Profesionales Tecnológicas CEPIT, con docentes de planta y contratados, con el decurrir del tiempo se transforma y convierte en facultad (1997); esta unidad académica es una entidad dedicada a prestar servicios educativos a nivel superior a la sociedad riosense y de la patria, entregando título de tercer nivel a quienes culminen sus estudios académicos de tercer de tercer nivel, en el grado de ingenieros en los programas de carrera emprendidas, las mismas que se inician con un curso básico que se denomina preuniversitario; forma profesionales en: Ingeniería comercial, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería en Sistemas, Analista de Sistemas, Tecnólogos en Electricidad y Electrónica.

La Facultad de Administración Finanzas e Informática, se está proyectando hacia la apertura de las carreras que mantienen en Educación a Distancia, para lo cual ha conformado el Centro de Estudios a Distancia CEDIS – FAFI, que ya cuenta con un coordinador general en interrelación con los directores de las escuelas que la institución mantiene.

## **1.4. Situación actual**

En la actualidad la Facultad de Administración Finanzas e Informática, desenvuelve sus actividades académicas de aprendizajes con un elevado número de docentes contratados, la infraestructura que posee ya no presta poca funcionalidad requerida para las actividades académicas, las aulas quedan realmente pequeñas y escasas con relación a la población estudiantil universitaria, su tecnología no guarda relación a la necesidad contemporánea, lo que le resta calidad a los procesos de aprendizaje formativos de profesionales académicos; se está promoviendo la capacitación docente a través de seminarios para mejorar la formación psicopedagógica de los mismos esto redundará en una mejor opción formativa para quienes acuden a las aulas de la FAFI. Finalmente se está promoviendo la contemporización de los procesos académicos, curriculares y administrativos, los mismos que conllevan a mejorar la calidad de la oferta formativa de profesionales.

## **1.5. Delimitación de la investigación**

### **1.5.2. Temporal.**

Enero – Julio 2012

### **1.5.3. Espacial.**

- ◆ **Institución:** Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.
- ◆ **Ubicación:** Av. Universitaria Km. 1 ½ Vía Flores.
- ◆ **Teléfono:** 052 735 271
- ◆ **E-mail:** fafi\_utb@hotmail.com
- ◆ **Ciudad:** Babahoyo
- ◆ **Parroquia :** Clemente Baquerizo
- ◆ **Cantón:** Babahoyo
- ◆ **Provincia:** de los Ríos
- ◆ **País:** Ecuador

#### **1.5.4. Unidades de observación**

Directivos: 05:

Decanos (01)

Subdecano (01)

Docentes de la FAFI: 107 (ciento siete)

Estudiantes: 2050 (dos mil cincuenta)



## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Alternativa Teórica

El sustento teórico de la investigación propuesta ha permitido identificar y seleccionar contenidos científicos se ha determinado una conceptualización sobre la motivación para el desarrollo personal de los docentes de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo. Al pertenecer este estudio al área de Talentos Humanos se tiene a disposición de quien se interese en ella una amplia información bibliográfica de manera general, como también en el ámbito legal, desarrollo humano, social, político entre otros, de igual manera se han desarrollado importantes aportes en lo teórico y de aplicación de estos procesos, como herramientas innovadoras y eficaces para motivar el talento humano en su desarrollo personal y mejorar la calidad de desempeños como docentes y administrativos de la Facultad de Administración, Finanzas e informática y sin embargo será parte de nuestro compromiso desarrollar categorías que conceptúen las características de la motivación y su correlación con el contexto de la investigación

Una de las tareas más importantes de las autoridades y directivos se cree que es motivar a los docentes, desafortunadamente el hecho es que un gran número de directivos y coordinadores fallan al no prestarle atención suficiente a esta tarea. Pero si lo hacen, ellos pueden asociar la motivación con recompensas financieras. La investigación de la motivación para el trabajo que llevamos a cabo en docentes y administrativos de la Facultad de Administración, Finanzas e informática se ha encontrado opiniones de los docentes sobre ciertos asuntos, fenómenos y

procesos en la FAFI, que tienen un impacto directo e indirecto en su motivación hacia el trabajo docente, y que pueden establecer de una nueva manera promover y evaluar algunos factores motivacionales.

## **2.2. Categorías de análisis**

### **2.2.1. Motivación**

#### **2.2.1.1. Definición**

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación. Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”

“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”

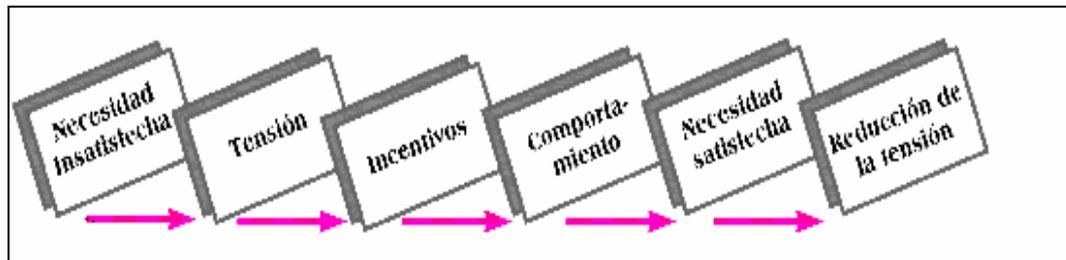
En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".



Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- ✓ En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- ✓ Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- ✓ Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

La desmotivación, es un término opuesto a motivación, es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Para el Conferencista, Orientador de la Conducta y Escritor, Renny Yagosesky, la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad.

Motivar para el desarrollo docente y aprendizaje, es mover al docente y al alumno, a aprender, y crear las condiciones necesarias para lograrlo..."<sup>1</sup>. La motivación se refiere a las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que conducen a una conducta orientada hacia determinados objetivos <sup>2</sup>. Mientras que Young citado por Cofer <sup>3</sup>, considera la motivación como "...el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad".

#### 2.2.2.2. Fases de la motivación

Existe una serie de técnicas para promover la motivación: 1) afirmaciones motivadoras, las cuales fortalecen nuestro optimismo, tenacidad y resistencia, nos dicen que contamos con la capacidad y el empuje para realizar una actividad, como: puedo realizar la exodoncia. Nadie conoce mejor las necesidades de mi paciente. Pase lo que pase, tallaré ese muñón. Cuando nos invadan pensamientos negativos es el momento de repetirlos una y otra vez hasta que nos la empezamos a creer; 2) realizar juegos mentales, las fantasías mentales nos conducen a un pensamiento optimista y nos mantienen al margen de pensamientos negativos, como imaginar que este es el mejor día en la sala clínica y que estamos consiguiendo muchos logros y nos sentimos bien por ello, 3) centrar nuestros

pensamientos delimitando un tiempo durante el cual nos concentramos en distribuir las actividades que debemos realizar (cronograma de ejercicios clínicos a realizar el día siguiente, citar al paciente, estudiar para realizar el procedimiento y preparar el instrumental necesario) y delimitación de un período de tiempo para realizar una actividad clínica específica (guardia clínica, pagar los recibos y realizar la actividad clínica programada), 4) emplear imágenes mentales que se basan en la imitación, que representa la forma más eficaz de aprender un nuevo comportamiento, 5) hacer autocríticas constructivas, eligiendo un procedimiento clínico con el que tengamos dificultades y nos digamos a nosotros mismos el buen diagnóstico que hemos hecho, los avances que hemos logrado y que podemos hacer para mejorar y lograr culminarlo con éxito, 6) establecer metas significativas, pensar en lo cerca que nos encontramos de nuestro objetivo en vez de preocuparnos por lo mucho que nos falta.

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas fases o etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

- ✓ El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.
  
- ✓ En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:
  - Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

- También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- ✓ Desorganización del comportamiento
- ✓ Agresividad
- ✓ Reacciones emocionales
- ✓ Alineación y apatía.

#### 2.2.2.3. Teorías de la motivación

Se dividen en dos categorías:

- ✓ Las teorías de los contenidos: Se centran en los aspectos internos de las personas que le otorgan o dan energía, la sostienen y frenan el comportamiento tratando de definir cuáles son las necesidades específicas que los motivan.
- ✓ Las teorías de los procesos: Proporcionan una descripción y análisis sobre cómo se dirige, sostiene y se comporta.

Analizando una perspectiva contemporánea a cerca de la motivación, nos encontramos con que Landy y Becker han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:

Ω *Teoría de las Necesidades*: Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su

trabajo.

Ω *Teoría de La jerarquía de las Necesidades de Maslow*: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Ω *Teoría de los dos factores de la motivación*: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Ω *Teoría ERG*: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- ✓ Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- ✓ De relación (relaciones interpersonales)

- ✓ De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Ω *Teoría de las tres necesidades*: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- ✓ La necesidad del Logro
- ✓ La necesidad del Poder
- ✓ La necesidad de Afiliación

Ω *Teoría de la Equidad*: El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Ω *Teoría de la expectativa*: En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- ✓ La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- ✓ Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

- ✓ Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- ✓ Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son la base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Ω *Teoría del Reforzamiento*: Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico.

Ω *Teoría de las Metas*: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Ω *Teoría de Maslow*.- Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943 Una teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las

necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.



Teoría jerárquica de las necesidades de Maslow:

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Déficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (being needs). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. En términos de economía se usaba mucho este método de jerarquización, hasta que se simplificó en una sola "felicidad". Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Ω Necesidades fisiológicas básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referido a la salud del individuo), dentro de estas se incluyen:

□ Necesidad de respirar

- Necesidad de beber agua
- Necesidad de comer
- Necesidad de dormir
- Necesidad de eliminar los desechos
- Necesidad de sexo

### Necesidades de Seguridad

Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida. Dentro de ellas se encuentran:

- ✓ Seguridad física
- ✓ Seguridad de empleo
- ✓ Seguridad de ingresos y recursos

### Afiliación o Sociales

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse; en familia o con amigos o formalmente en las organizaciones.

### Estima o Reconocimiento

En ocasiones las empresas no toman muy en serio este punto ya que solo se enfocan en la remuneración económica y se olvidan que las personas también tienen sentimientos, esto no solo afecta benéficamente al individuo sino a toda su familia. Un ejemplo bien claro es cuando un padre de familia asiste a la firma de boleta de su pequeño y al término de esta la maestra se acerca al padre de familia y felicita al niño por su gran desempeño, no solo se siente bien el niño sino toda su familia por que se refleja el esfuerzo de cada uno de los miembros y por ende el niño tendrá una motivación que lo invitara a seguirse esforzando.

## Autorrealización

Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados.

### 2.2.2.4. Reglas de la motivación

- a. Motivarse a sí mismo
- b. Seleccionar gente motivada
- c. Tratar a cada persona como individuo
- d. Fijar metas realistas y desafiantes
- e. Recordar que el progreso motiva
- f. Crear un ambiente de motivación
- g. Ofrecer recompensas justas
- h. Manifestar reconocimientos.

## Proceso de la motivación

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuales son y se asignan tareas en función a estas aprovechamos mejor las potencialidades del personal en las organizaciones y aumentaremos la productividad.

El poder de la motivación, son impulsos que nos hacen actuar, son mecanismos que parten desde nuestro fuero interno, que nos guían prácticamente hacia el exterior y nos retratan en un momento determinado, produciendo una imagen muy acertada de nuestra personalidad, en algunas personas la acción citada es pasiva,

en otras activa, pero lo cierto es que depende de la situación de nuestro temperamento y carácter para actuar.

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos.

Si aplicamos el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo «ser uno de los promocionados».

A nivel general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- ✓ Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- ✓ Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

#### 2.2.2.6 Tipos de motivación

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Es necesario citar una tipología establecida para el efecto y que la explica así:

- ✓ Motivación por el logro: Es el impulso de vencer desafíos, avanzar, crecer.
- ✓ Motivación por afiliación: Es el impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de empleados motivados por el logro, el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostraran la manera en que estos patrones influyen en las conductas, los que les interesa el triunfo trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos.
- ✓ Motivación por autorrealización: Es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a hacer lo que puede, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Se manifiesta a través del descubrimiento del **YO**” real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.
- ✓ Motivación del poder: Influye en las personas y las situaciones, las personas motivadas por el poder tienden mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos, en ocasiones emplean el poder en forma destructiva , pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de estos.

- ✓ Motivación por competencias: Es un impulso para realizar un trabajo con calidad, los trabajadores siguen esta motivación, se esfuerzan por obtener un dominio elevado de su trabajo y crecimiento profesional, por lo general realizan buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por el triunfo, las personas motivadas por la competencia esperan también que todos sus colaboradores desarrollen trabajos magníficos y se impacientan cuando estos hacen tareas deficientes y mediocres, de hecho su impulso por el trabajo sin errores, bien realizado es tan inmenso que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

#### 2.2.3.1. El sistema organizacional y talento humano

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La administración del Talento Humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Acotamos algunas Definiciones sobre recursos y talento humano:

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- ✓ Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- ✓ Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- ✓ Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los

empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **Desarrollar una filosofía propia de la administración del talento humano**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

### **Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

### **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por

ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV.

En las organizaciones de Sistema I señala:

- a) La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- b) El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- c) Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- d) El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- a. La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- b. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada
- c. Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- d. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- e. La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante. Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro
- f. La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de

pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

#### Proceso de formación y desarrollo del talento humano

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo".

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados

generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

#### Cómo diagnosticar la necesidad de formación

La estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), así como la persona-individuo. Este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción. En las etapas de formación y desarrollo, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades, y así continua el proceso.

#### Las necesidades de formación

¿Alguna vez ha estado en una clase en donde el instructor no establezca ningún objetivo específico, y al parecer nadie sabe qué es lo que se intenta lograr? Si es así, usted sabe que es muy posible realizar la formación sin objetivos específicos, pero nunca sabrá si funciona. La estimación de las necesidades para la formación es un caso especial del proceso general de elección de objetivos y modelos de evaluación. De hecho, los objetivos de la planificación del talento humano son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación. Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del trabajador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones:

- Deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización
- Deben obtenerse por medio de la formación.

La formación no es una panacea. A menudo lo que al principio parecía ser un problema de formación se dirige de mejor manera por medio de otras actividades. En ocasiones, la formación se diseña directamente en respuesta a la petición del empresario. Sin embargo, con mayor frecuencia, deben desarrollarse las necesidades mediante el proceso de análisis de las necesidades. Las necesidades de formación pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, CHC o el puesto de trabajo, y en el del individuo-persona.

#### Análisis de la organización

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La "organización del aprendizaje" se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. Mientras no haya un consenso en el significado exacto de la organización del aprendizaje, muchos estarán de acuerdo en que dicha organización abundará en incertidumbre, le dará poder a los directores medios, constantemente se esforzarán en mejorar y fomentará la lealtad colectiva. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional que podrían dirigirse por medio de la formación. Se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización.

El mantenimiento de la organización pretende asegurar un abastecimiento estable de habilidades. Se relaciona estrechamente con la planificación del empleo y la planificación de la sucesión. Los desequilibrios de las habilidades pueden iniciar una necesidad de formación para preparar a los individuos a cambiar a nuevas tareas de empleo o a tomar roles rediseñados.

La eficiencia de la organización se relaciona con la eficiencia objetiva en el modelo de diagnóstico. Las ganancias, los costos laborales, la calidad del producto y otras medidas podrían significar brechas que la formación puede

estrechar. En efecto, una razón importante para aumentar la formación en muchas organizaciones es que la fuerza de trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la "calidad".

La cultura de la organización refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

#### 2.2.3.3. El sistema organizacional

En este aspecto, se muestra el concepto de administración del talento humano como el de organización como un sistema social, sus características y los dos elementos comunes en toda organización; Personas y trabajo. Por último se hace referencia al enfoque que plantea a la organización como parte del sistema ambiental y los subsistemas que lo componen.

El ser Humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa.

En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos; emocionales, espirituales, intelectuales, económicos, entre otros, que la acción individual aislada no conseguiría. Para Chester Barnard, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Él plantea; “cuando dos o más personas trabajan juntas para mover una piedra, están aumentando sus fuerzas individuales para unirlos deliberadamente y pasan a formar una organización.

Así, las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: Con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficazmente con otros”. La cooperación entre las partes es esencial para la existencia de la organización.

Una organización solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común.

La disposición de contribuir con acción significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún, en el propio individuo, con el correr del tiempo. Esa contribución se ve influida además por los sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

Características de las organizaciones sociales.

- 1) No tienen limitación de amplitud, porque están constituidos por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.
- 2) Necesitan y/o requieren de motivación, para atraer a las personas hacia los sistemas sociales y para mantenerlas funcionando dentro de ellos.
- 3) Tienen naturaleza planeada, o sea, son sistemas socialmente inventados hechos por el hombre e imperfectos. Estos se basan en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas, de los seres humanos.
- 4) Tienen un alto grado de variabilidad, debido a la inestabilidad de las acciones humanas. Por esta razón se requiere el uso de diversos medios de control, tales como, presiones del ambiente, los valores y expectativas compartidas, y la imposición de reglas por parte de la organización. Así, logran patrones y comportamientos dignos de confianza.
- 5) Las funciones (formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas), normas (expectativas generales con carácter de exigencia) y los valores (son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas) como los principales componentes del sistema social.
- 6) Constituyen un sistema formalizado de funciones, donde las reglas que definen el comportamiento independiente esperado de quienes ocupan posiciones en el

sistema son explícitamente formuladas; y para la imposición de las reglas existen las sanciones.

- 7) Concepto de inclusión parcial: se refiere a que las personas pertenecen a muchas organizaciones y un único ambiente organizacional es incapaz de obtener el pleno empeño de sus personalidades.
- 8) La organización en relación con su medio ambiente: el funcionamiento de la organización debe ser estudiado, además, en las relaciones continuas con el medio que lo envuelve. Un punto fundamental dentro de esta característica que no se puede dejar de mencionar es el Clima Organizacional:

“Toda organización crea su propia cultura o clima con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...). Así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajos, modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivas que son transmitidos a los demás miembros del grupo.”

#### 2.2.3.3. Elementos de las Organizaciones.

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja. El término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, entre otros. Dentro de esa variedad y complejidad existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones de trabajo: el elemento básico y el elemento de trabajo.

- 1) El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen a la organización. Una organización está en constante cambio, debido a que sus miembros no presentan un comportamiento estático, aunque las personas siempre estén cobijadas en sus relaciones a través de alguna especie de estructura que determina la existencia de la organización.

El propio éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen entre sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes:

- ✓ Interacciones individuales: Es la relación entre dos personas o sistemas, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro.
- ✓ Interacciones entre individuos y organización : Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: los individuos son atraídos, seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones, la satisfacción de algunas necesidades personales (Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Reconocimiento y autorrealización).
- ✓ Interacciones entre organización y otras organizaciones: Toda organización mantiene interacción con otras organizaciones que constituyen lo que se denomina “conjunto organizacional” cuyos papeles se engranan y entrelazan con los papeles de aquella organización tomada como focal.
- ✓ Interacción entre la organización y su ambiente total: Además de la interacción con las organizaciones que constituyen su ambiente, más inmediato (“conjunto organizacional”), la organización también mantiene interacción con otras más distantes y que constituyen su ambiente total. Ninguna organización existe en el vacío, sino que en un contexto complejo donde operan otras organizaciones y que se llama ambiente. La selección y percepción ambiental de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes.

“Dentro de la organización, el elemento básico es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de la interacciones. Aunque las

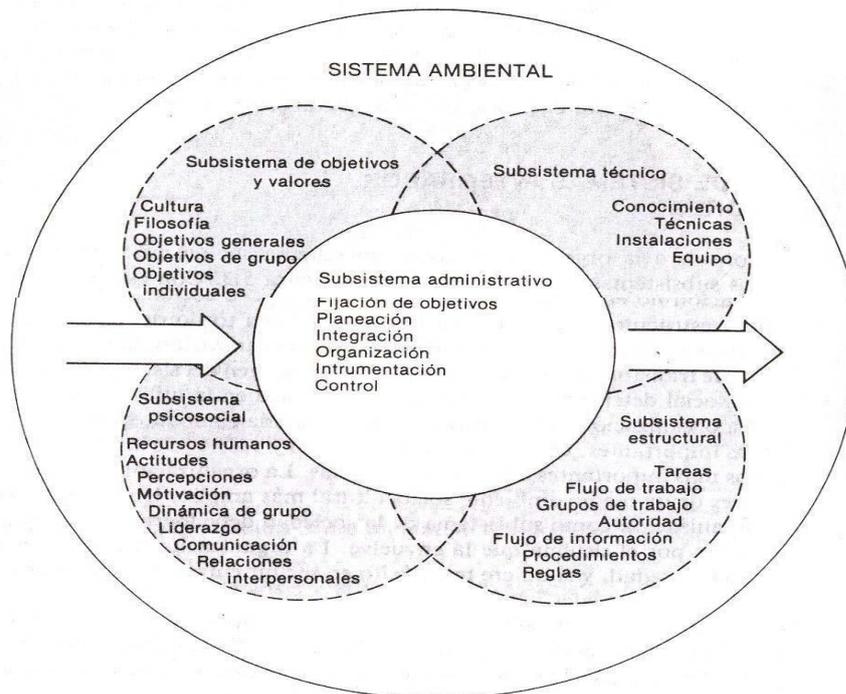
interacciones de los miembros constituyen la organización, son los elementos de trabajo las que la hacen eficaz o ineficaz”.

2) Los elementos del trabajo de una organización, son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber: recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

- ✓ Habilidades para hacer, o sea, para desempeñar tareas y actividades, con el fin de alcanzar sus objetivos.
- ✓ Habilidad para influir, o sea, la habilidad de alterar el comportamiento de otros.
- ✓ La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. Aquellos con poder excesivo o influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización.
- ✓ Habilidades para utilizar conceptos, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otro, dotándolo de la motivación y de la comunicación necesaria. Los recursos no humanos se refieren a recursos materiales (máquinas, equipos, etc.) recursos financieros (capital, inversiones, etc.) y recursos mercadotécnicos (clientes y consumidores, promoción y propaganda).

2.2.3.4. Sistema ambiental y subsistemas de la organización.



Los objetivos y valores así como los subsistemas técnico, estructural, psicossocial y administrativo son presentados como partes integrales de toda organización.

El medio ambiente específico tiene un efecto sobre las metas y los valores, la estructura, la tecnología, las relaciones humanas y los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Pero la relación de causa y efecto no es sencilla ni está claramente delimitada. Las características objetivas o reales del medio ambiente afectan las organizaciones, pero las percepciones y las creencias de los miembros internos, particularmente de los administradores como los responsables de la toma de decisiones, son igualmente importantes. La información del exterior pasa a través de procesos perceptivos y cognoscitivos, que producen las decisiones que afectan las características internas de la organización.

La creciente turbulencia ambiental crea muchos problemas en las organizaciones, ya que tienen que estar permanentemente adaptándose al entorno, por esta razón es que los subsistemas del medioambiente deben complementarse de manera óptima, logrando una sinergia única, la cual le permita lograr un mejor desempeño en el mundo cambiante y dinámico que la rodea.

#### 2.2.3.5. Subsistemas del medio ambiente.

Por lo tanto a continuación, haremos referencia a cada uno de los subsistemas de la organización, su definición y sus principales características. Todo esto, basados en la teoría de la Organización como sistema.

1) Subsistema de objetivos y valores: Los objetivos y valores son un subsistema integral que posee toda organización. Los valores sociales reflejan un conjunto de ideas compartidas sobre los objetivos, normas y formas deseables para la conducta humana. La organización depende de un nivel mínimo de valores compartidos entre los participantes internos y la sociedad externa para su existencia. Los objetivos de la organización se refieren a propósitos y condiciones deseadas, que la organización busca como una entidad individual.

Los objetivos de los participantes pueden ser tanto compatibles como incompatibles con las metas organizacionales. Sin embargo, es poco realista esperar una compatibilidad perfecta entre los objetivos de la organización y los de cada individuo, entonces la administración tiene un papel fundamental en la fijación de metas de operación y en la asignación de recursos para ejecutar estos programas.

Este subsistema está constituido por la cultura, la filosofía, los objetivos generales, grupales e individuales.

2) Subsistema Técnico: Este subsistema está conformado por el conocimiento, las técnicas, instalaciones y equipos; es decir la tecnología. Ésta tiene dos aspectos: las manifestaciones físicas, como la maquinaria y el equipo, y el conocimiento acumulado referente a los medios para desempeñar las labores.

La ciencia y la tecnología se han convertido en una fuerza penetrante en la sociedad moderna, que influye en todas las actividades y nos ofrece una nueva forma de ver los asuntos mundiales. En la sociedad industrial moderna, las organizaciones complejas a gran escala se han transformado en los medios primordiales para utilizar la tecnología.

La capacidad de reunir los recursos materiales, humanos y de información necesarios para desarrollar labores complejas es un gran logro atribuido a este sistema.

Las organizaciones utilizan una creciente variedad de tecnologías sociales y de conducta que están dirigidas a lograr una mayor efectividad, eficiencia y satisfacción del participante.

3) Subsistema Psicosocial: Los individuos en relaciones sociales, son la esencia de lo que constituye este subsistema. La cultura social establece un marco de referencia global; las costumbres y prácticas de la industria tienen su impacto, y muchas variables son peculiares a organizaciones específicas.

La tecnología y la estructura afectan la atmósfera organizacional de la misma manera que lo hacen las actitudes y moral de los empleados. En este contexto, el desarrollo y utilización de los recursos humanos es una responsabilidad administrativa básica.

Este subsistema está conformado por los recursos humanos, las actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

La motivación del comportamiento individual es parte fundamental de este subsistema. Los individuos son similares en cuanto a que todo comportamiento es causado, motivado y orientado hacia un objetivo. Las metas individuales varían para cada quien, al igual que las causas que subyacen a las motivaciones. Sin embargo, el proceso de comportamiento delineado por estos tres ingredientes sigue siendo el mismo para todas las personas, en todos los lugares, en todos los tiempos.

Las variaciones individuales en comportamiento ocurren primariamente como consecuencia de diferencias en la percepción, la cognición y la motivación. Estos procesos facilitan la evolución de un sistema de valores y conocimientos personales, que es importante como mediación entre estímulo y respuesta.

La teoría de la motivación está interesada con que (contenido) y cómo (proceso) se energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Las teorías sobre la motivación están dirigidas a explicar las necesidades, los impulsos y las expectativas, con orientación en la consideración consciente de la utilidad del esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. No obstante, al parecer la directa relación entre esfuerzo-desempeño-satisfacción se ve afectada por muchas variables, como la capacidad, percepción del puesto y el sistema de recompensa.

El status y el rol son elementos básicos para el subsistema psicosocial de las organizaciones. Ofrecen el marco de referencia dentro del cual operan la percepción, el conocimiento y la motivación para influir en el comportamiento del individuo. El estatus se refiere a la clasificación por prestigio de un individuo en grupos; pequeños o informales; organizaciones grandes y formales y la sociedad en un conjunto.

Los Roles se refieren al comportamiento que tienen lugar o la acción relacionada con un status particular en la estructura organizacional. El concepto de suceso de rol, ofrece un marco de referencia útil para entender el impacto de ellos en el comportamiento individual. Los transmisores de rol tienen expectativas que transmiten al individuo en cuestión, que es receptor del rol. El rol enviado es recibido por la persona, que se comporta con sus propias inclinaciones, modificadas por la influencia de los transmisores de rol.

La dinámica de grupos es un pilar fundamental del subsistema psicosocial. La inclinación humana hacia la sociabilidad se ve reflejada por el número de grupos pequeños a los que pertenecemos. La dinámica de grupos pone interés en las relaciones e interacciones directas entre los individuos. Comprende muchos tipos de comunicación e implica cambiar y ajustar continuamente las relaciones entre los miembros. Los grupos varían en términos de grado de permanencia, apertura y formalidad.

La dinámica de grupo tiene un impacto significativo en el desempeño. La presencia de otros (personas) en un escenario de trabajo puede afectar el esfuerzo y el desempeño personal, tanto positiva como negativamente, dependiendo de la

situación particular y de la gente que incluya. La efectividad general y la eficiencia dependen de los esfuerzos coordinados de los individuos que trabajan juntos en grupos pequeños dentro de un sistema organizacional más grande.

El liderazgo, como parte de la administración, subraya la necesidad de extender las relaciones interpersonales y de aprovechar al máximo las capacidades latentes en los individuos.

Para que exista un líder y así pueda ejercer como tal su función, aparte de su existencia, debe estar acompañado de otros dos elementos básicos; los seguidores y la situación. Entre los dos primeros actores existe un intercambio en el medio ambiente, el líder por su parte muestra y entrega: legitimidad, competencia, motivación y una percepción de la realidad o de la situación y por otro lado los seguidores tienen expectativas, competencias, motivaciones, personalidades y una percepción de la situación.

A través del intercambio de expectativas, motivación y competencias es posible que esta relación se dé exitosamente, logrando un buen ejercicio del liderazgo, lo cual se traduce en un buen desempeño en las organizaciones. Por último el tercer actor, la situación organizacional, entrega y está inmersa en una historia y tradición, con ciertas metas y valores, en la cual se deben hacer ciertas tareas con una determinada tecnología, en esta situación también existe cierta estructura y autoridad, la cual se basa en las relaciones humanas, las cuales cuentan con una administración y un control.

4) Subsistema Estructural: La estructura es el esquema establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. La estructura de la organización social no es visible, se infiere a partir de las operaciones.

Las organizaciones tienen estructura formal e informal. La estructura formal es el resultado de las formas de decisiones explícitas referentes a los esquemas organizacionales y normalmente se expresa en organigramas, manuales y descripciones de puestos.

La administración de programas y la forma matricial, han sido utilizadas eficientemente para lograr la integración de las actividades con base en sistemas.

Muchas organizaciones que operan en un ambiente estable y con una tecnología uniforme pueden funcionar de forma más eficiente utilizando una estructura mecanicista.

Es importante que la administración diseñe estructuras que sean congruentes con las actitudes y el comportamiento de la gente en la organización.

Los recursos que permiten el funcionamiento y desarrollo de este subsistema son las tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimiento y reglas.

5) Subsistema Administrativo: La labor administrativa se centra en el concepto de desempeño organizacional. A fin de entender la labor de un administrador específico se debe determinar el significado del desempeño en una situación particular. Algunos indicadores son básicos para todas las instituciones: supervivencia en términos de rentabilidad o asignaciones de presupuesto; otros indican bienestar intermedio en diversas dimensiones: participación de mercado, innovación tecnológica, o relaciones con los clientes.

La labor administrativa puede ser descrita en términos de funciones básicas que son desarrolladas con el fin de que una organización alcance sus metas. En el núcleo incluye la toma de decisiones, que mantiene un equilibrio dinámico al tiempo que se alcanzan los objetivos que marcan el éxito. Los administradores fijan metas, planean programas, integran recursos, organizan a la gente y los procesos, aplican las acciones y controlan las actividades. Los administradores están literalmente en el centro de lo que es la organización, están en medio de muchos procesos de interacción; son responsables tanto del desempeño en ese momento como del potencial futuro de la organización.

El administrador debe poseer habilidades interpersonales, para poder comunicarse y así traspasar a sus subordinados información sobre sus labores de manera correcta, al mismo tiempo debe mantener la información sobre la compañía al día

para ir tomando decisiones adecuadas con el transcurso del tiempo y por último debe tener la facultad de ser un conciliador, un solucionador de problemas, un buen distribuidor de recursos y un negociador. A través de todas estas aptitudes el administrador es capaz de tener herramientas reales para llevar a cabo el buen funcionamiento de una organización.

El proceso de toma de decisiones implica el reconocimiento de un problema, la identificación de cursos de acción alternativos, la evaluación de resultados potenciales, y una elección. La información es la materia prima para el proceso de toma de decisiones; incluye datos que son procesados sustancialmente para un problema o elección en particular.

La colaboración es inherente en las organizaciones, pero el grado de participación en la solución varía considerablemente. Los criterios tales como calidad, aceptación, y tiempo pueden ser utilizados para determinar si y como decidir utilizar un grupo en la toma de decisiones. Los administradores deben estar conscientes de aspectos importantes en la toma de decisiones en grupo, como la satisfacción de los participantes, la propensión a correr riesgos y pensamiento grupal.

Los grupos tienen ventajas tales como más conocimientos e información, más alternativas de solución y una mayor probabilidad de que una decisión sea entendida y aplicada. Las desventajas potenciales incluyen a la presión social sobre los individuos, la dominación de uno o pocos miembros, y el conflicto en sí, que limita la acción. El liderazgo hábil puede acentuar las ventajas de los grupos y atemperar las desventajas.

Es importante destacar que la cantidad de control puede variar y generalmente está relacionado de manera positiva con el desempeño.

Concluimos diciendo que, Las organizaciones son un sistema social abierto, el cual tiene ocho características esenciales. El ambiente en el cual se encuentra inmersa está compuesto por cinco subsistemas distintos y todos ellos son parte de

la organización. A través de la relación y posición de los diferentes subsistemas se da vida y orientación a una organización en particular, la cual puede ser de distintas formas y tamaños, pero siempre están compuestas por el dinamismo y la interacción de estos cinco subsistemas; De objetivos y valores, Técnico, Psicosocial, Estructural y Administrativo.

#### 2.2.3.6. Desarrollo e implicaciones del trabajo

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo: "El trabajo".

Sin embargo, desde el punto de vista económico, lo que interesa es el hecho de que el trabajo en sí es el elemento esencial del proceso de producción, y a su vez éste, consiste en aplicar un determinado esfuerzo, físico o psíquico, sobre un objetivo con la finalidad de transformarlo.

La observación de la realidad muestra una gran variedad de tipos de trabajo. Así, desde el punto de vista del producto obtenido, existen casi tantos tipos de trabajos como bienes y servicios. Sin embargo todo trabajo por distinto que sea, supone un esfuerzo humano y como tal un gasto de las potencias del hombre. Desde el punto de vista del individuo, el trabajo puede considerarse como una categoría abstracta.

El trabajo puede tomar aspectos muy diferentes según sean los medios de producción a su disposición y según sean los tipos de relaciones, que a través del trabajo, se establezcan entre los hombres. Ambas condiciones se interrelacionan mutuamente, y de hecho, caracterizan los distintos modos de producción de la historia de la humanidad.

Desde el punto de vista del trabajo, hay un hecho histórico fundamental: a partir de un determinado momento el hombre es capaz de producir con su trabajo más de lo que necesita para vivir, es decir, aparece un excedente.

La aparición del excedente es un fenómeno que además de permitir un intercambio y favorecer las posibilidades de progreso, es causa necesaria para que surja la explotación.

A lo largo de la historia la explotación ha tomado varias formas: esclavitud, servidumbre, asalariados.

La existencia del trabajo asalariado viene condicionada por la generalización de la producción de mercancías, hasta llegar a la situación en que el mismo trabajo es una mercancía, que como tal, se compra y vende en el mercado. Exige la existencia de un trabajador libre (con capacidad jurídica y real) y de una masa de individuos cuya única posesión sea su propia capacidad de trabajar. Estos asalariados, por la venta de su capacidad de trabajo, pueden obtener a cambio, las demás mercancías necesarias para su subsistencia.

#### 2.2.3.7. Compensación.

“La compensación al personal, se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se le otorgan a los trabajadores y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas”.

En esencia, hay dos bases para pagar a los empleados: incrementos de tiempos y volumen de producción.

- ✓ Compensación basada en el tiempo: Es cuando a los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo, pueden ser salario por hora, diario, semanal, mensual o anual, es decir, trabajan por un periodo de tiempo establecido.
- ✓ Trabajo a destajo: Se refiere a la compensación directa por la cantidad de producción (o número de “piezas”) que el trabajador produce. Por tanto, es el más común como un sistema de pagos por incentivo.

#### 2.2.3.8. Equidad y su impacto en los niveles de sueldo.

La necesidad de equidad es quizás el factor más importante en la determinación de los índices de pago, y existen dos tipos de equidad que se deben considerar:

Primero externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados para cada puesto. Segundo, los índices de pago deben también ser equitativos a nivel interno, en cuanto a que todos los empleados deben ver su remuneración como objetiva y/o justa de acuerdo con lo que se paga a otros, en la organización.

Algunas empresas aplican estudios de actitud a los empleados con el fin de obtener información sobre sus percepciones y el sistema de compensación de la empresa. En la práctica, el proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna, consta de cinco pasos:

a) Realice la encuesta de sueldos:

Las encuestas de sueldo o de remuneración, desempeñan un papel central en la asignación de valores a los puestos y por lo tanto, casi todas las empresas realizan dichos estudios para asignar valor a unos o más de sus puestos.

Estas encuestas son utilizadas de tres formas: Primero, un porcentaje importante de las posiciones de cualquier empresa adquieren el valor directamente desde el mercado, con base en una encuesta de lo que las compañías semejantes pagan por puestos equiparables. Segundo, los datos de la encuesta se utilizan para dar valor económico a puestos de referencia, posiciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa.

Finalmente las encuestas también reúnen datos sobre prestaciones tales como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones.

En la mayoría de los casos se utiliza encuestas para asignar tarifas a puestos de referencia en torno a los cuales se clasifican otros puestos de acuerdo con su valor relativo.

b) Determine el valor de cada puesto: Valuación de puestos.

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición.

Consiste en una comparación formal y sistemática a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento básico de la valuación de sueldos es comparar el contenido de puestos en relación con otros, en términos de esfuerzo, responsabilidad y habilidades, entre otros.

La identificación de los factores compensables juega un rol clave en la valuación del puesto, pues generalmente cada puesto se compara con todas las posiciones similares utilizando los mismos factores compensables. Así se evalúan los mismos componentes fundamentales para cada puesto y por tanto son más fáciles de comparar.

La valuación de puestos es esencialmente un proceso de juicio, en el que se exige estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales.

c) Agrupe puestos similares en grados de remuneración:

En esta etapa lo primero que se trata de hacer es agrupar a los puestos en niveles o grados de remuneración, está formado por puestos de dificultad similar. Así en lugar de tener que manejar cientos o miles de niveles de pago, por ejemplo en una empresa grande, tendría que solamente centrarse en, digamos, de 10 a 12, niveles de pago, lo que hace bastante más sencilla la labor.

d) Asigne valor a cada grado de pago: curvas de sueldo.

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto, generalmente se logra con una curva de sueldos. La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con los puntos o clasificación asignada a cada puesto o grado, y de acuerdo con la valuación de puestos.

e) Ajuste los niveles de remuneración.

Finalmente, se ajustan los niveles de sueldo para cada cargo. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y, muchas veces, definir los niveles de sueldo.

Casi ninguna empresa paga una única tarifa para todos los puestos en un grado particular; más bien, desarrolla niveles de sueldo, que son una serie de etapas o escalafones en un grado de salario, por lo general basados en los años de servicio.

El uso de los niveles de sueldo para cada grado ofrece varias ventajas. Primero, la empresa puede adoptar una posición más flexible con respecto al mercado laboral.

Los niveles de sueldo permitirán también ofrecer diferencias de acuerdo con el desempeño de los empleados dentro del mismo grado o entre aquellos de diferente antigüedad. La mayoría de las empresas estructuran sus niveles de sueldo de manera que se sobrepongan un poco entre ellos, a fin de que el empleado con más experiencia o antigüedad pueda ganar más que una persona recién contratada en el siguiente grado superior.

Es posible que el salario asignado a un puesto esté fuera del nivel de sueldo para ese grado. Esto significa que el pago promedio para ese puesto es actualmente muy alto o muy bajo, en relación con los otros puestos de la empresa. Si un punto queda debajo del promedio, podría requerirse un aumento de sueldo para esa posición. Si el punto queda arriba del promedio, se necesitará una reducción o congelación del sueldo. Para los empleados que reciben menos pago, el problema es fácil de resolver. Esos empleados deben recibir incrementos en su sueldo al mínimo del nivel para su grado, dado que se desea retener a los empleados y se cuenta con los recursos para hacerlo.

#### 2.2.3.9. Alternativas de la valuación de puestos.

a) Remuneración con base a la experiencia: “En este caso, se paga por el grado, profundidad, tipo de habilidades y conocimiento que el empleado es capaz de desplegar, y no por el puesto que actualmente tiene. Existen diferencias entre la remuneración con base en la experiencia (RBE) y la remuneración con base en la valuación del puesto (RBP).”

- ✓ Prueba de capacidad: Con la RBE, el salario base no está vinculado en el puesto, sino con las habilidades. El empleado tiene que estar certificado como competente en las habilidades requeridas por el puesto para obtener un aumento en el salario.
- ✓ Efecto cambio de puesto: Con la RBE antes de obtener un aumento de sueldo, el empleado debe mostrar que domina las habilidades requeridas por el nuevo puesto.
- ✓ Antigüedad y otros factores: El salario en los sistemas RBP con frecuencia está vinculado con la antigüedad, sin importar que tan bien lo desempeña. Los sistemas RBE se basan en la *experiencia*, no en la antigüedad.
- ✓ Oportunidades de promoción: Una consecuencia natural de RBE es que la mejora la flexibilidad organizacional y facilita que los empleados se muevan de puesto en puesto, ya que sus habilidades y por tanto su salario, son más móviles.

b) Valor en el mercado laboral: “La segunda alternativa básica para la valuación de puestos es valorarlos directamente en el mercado. Esto representa fundamentalmente preparar las descripciones de puestos en forma clara y concisa y luego comparar lo que se paga en el mercado para puestos similares. Por su puesto, en alguna medida todos los planes de valuación de puestos están “basados en el mercado”; sin embargo en la mayoría de los planes de valuación sólo relativamente pocos puestos de referencia se valoran en el mercado. Más bien los puestos que no son de referencia son colocados en torno a éstos y según sus valores.

#### 2.2.3.10. Cómo compensar a los puestos profesionales y gerenciales.

El desarrollo de un plan de compensación para pagar al personal ejecutivo, gerencial y profesional es algo similar en muchos aspectos a desarrollar un plan para cualquier empleado. Los objetivos básicos del plan son los mismos en cuanto a que la meta es atraer a buenos empleados, generando y aumentando su

compromiso. Además los métodos de valuación de puestos son tan aplicables a las posiciones gerenciales y profesionales como a las de producción y oficina.

“No obstante, para los puestos gerenciales y profesionales, su valuación solamente ofrece una respuesta parcial a la pregunta de cómo pagar a estos empleados debido a que los puestos difieren de los de producción y oficina en muchos sentidos. Los puestos profesionales y gerenciales tienden a hacer hincapié en factores no cuantificables como el ejercicio del juicio y solución de los problemas más que los puestos de producción y oficina. Segundo hay una tendencia a pagar a los gerentes y profesionales con base en la habilidad más que con bases a exigencias estadísticas del puesto, como son las condiciones de trabajo. Por tanto, el desarrollo de planes de compensación para los gerentes y profesionales tiende a ser un asunto relativamente complejo, situación en la que la valuación del puesto, aunque sigue siendo importante, generalmente desempeña un papel secundario ante elementos no salariales como bonos, incentivos y prestaciones.”

Existen elementos en el paquete de compensación para un gerente:

El primero y el más importante es el sueldo, éste se paga a los gerentes generalmente en función del valor de su trabajo para la organización y también en función del cumplimiento de sus responsabilidades.

El sueldo es la piedra angular de la compensación ejecutiva, ya que es sobre este elemento que se colocan los otros cuatro; las prestaciones, incentivos a largo y corto plazo y prestaciones ejecutivas normalmente se otorgan en proporción a la retribución base del gerente.

La compensación ejecutiva tiende a hacer hincapié en incentivos de acuerdo con el desempeño más que otros planes de pagos a empleados, ya que los resultados organizacionales tienen más probabilidad de reflejar directamente las contribuciones de los ejecutivos que las de los empleados de menor nivel.

#### 2.2.3.11. Incentivos

Los incentivos como todos los planes que vinculan la remuneración con el desempeño. Existen varios tipos y diferentes formas de categorizarlos. Los

incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear y/o mejorar la motivación de la fuerza laboral, ya que a través de estos planes se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en los diferentes aspectos que influyen y están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de la compañía. Esta mezcla hará que los empleados sean personas completas, que hacen su trabajo entregando lo mejor de sí, porque las condiciones laborales o la conciencia de que “todos juntos podrán hacerlo” harán que la persona se vincule a la empresa, no solo haciendo bien su trabajo, sino que colaborando también con el trabajo del otro. Por lo anterior, nos damos cuenta de que incentivar a los empleados puede convertirse en una ventaja competitiva en la empresa, porque obviamente el valor de la empresa en conjunto será mayor que la suma del valor que cada uno de los empleados aporta a ésta.

#### 2.2.3.12. Desarrollo de planes de incentivos eficaces.

La creación e implementación de planes de incentivos eficaces, es algo que requiere de serios estudios y de una implementación adecuada. Para esto, la empresa debe comprometerse con el plan que escoja, que depende de la situación en la cual se encuentre.

Es decir, el plan de incentivos que una empresa implante debe ser acorde a su rubro y a sus necesidades. Esto es de vital importancia, porque los incentivos no sirven si es que la forma de concretizarlos no es la correcta. Es por esto que a continuación se exponen varias razones de porque los planes de incentivos fracasan.

La mayoría de las veces el fracaso de los planes de incentivos pueden explicarse en términos de lo que se sabe sobre la motivación humana. Para que ocurra la motivación, el trabajador debe creer que su esfuerzo conducirá a recompensas y debe desear esa recompensa. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos se debe a que una o las dos condiciones no se cumplen. Los criterios injustos, criterios demasiado elevados o inalcanzables, son también una causa del fracaso de los planes de incentivos.

Una segunda razón, es el temor real o imaginado de que las tarifas serán reducidas o los criterios incrementados si el desempeño excede los niveles normales durante mucho tiempo. Las reducciones en las tarifas de pago han sido durante mucho tiempo el problema de los planes de incentivos y esta dificultad persiste hasta ahora. Las restricciones de grupo y las presiones de los compañeros operan tanto a favor como en contra del plan, si un grupo considera justo el plan, puede mantener al margen a sus detractores y conservar una alta producción. Pero lo opuesto es cierto también y si por alguna razón el grupo considera que el plan es injusto, los niveles de producción de los miembros del grupo se mantendrán bajos. Otros planes fallan debido a que los empleados no los entienden, ya sea porque el plan es demasiado complejo o porque no se les comunica de manera entendible.

#### 2.2.3.13. Tipos de incentivos.

##### 1. Incentivos para los empleados de producción.

a) Planes de trabajo a destajo: es el más común de todos. Consiste en el pago de una tarifa por pieza, es decir, por cada unidad producida. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles generalmente se plantean en términos de un número normal de minutos de producción por unidad o un número promedio de unidades por hora. Distinguimos dos tipos de trabajo a destajo:

- *“Plan de destajo directo:* en este sistema de pago cada trabajador recibe una cantidad por pieza producida o procesada en una fábrica o taller.
- *Plan de destajo garantizado:* el salario mínimo por hora más un incentivo por cada pieza producida por encima de un número determinado de piezas por hora.”

##### 2. Incentivos para gerentes y ejecutivos.

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad, ya sea por área o por la compañía en general, la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo. Estos

planes de incentivos pueden y se pagan solos al mejorar la administración y, por tanto, el desempeño organizacional. Es posible distinguir entre los incentivos de corto y largo plazo, para gerentes y ejecutivos.

a) Incentivos de Corto Plazo, El Bono Anual: este plan está dirigido a la motivación del desempeño inmediato de los gerentes y ejecutivos. Los bonos de incentivos de corto plazo fácilmente pueden producir aumentos o disminuciones de hasta un 25% o más en la compensación total del ejecutivo. Hay tres elementos básicos que se deben tener en consideración al otorgar incentivos de corto plazo: Elegibilidad, se refiere a quienes pueden postular al bono; determinación del tamaño de fondo, que es directamente proporcional al tamaño del sueldo que recibe el empleado y recompensas individuales, se debe decidir el monto a cancelar.

b) Incentivos de Largo Plazo: “estos incentivos están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y otorgar una perspectiva más amplia a las decisiones ejecutivas. Si solamente se utilizan los criterios de corto plazo, el gerente por ejemplo, podría aumentar la rentabilidad mediante reducciones en el mantenimiento de la planta, táctica que, por supuesto, podría resultar contraproducente para la compañía en mediano o largo plazo. Otro propósito de estos planes es alentar a los ejecutivos a quedarse en la compañía al proporcionarles la oportunidad de acumular capital, como acciones de la compañía, de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa.”. Los incentivos de largo plazo o programas de acumulación de capital generalmente se reservan a los ejecutivos de más alto nivel.

### 3. Incentivos para otros profesionales.

a) Pago por Mérito: también denominado aumento por mérito. “Se refiere a cualquier aumento al salario asignado a un empleado con base en su desempeño individual, representando un incremento continuo de su salario en el tiempo.”<sup>51</sup> Estos planes son aplicados con mayor frecuencia sobre los empleados de oficina, particularmente los profesionales y secretarias. Este tipo de incentivo tiene

defensores que argumentan que solamente la remuneración vinculada directamente con el desempeño puede motivar un mejor trabajo.

Quienes están en contra ofrecen algunas buenas razones por las que estos planes podrían resultar contraproducentes. Una de ellas es que la utilidad del plan de pago por mérito depende de la validez y eficacia del sistema de evaluación del desempeño y si las evaluaciones son consideradas injustas, lo mismo ocurrirá con el aumento por mérito que se fundamenta en éstas. En el mismo sentido, los supervisores con frecuencia tienden a reducir las diferencias en el desempeño de los empleados cuando se calculan los aumentos por mérito; más bien dan a la mayoría de los empleados más o menos el mismo aumento, ya sea debido a la renuencia a despedir a algunos empleados o por el deseo de dar a todos un aumento que cuando menos les ayude a soportar el costo de la vida. Un tercer problema que casi todos los empleados piensan que se desempeñan por arriba del promedio; por tanto recibir un aumento por mérito menor al promedio puede ser desmoralizante, lo que se puede ver reflejado según la teoría de Maslow, en no satisfacer la segunda necesidad, es decir, la de reconocimiento.

b) Incentivos para Empleados Profesionales: los empleados profesionales son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de problemas de la empresa, incluyendo a los abogados, doctores, economistas e ingenieros. Los profesionales casi siempre llegan a sus posiciones después de un período prolongado de estudio formal. Las decisiones de remuneración de los empleados profesionales comprenden problemas únicos. Uno es que, para la mayoría de los profesionales, el dinero históricamente ha sido menos importante de lo que ha sido para otros grupos de empleados.

Esto se debe, en parte, a que los profesionales normalmente reciben buen pago y porque tienden a estar más impulsados por el deseo de producir trabajo de gran calidad y recibir reconocimiento de sus colegas. Sin embargo, esto no quiere decir que a los profesionales no les guste recibir incentivos financieros. Por lo general, existe una relación conservadora entre los bonos y el salario, es decir, partes más pequeñas del salario total se entregan en forma de bonos.

El ciclo de tiempo de estos planes de incentivos tiende también a ser de más de un año, lo que refleja los años de desarrollo que habitualmente se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar un nuevo producto.

Aunque no son estrictamente incentivos, existen muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para hacer mejor su trabajo. Estos elementos van desde un mejor equipo e instalaciones, hasta un estilo de administración estimulante que apoye sus publicaciones profesionales.

Otros ejemplos son: automóviles, viajes y financiamiento para la investigación, períodos sabáticos, reconocimiento público, libertad para elegir proyectos y mejoras generales en la vida laboral.

#### 4. Planes de incentivos a Nivel de toda la organización.

Estos planes de incentivos incluyen la participación de todos los empleados. Estos son: reparto de utilidades, la posesión de acciones por parte del empleado y los planes Scanlon.

a) Planes de Reparto de Utilidades: “es el plan mediante el cual la mayoría de los empleados comparten las utilidades de la compañía.”<sup>52</sup> Los resultados de este plan son el incremento del sentido de compromiso de los trabajadores con la organización, así como la sensación de participación y membresía. Es posible también que reduzcan la rotación del personal y alienten a los empleados a economizar. Estos resultados actúan como motivadores, porque logran un comportamiento de los individuos diferente, más comprometidos con la compañía. Los trabajadores se sienten parte y por ende, renuncian a ciertos objetivos individuales porque quieren y optan por el beneficio de la organización en general, no solo realizando de manera correcta su trabajo, sino también mostrando lealtad hacia la empresa, que le asegurará el bienestar en el largo plazo.

b) Plan de Reparto de Acciones para los Empleados: este plan consiste en que una corporación contribuye con acciones propias a un fideicomiso que se establece con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados. Estas contribuciones se realizan anualmente y en proporción a la compensación total de

los empleados. El fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de su retiro o separación de la empresa. Este plan tiene varias ventajas; la corporación recibe una deducción de impuestos cuando hace su contribución, estos planes traen como consecuencia un aliento a los empleados a desarrollar una sensación de propiedad y compromiso con la empresa. Ocurre así, en parte, porque se les ofrece oportunidades y mayores incentivos financieros, crea un nuevo sentimiento de propiedad y fomenta el trabajo en equipo.

c) Plan Scanlon: este plan surge con el objetivo de sincronizar las metas de la organización con las del trabajador, en otras palabras, asegurar que los dos conjuntos de metas se superpongan y que al tratar de alcanzar sus objetivos el trabajador alcance también los de la empresa. En la actualidad este plan consta de cinco características fundamentales. La primera es la filosofía de la cooperación; gerentes y empleados deben trabajar por generar un clima de complementación, en el que todos aportan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de esta correcta y honesta interacción. La segunda característica es la identidad, esto significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, por ejemplo, en término de consumidores, precios y costos. La capacidad es la tercera característica básica, el plan exige un alto grado de capacidad por parte de todos los empleados, tanto los que trabajan por hora como los supervisores y administradores. La cuarta característica del plan es el sistema de participación, que puede ser de dos niveles, el nivel departamental y el nivel ejecutivo.

d) Planes de reparto de Ganancias: “plan de incentivos que compromete a los empleados en un esfuerzo común por lograr los objetivos de productividad de la compañía y compartir las ganancias.”. Para llevar a cabo este plan se requiere de una rigurosa implementación y la implementación de políticas claras que aseguren su buen resultado.

e) Planes de Reparto en Riesgo: también llamados planes de pago variable. Son planes que colocan alguna porción del pago del empleado en riesgo, sujeto al

cumplimiento de las metas financieras de la empresa. Uno de los propósitos de este método es pagar a los empleados como socios. En la medida en que el pago en riesgo sea parte de un programa más amplio, por ejemplo, programas que subrayen los valores de la confianza y el respeto, la amplia comunicación, la participación y oportunidades para el progreso- enfocados principalmente a convertir a los empleados en socios del comité, deberán tener resultados positivos, logrando una mejora para la organización.

#### 2.2.3.14. Autoestima y desempeño laboral.

¿Qué es autoestima?

Si nos enfocamos en la palabra *autoestima* se la puede definir así: "Es el significado más directo de la palabra auto (sí mismo/a) Estima (amor, aprecio). Quererse a sí mismo/a, ni es egoísmo, ni es enfermizo; es un sentimiento fundamental". Se considera necesario enfatizar que es amor, es decir, que al tenerse amor a sí mismos la persona tiene la facultad de aceptarse tal cual es, cuando se dice así se refiere que se sabe y se está consciente que es un ser humano y que como tal es poseedora de cualidades pero también tiene defectos.

Al estar conscientes de esto y al amarse de verdad como lo dice el autor citado anteriormente no se puede caer en el egoísmo, la vanidad, el contenido de sí mismo, la auto justificación, el fariseísmo que al contrario de quererse, es al final de todo un valor muy débil de el mismo, ya que al creerse superior y lo mejor, no se acepta los defectos terminando en pensar que no los posee, entonces pierde la facultad de ser auto crítico, lo cual es malo para cada individuo porque la realidad es que es un ser humano y que tiene defectos; y el poderse ver con defectos es lo que hace a este avanzar en la vida para una mejor calidad de vida.

Autoestima psicológicamente hablando es según el autor Yagosesky (1997,6) "amarnos incondicionalmente y confiar en nosotros para lograr objetivos, independientemente de las limitaciones que podamos tener".

Lo que exhorta a tener en cuenta que como humanos se comenten equivocaciones, e incluso se tienen limitaciones, ya sean estas físicas o emocionales; pero que

también no hay que perder de vista que se tiene la capacidad de levantarse, y que cada caída no es un fracaso eterno, sino verlo como una oportunidad que nos da la vida de conocernos más y de obtener la experiencia que en la próxima equivocación poder confiar en la capacidad que tenemos de seguir adelante y alcanzar los objetivos que deseamos.

Porque solo el hecho de saber que nos tenemos a nosotros mismos y de estar consciente de que valemos bastante tanto por nuestra capacidad de dar a los demás, de amar, de compartir; es un motivo muy grande para seguir existiendo y dar lo mejor de sí con alegría y solidaridad.

Teniendo una buena valoración de sí mismo y estando consciente de las posibilidades, se pueden trazar objetivos claros. El conocimiento que se tenga de sí mismo va bien ligado con el amor que se tenga la persona, pues ayuda a tener una orientación, de lo que se posee tanto cualidades, habilidades, destreza; como también de lo que se carece o con lo que se está disconforme, defectos, limitaciones, y es así, sabiendo lo bueno y lo malo que se tenga, se pueden hacer de las debilidades fortalezas.

### **2.3. Terminología de uso frecuente**

**Motivación:** Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

**Talento Humano:** Persona encargada de la enseñanza no en términos de explicar todo, sino en términos de orientar, guiar y organizar el aprendizaje de sus alumnos, aplicando estrategias metodológicas activas apropiadas.

**Facultad de Administración, Finanzas e informática:** Local o conjunto de locales en que funciona dicha división de una universidad.

**Universidad Técnica de Babahoyo para mejorar su desarrollo personal:** Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos



## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Diseño de la investigación

El diseño metodológico que sustenta a la presente investigación, se ha estructurado considerando los siguientes elementos:

- Paradigma : socio crítico
- Tipo de investigación: Los objetivos propuestos establecen que se trata una Investigación básica, descriptiva y explicativa de la cual se obtendrá los elementos para la estructuración del marco conceptual de la investigación.
- Por su nivel: Es una investigación descriptiva
- Técnicas utilizadas: Observación, encuesta y entrevista
- Población muestra: Muestra aleatoria proporcional.
- Diseño estadístico: Diseño porcentual

El proceso de la investigación se realizará con un universo de 2050 estudiantes, xxx administrativos y 107 docentes, por lo que su realización es de un muestreo aleatorio proporcional

#### 3.2. Métodos.

##### 3.2.1. Método científico.

El método científico es un conjunto finito y ordenado de normas regulativas que adecuada y sistemáticamente previstas y aplicadas indujeron el logro del conocimiento científico para ello fue necesario el empleo de modelos, procedimientos, instrumentos y fases de procesamiento en razón de ser actividad productora de ciencia con soporte técnico y de confiabilidad. La secuencia establecida denota la aplicación del siguiente proceso:

- ✓ El Problema: Identificación y definición del objeto por estudiar
- ✓ Observación: Análisis empírico de los hechos.
- ✓ Hipótesis: Enunciando de una predicción si ocurre X resultará Y.
- ✓ Investigación: Prueba que se realiza mediante la manipulación de las variables.
- ✓ Resultados: Confirmación o rechazo de la Hipótesis, por elaboración y pruebas estadísticas (incorporación de resultados comprobados de la hipótesis)

### **3.2.2. Método Histórico Lógico**

La aplicación de este método permitió descubrir el devenir y desarrollo de los fenómenos centrándose en sus aspectos fundamentales y apoyándose en dos procedimientos.

El Procedimiento Histórico: Estuvo relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de una etapa o período.

El procedimiento lógico: se ocupó de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia.

Lo lógico y lo histórico se han complementado y vinculado mutuamente. Para descubrir cómo se suscitan los fenómenos, el método lógico se fundamentó en los datos que le proporcionó el método histórico, de manera que no se obtuvo un simple razonamiento especulativo. De igual modo lo histórico no se limitó a describir de los hechos, también descubrió la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de la investigación.

### **3.2.3. Método Inductivo Deductivo**

La inducción se utiliza como forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hubo de común en los fenómenos individuales. La deducción ha sido una forma de razonamiento, mediante la cual se pasamos de un conocimiento

general a otro de menor generalidad. En este caso, el hecho nos hizo comprender y obtener un conocimiento verdadero que nos ha conllevado a una conclusión verdadera, la misma que se fundamenta en las premisas iniciales.

#### **3.2.4. Método descriptivo**

Se utilizó este método en la investigación para clasificar y ordenar estadísticamente los datos conseguidos y nos facilitó la interpretación de como se aplica la motivación al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

#### **3.2.5. Método Hermenéutico**

Este método nos ha facilitado la interpretación bibliográfica en la construcción del marco teórico y permitió un mejor análisis de la información empírica, a la luz del marco teórico.

#### **3.2.6. Método Estadístico**

Lo utilizamos para la interpretación mediante gráficos de los resultados de las muestras investigadas en el trabajo de campo.

### **3.3. Técnicas e Instrumentos**

#### **3.3.1. Técnicas**

##### **3.3.1.1. Encuestas**

La aplicación de esta técnica permitió obtener información a través de un cuestionario a las personas involucradas en la investigación de que cómo motivar al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo para mejorar su desarrollo personal, la utilizamos en la población determinada de acuerdo al cálculo estadístico obtenido,

aplicamos una encuesta tipo general la misma que nos permitió recoger las respuestas de todos los componentes de la FAFI; además esta técnica permitió averiguar las causas, motivos o razones que origina el fenómeno

### 3.3.1.3. La Observación

La observación como técnica, resultado, y un proceso fue fundamental para la recopilación de datos, ha sido una acción por medio de la cual, manipulamos los factores y efectos de que determinan si los procedimientos actuales de motivación que inciden en el desarrollo personal de los docentes de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, por tanto, la técnica de la observación nos permitió:

- ✓ Lograr los objetivos propuesto en el proyecto de investigación.
- ✓ Recopilar de forma planificada y coherente todos los datos.
- ✓ Sistemáticamente ayuda a relacionar una observación efectuada con otra.
- ✓ Está sujeto a comprobaciones para el control de validez y confiabilidad.

Las observaciones que se efectuaron, fueron estructuradas; esta guía permitió una observación sistemática que ha garantizado objetividad de los datos.

## **3.3.2. Instrumentos**

- 3.3.2.1. Ficha de encuesta al decano (anexo 01)
- 3.3.2.2. Ficha de encuesta a los docentes (anexo 02)
- 3.3.2.3. Ficha de encuesta a los estudiantes (anexo 03)

## **3.4. Población y muestra**

### **3.4.1. Población**

La población o universo a investigarse lo conforman: personal Directivo, Docente, administrativo y trabajadores de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### 3.4.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra hemos utilizado la siguiente formula estadística, donde:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

**Datos:**

**n** = tamaño necesario de la muestra

**S**= Desviación estándar de la población( conocida o estimada a partir de anteriores estudios)

**Z**= Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza: para un una confianza del 95 % = 0,05, Z = 1,96

**E**= Error de estimación admitido 0,4

#### **Càculo de muestra para Docentes de la FAFI**

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

$$n = 75$$

#### **Càculo de muestra para Estudiantes de la FAFI**

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

$$n = 220$$

## TAMAÑO DE LA MUESTRA

<b>SECTOR</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Directivos</b>	05	<b>05</b>	100%
<b>Directores de Escuela</b>	03	<b>03</b>	100%
<b>Docentes</b>	107	<b>75</b>	70%
<b>Estudiantes</b>	2050	<b>220</b>	11%

### **3.5. Hipótesis**

#### **3.5.1. General**

Diseñando un programa alternativo de motivación para el al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo mejoraríamos la eficiencia y eficacia del comportamiento profesional en el aula.

#### **3.5.2. Particulares**

2.3.2.1. Indagando cómo se está motivando al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, podríamos reconocer la calidad de desarrollo personal en el servicio docente y administrativo.

2.3.2.2. Determinando si los procedimientos actuales de motivación inciden en el desarrollo personal de los docentes y administrativos de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, estaríamos en capacidad de promover situaciones (foros, mesas redondas y debates), para mejorar la calidad profesional.

2.3.2.3. Construyendo una propuesta alternativa para promover una cultura motivacional para el desarrollo personal de los docentes y administrativos de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo mejoraríamos la situación actual de desarrollo personal en el servicio.

### **3.6. Variables**

#### **3.6.1. Variables independientes**

**VIG.** Programa alternativo de motivación para el al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**VI1.** Cómo se está motivando al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**VI2.** Procedimientos actuales de motivación inciden en el desarrollo personal de los docentes de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**VI3.** Propuesta alternativa para promover una cultural motivacional para el desarrollo personal de los docentes de la Facultad de Administración, Finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo

#### **3.6.2. Variable dependiente**

**VDG.** Eficiencia y eficacia del comportamiento profesional en el aula.

**VD1.** Calidad de desarrollo personal en el servicio docente.

**VD2.** Capacidad de promover situaciones (foros, mesas redondas y debates), para mejorar la calidad profesional del docente en el aula.

**VD3.** Eficiencia y eficacia del comportamiento profesional en el aula.

### **3.7. Organización y procesamiento de la información**

La presente investigación ha sido elaborada, procesada y sistematizada de la siguiente manera:

- ✓ Investigación bibliográfica.
- ✓ Construcción del marco contextual
- ✓ Elaboración del marco teórico
- ✓ Construcción del diseño metodológico.
- ✓ Redacción y presentación del borrador de lo anterior.
- ✓ Aplicación de instrumentos de investigación.
- ✓ Tabulación de datos.
- ✓ Procesamiento de datos.
- ✓ Redacción del informe final.
- ✓ Defensa y exposición.



## CAPITULO IV

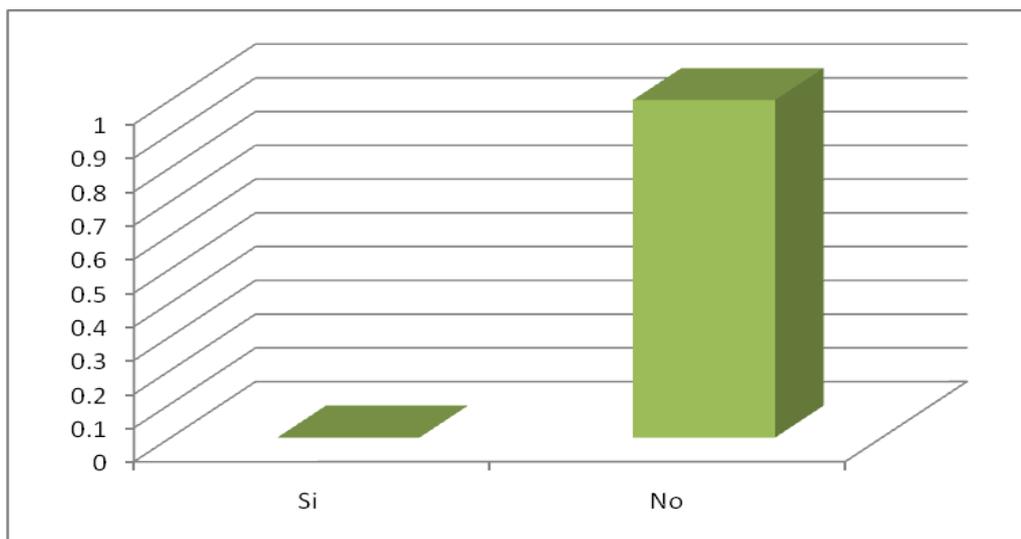
### 4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### ENCUESTA APLICADA AL DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

1. Conoce de la existencia de un programa alternativo de motivación para el Talento Humano de la FAFI.

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0
No	1	100%
Total	1	100%

#### GRAFICO:



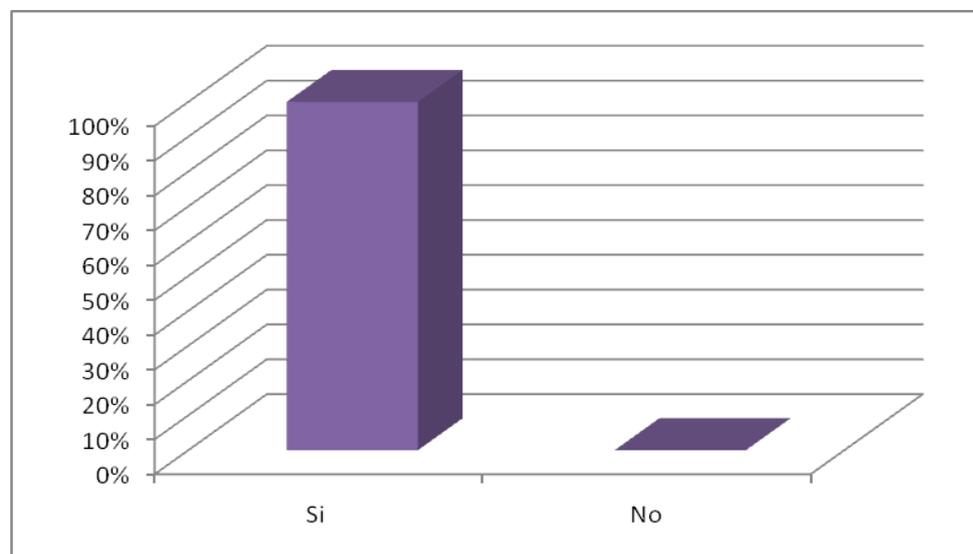
#### CONCLUSION:

El decano de la FAFI no conoce de la existencia de un programa alternativo de motivación para el talento humano que labora allí.

2. Aplica normatividad legal la FAFI para la contratación del talento humano.

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	100%
No	0	0%
Total	1	100%

### GRAFICO



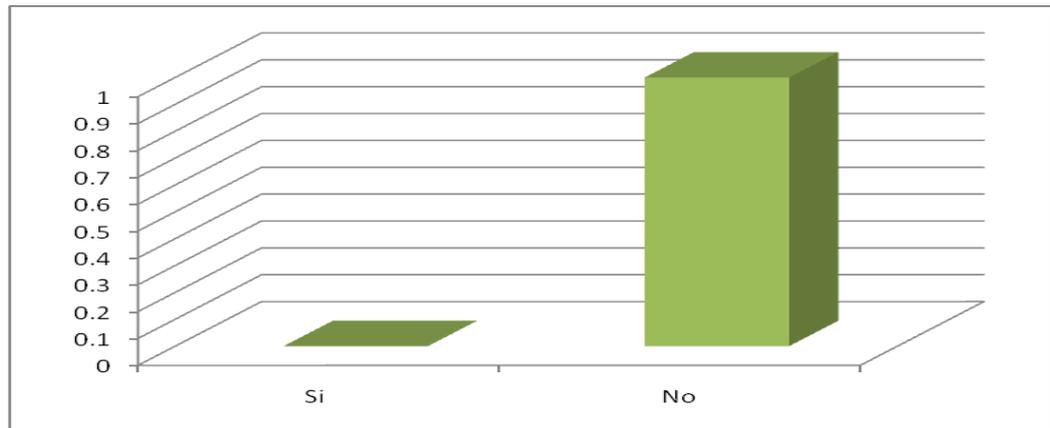
### CONCLUSIÓN:

El decano de la FAFI afirma que los contratos bajo los cuales trabaja gran parte del talento humano estas elaborados de acuerdo a la normativa legal vigente.

3. ¿Conoce como se está motivando al talento humano de la FAFI?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0
No	1	100%
Total	1	100%

## GRAFICO



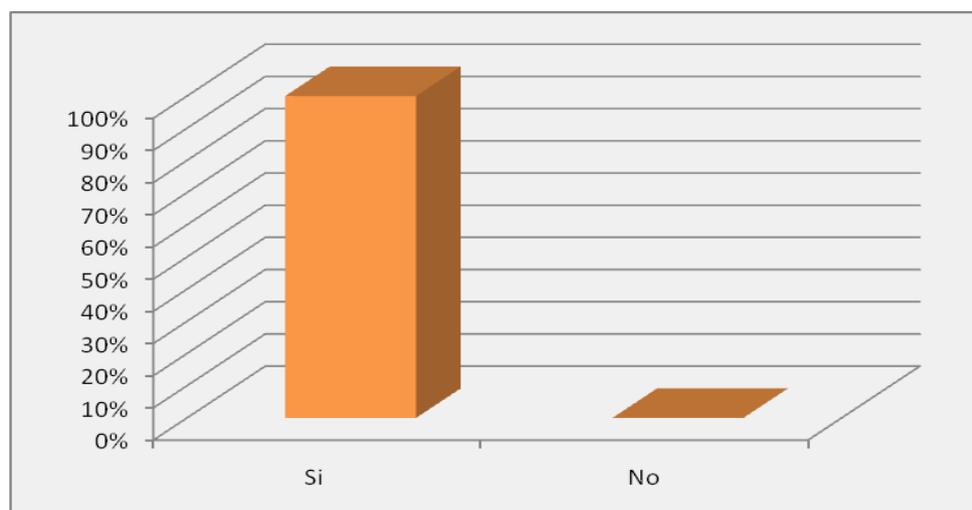
## CONCLUSION.

El decano de la FAFI no conoce como se está motivando al talento humano.

4. ¿Sería necesario construir una propuesta alternativa para promover una cultura motivacional para el desarrollo del talento humano de la FAFI?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	100%
No	0	0
Total	1	100%

## GRAFICO:



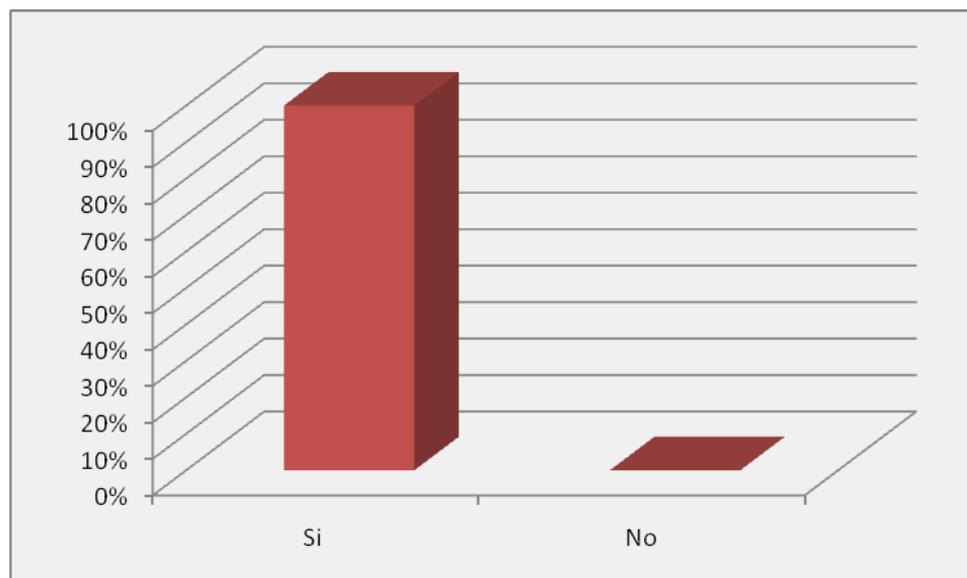
### CONCLUSION:

El decano de la FAFI considera que sería oportuno construir una propuesta alternativa para promover el desarrollo motivacional del talento humano de la entidad.

5. ¿Conoce usted los beneficios que conllevan al desarrollo del talento humano cuando tienen motivación?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	100%
No	0	0
Total	1	100%

### GRAFICO:



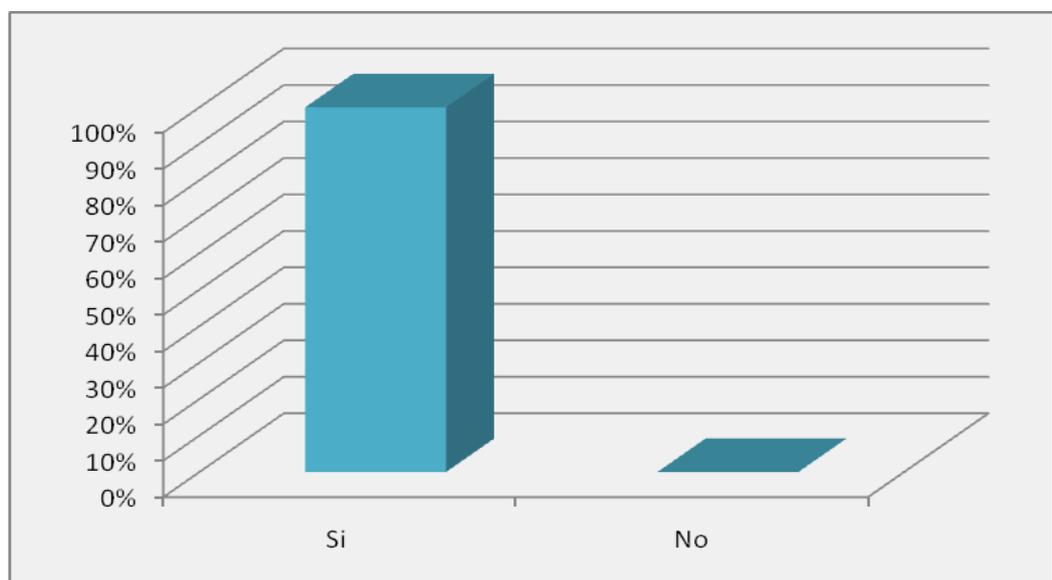
### CONCLUSION:

El decano de la FAFI conoce los beneficios que conlleva tener un personal motivado en el trabajo.

6. ¿La gestión del talento humano guarda relación con sistema salarial percibido?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	100%
No	0	0
Total	1	100%

**GRAFICO:**



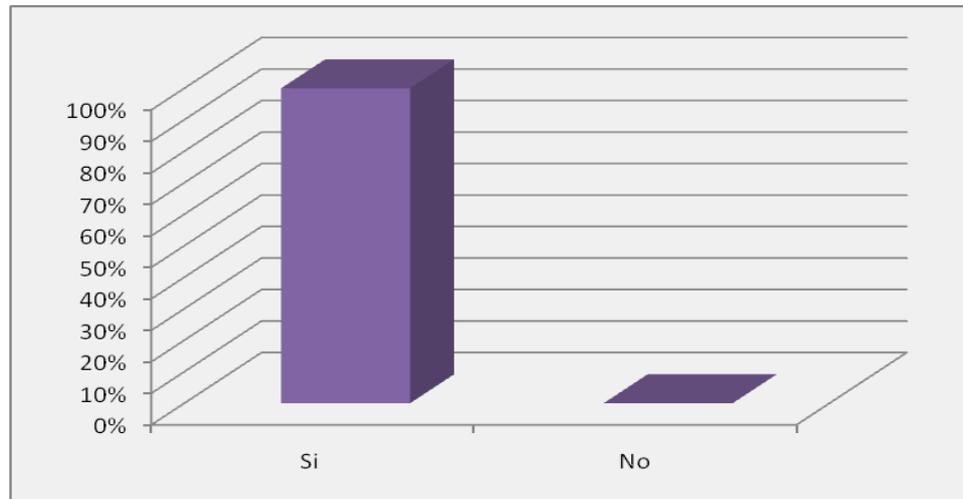
**CONCLUSION:**

El decano de la FAFI reconoce que la gestión del talento humano guarda estricta relación con el desempeño del personal que labora en la entidad.

7. ¿Recibe usted comentarios oportunos sobre el sistema actual que mantiene la FAFI sobre la eficiencia y eficacia del talento humano?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	100%
No	0	0
Total	1	100%

**GRAFICO:**



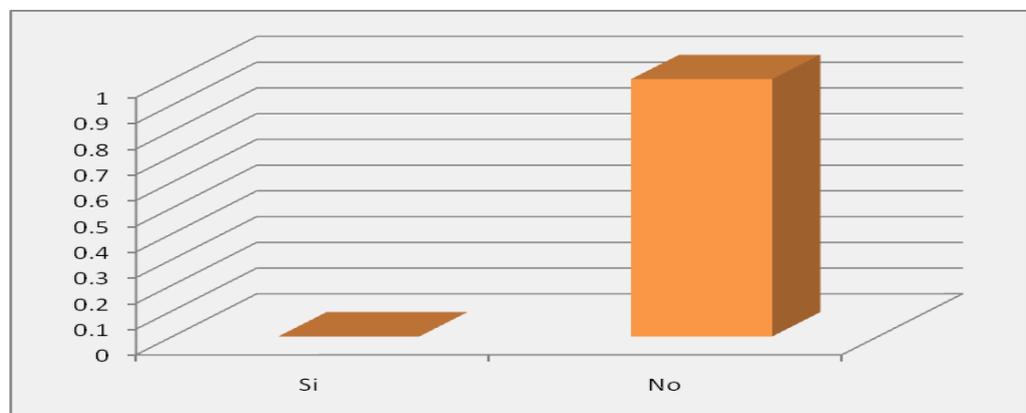
**CONCLUSION:**

El decano de la FAFI recibe comentarios oportunos sobre los beneficios de la motivación en desempeño del talento humano.

8. ¿Cree usted que se garantizan los derechos con la remuneración del talento humano?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0
No	1	100%
Total	1	100%

**GRAFICO:**



**CONCLUSION:**

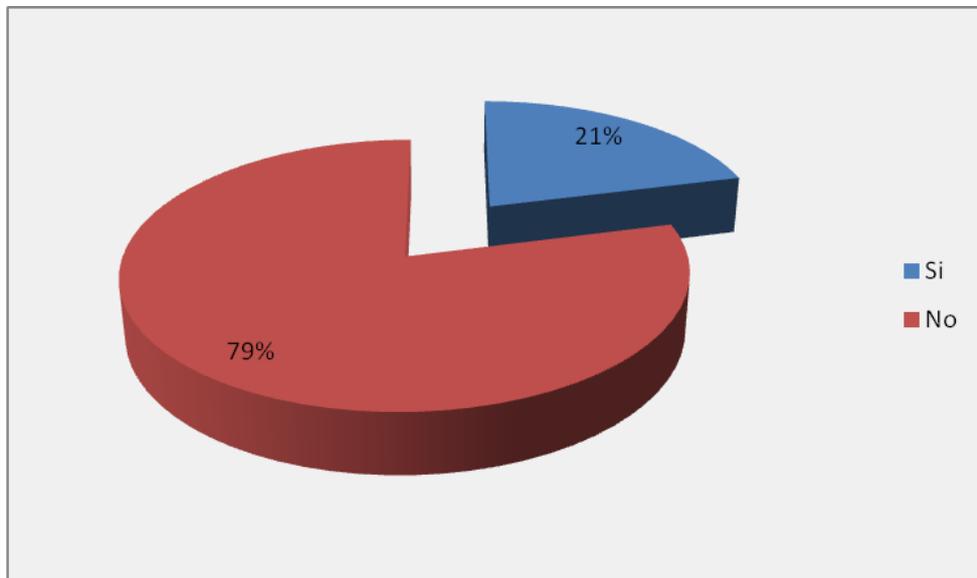
El decano de la FAFI estipula que los sueldos podrían mejorar a fin de que el personal se sienta más motivado.

**ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

1. ¿Conoce usted sobre el sistema de motivaciones que tiene la FAFI hacia el Talento Humano?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	16	21%
No	59	79%
Total	75	100%

**GRAFICO:**



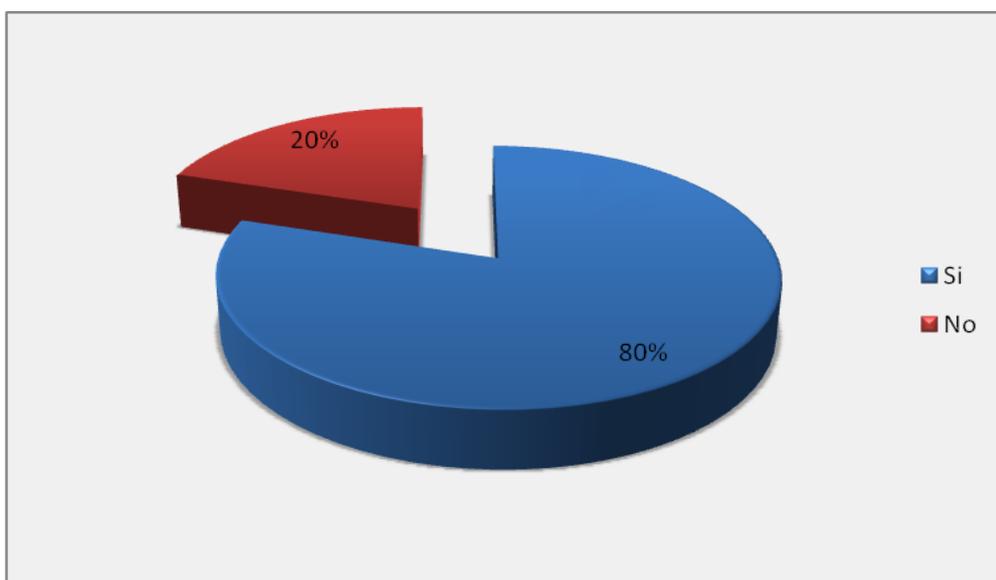
**CONCLUSION:**

El 79% del talento humano de la FAFI no conoce de la existencia de un programa alternativo de motivación.

2. ¿Esta consiente usted de que en la firma de su contrato se establecen todas las garantías legales?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	60	80%
No	15	20%
Total	75	100%

**GRAFICO:**



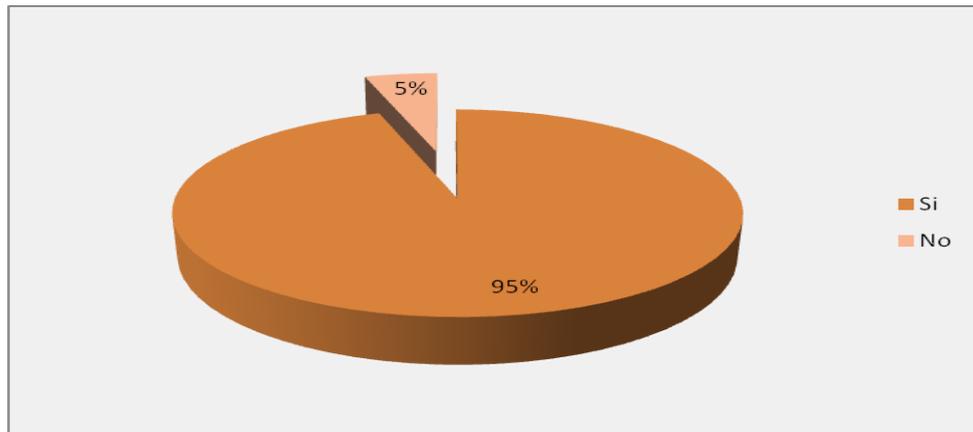
**CONCLUSION:**

El 80% del talento humano de la FAFI esta consciente de que en la firma de su contrato se estipulan las garantías de ley como funcionario de una institución universitaria.

3. ¿La remuneración que percibe esta de acuerdo con sus desempeños como talento humano de una universidad?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	71	95%
No	4	5%
Total	75	100%

**GRAFICO:**



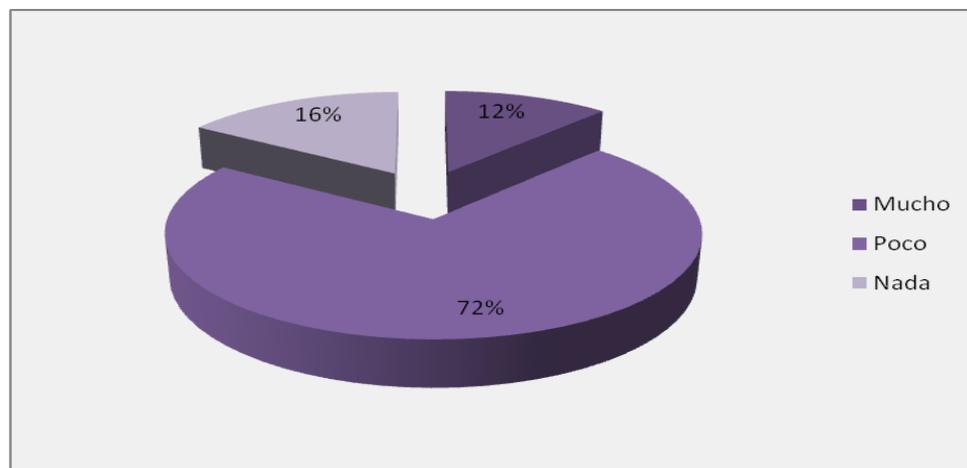
**CONCLUSION:**

El 95% del talento humano de la FAFI considera que la remuneración que recibe no esta de acuerdo con su desempeño como funcionario universitario.

4. ¿En que grado usted que ha sido motivado para desempeñar funciones en la universidad?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mucho	9	12%
Poco	54	72%
Nada	12	16%
Total	75	100%

**GRAFICO:**



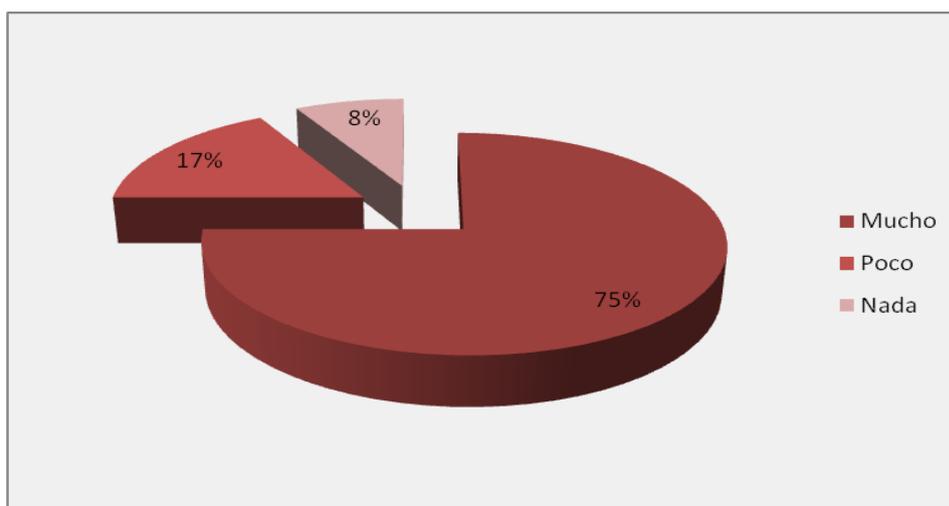
### CONCLUSIÓN:

El 75% de los docente han sido poco motivados para el desempeño de sus funciones dentro de la FAFI.

5. ¿Mantiene usted la eficiencia en su trabajo como docente de la Facultad?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mucho	56	75%
Poco	13	17%
Nada	6	8%
Total	75	100%

### GRÁFICO:



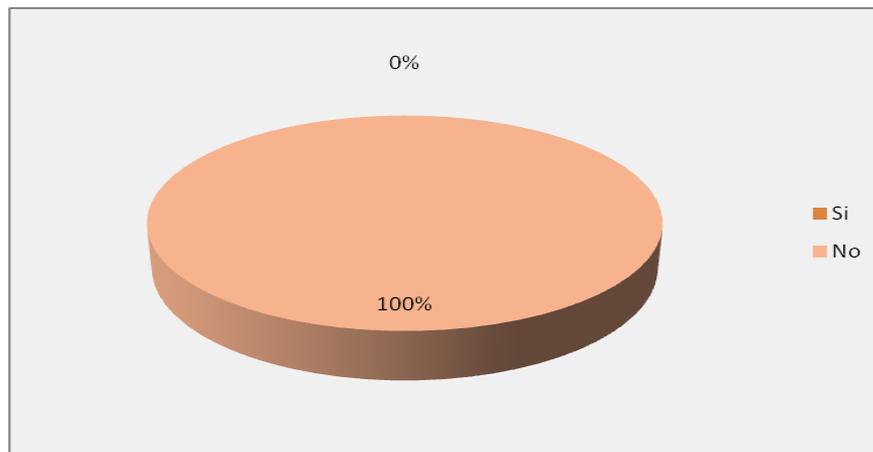
### CONCLUSION:

El 75% de los docentes mantiene la eficiencia y la eficacia en su labor como docente dentro de la FAFI.

6. ¿Recibe algún tipo de compensación económica a parte de su remuneración por el desempeño de su función?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	75	100%
Total	75	100%

**GRAFICO:**



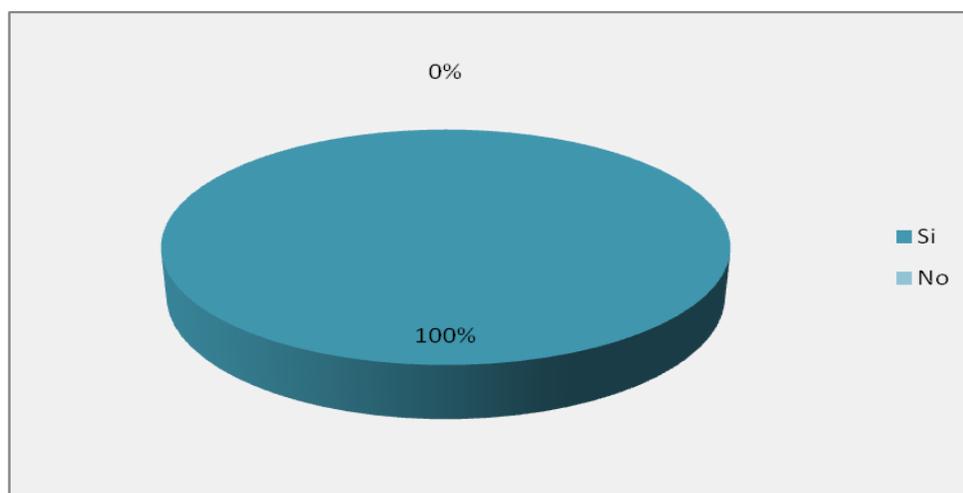
**CONCLUSIÓN:**

El 100% de los docentes manifiestan que no reciben remuneración por el desempeño de sus funciones dentro de la Facultad.

7. ¿Su salario de trabajo es pagado con la oportunidad debida?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	75	100%
No	0	0%
Total	75	100%

**GRAFICO:**



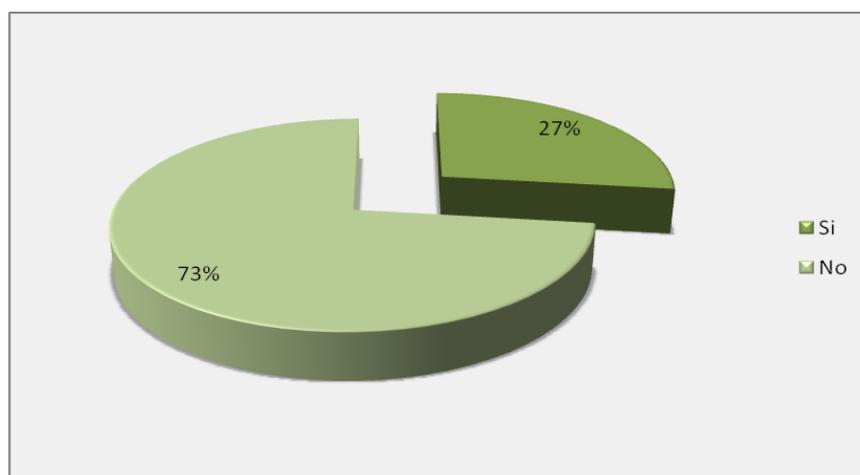
### CONCLUSIÓN:

La totalidad de los docentes manifiesta que su salario es pagado con oportunidad, en las fechas establecidas en los contratos.

8. ¿ Se promueven las integraciones entre el personal docente de la Facultad?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	20	27%
No	55	73%
Total	75	100%

### GRAFICO:



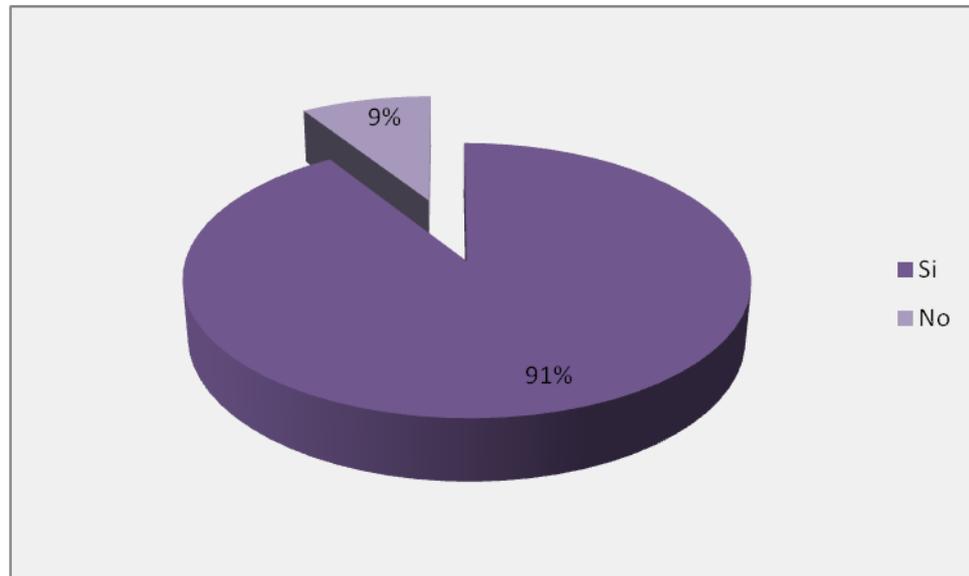
### CONCLUSIÓN:

El 73% de los docentes manifiesta que no se realizan integraciones entre los docentes de la Facultad.

9. ¿Le gustaría que la FAFI promueva un plan integral de motivación para el talento humano?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	68	91%
No	7%	9%
Total	75	100%

**GRAFICO:**



**CONCLUSIÓN:**

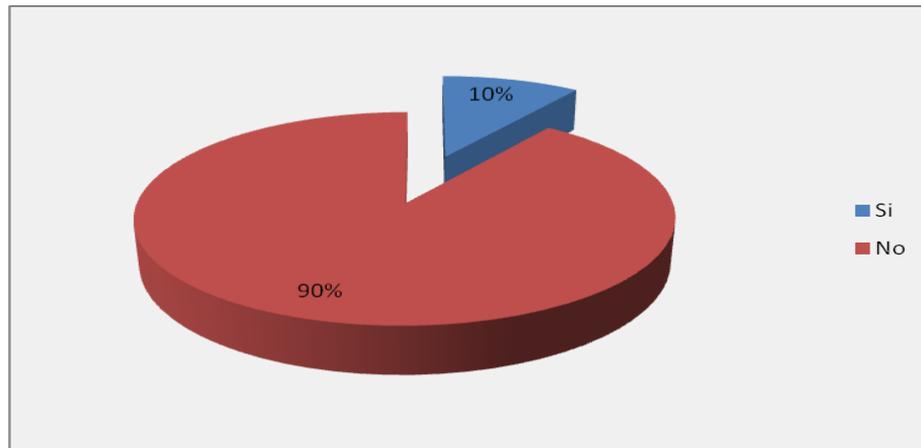
El 91% de los docentes considera que sería oportuno promover un programa de motivación para el talento humano de la FAFI.

**ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

1. ¿Reconoce que la actitud del docente y los administrativos en su desarrollo estudiantil es porque se encuentra motivado?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	21	10%
No	199	90%
Total	220	100%

**GRAFICO:**



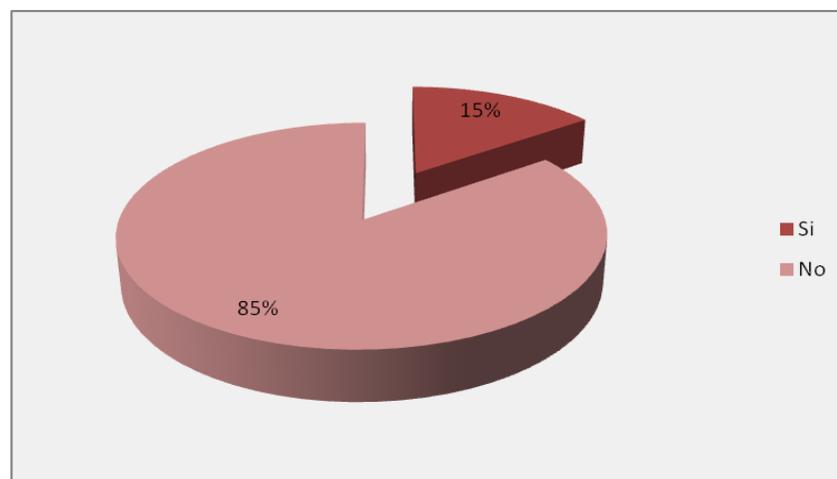
**CONCLUSIÓN:**

El 90% de los estudiantes reconoce que en sus aprendizajes y en su vida estudiantil los docentes y los administrativos no esta siendo motivados.

2. ¿Todos los docentes en su gestión educativa tienen el mismo nivel psicoafectivo en sus desempeños?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	32	15%
No	188	85%
Total	220	100%

**GRAFICO:**



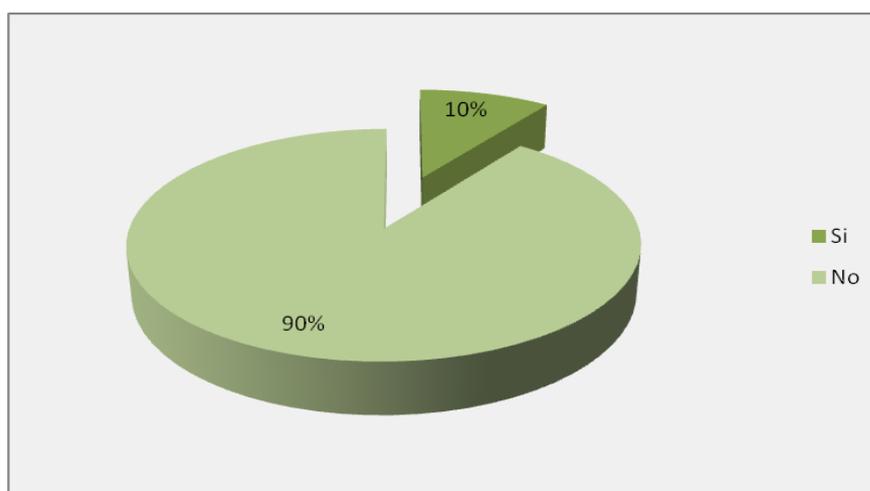
### CONCLUSIÓN:

El 85% de los estudiantes considera que los docentes no tienen el mismo nivel psicoafectivo al momento de impartir las clases.

3. ¿Conoce que todos los talentos humanos de la FAFI tienen un salario justo acorde a su remuneración?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	22	10%
No	198	90%
Total	220	100%

### GRAFICO:



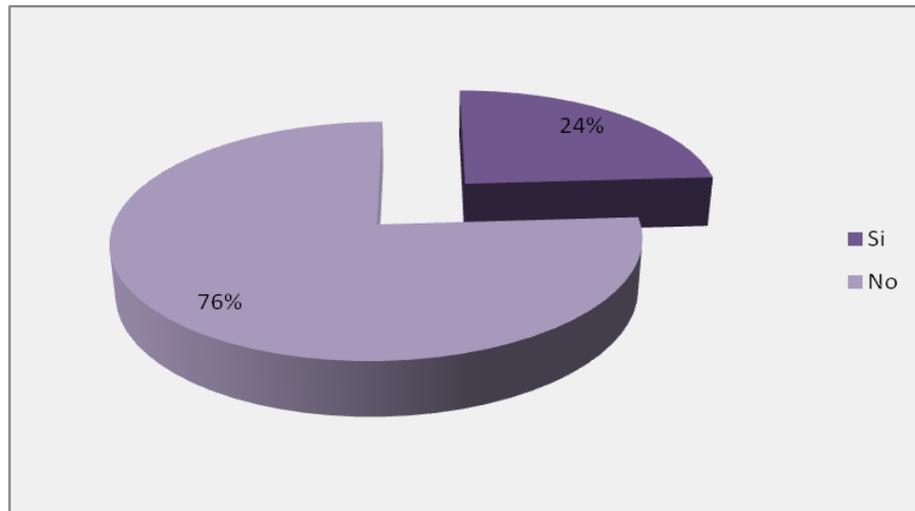
### CONCLUSIÓN:

El 90% de los estudiantes no conoce sobre el salario justo de acuerdo a su labor dentro de la universidad.

4. ¿Reconoce cuales son los principales inconvenientes que mantienen los docentes en el desarrollo profesional de la FAFI?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	53	24%
No	167	76%
Total	220	100%

**GRAFICO:**



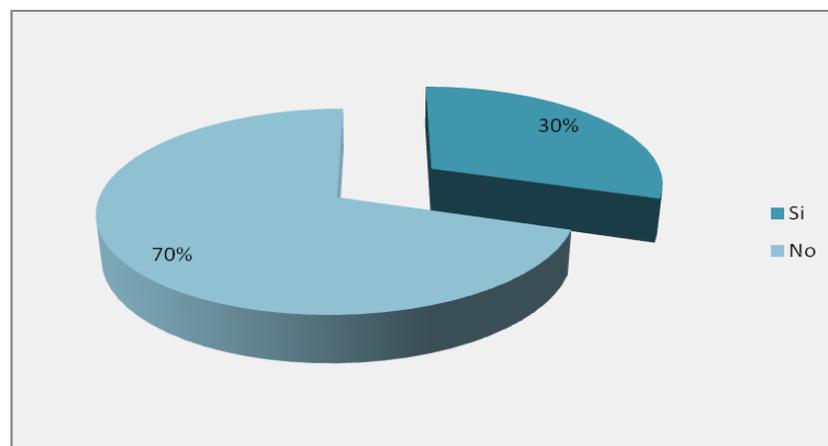
**CONCLUSIÓN:**

El 76% de los estudiantes no reconoce los inconvenientes que tienen los docentes al realizar su trabajo dentro de la Facultad.

5. ¿Ha analizado la actitud del docente cuando su actitud propenderá en la gestión académica?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	67	30%
No	153	70%
Total	220	100%

**GRAFICO:**



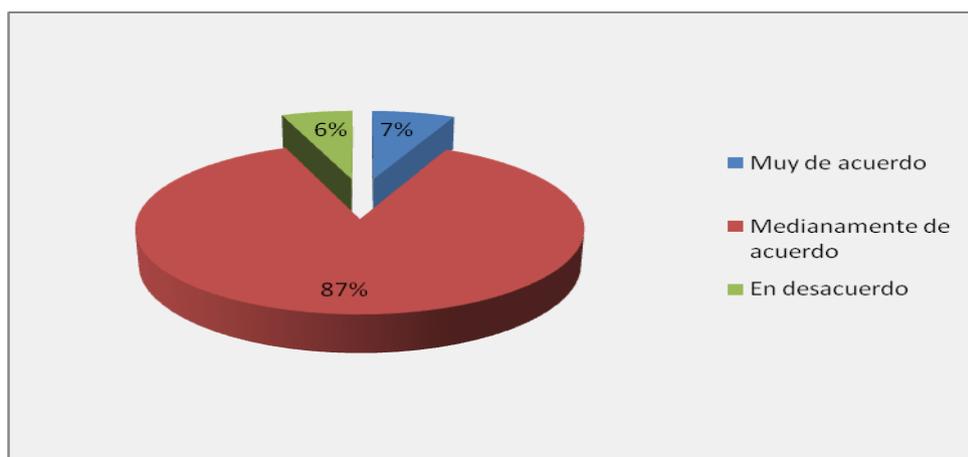
### CONCLUSIÓN:

El 70% de los estudiantes no ha analizado la actitud de los docentes cuando esta influye en su gestión académica?

6. ¿Está de acuerdo con la planta docente que actualmente labora en la FAFI?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	15	7%
Medianamente de acuerdo	192	87%
En desacuerdo	13	6%
Total	220	100%

### GRAFICO:



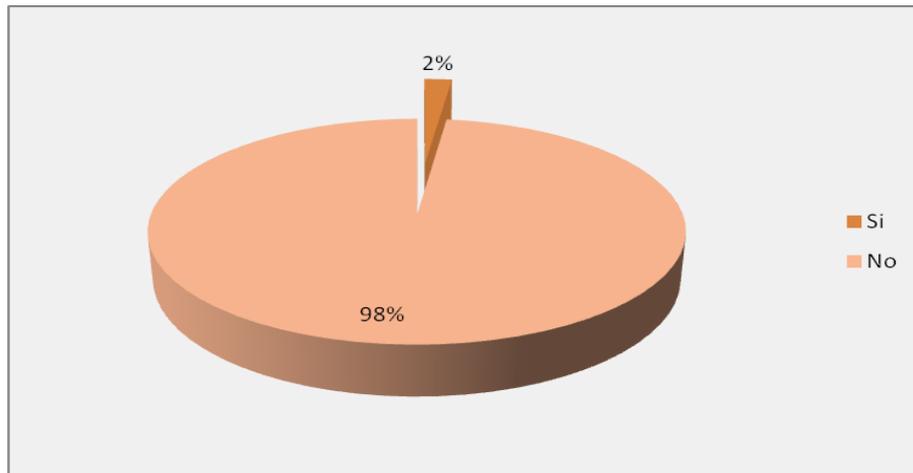
### CONCLUSIÓN:

El 87% de los estudiantes se encuentran medianamente de acuerdo con la planta docente que actualmente labora en la FAFI.

7. ¿Conoce usted de algún programa de motivación para el talento humano de la FAFI?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	2%
No	215	98%
Total	220	100%

**GRAFICO:**



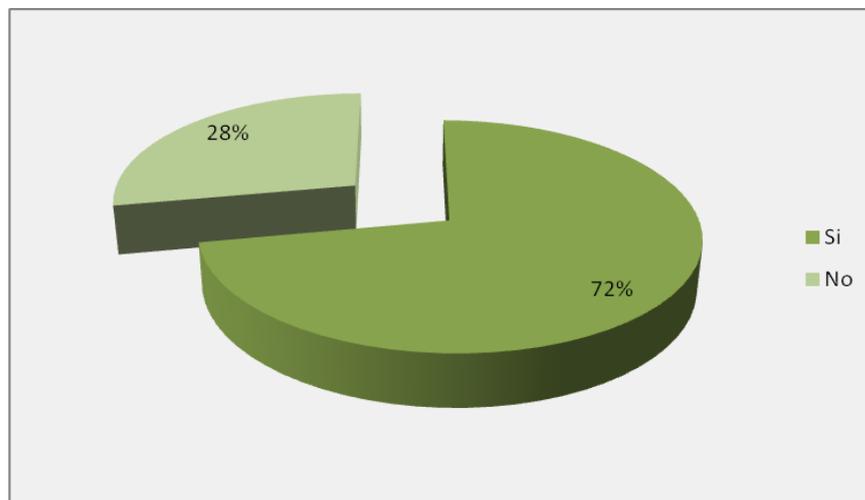
**CONCLUSIÓN:**

El 98% de los estudiantes no conoce de algún programa de motivación para el talento humano de la FAFI.

8. ¿Conoce de arbitrariedades cometidas por el talento humano de la FAFI?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	158	72%
No	62	28%
Total	220	100%

**GRAFICO:**



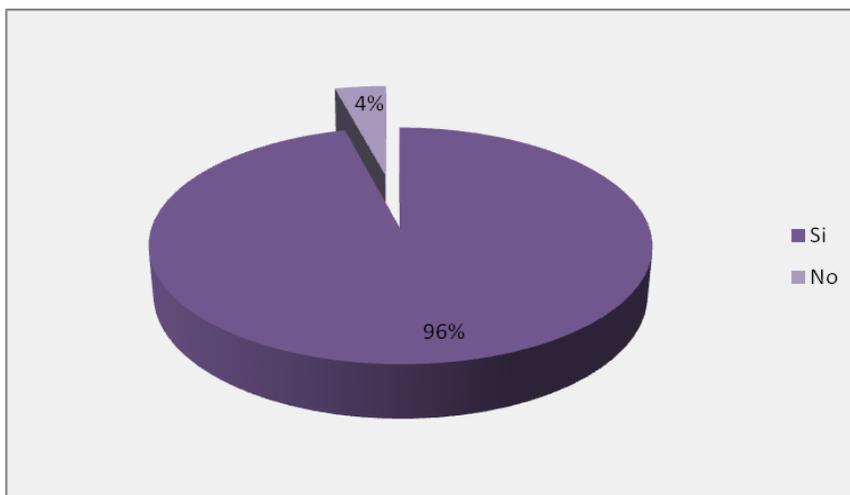
**CONCLUSION:**

El 72% de los estudiantes conoce que si se cometen arbitrariedades por los docente y los administrativos que laboran en la FAFI.

9. ¿Recomendaría a los directivos de la FAFI el reconocimiento a la gestión profesional al talento humano que labora en la Unidad Académica?

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	212	96%
No	8	4%
Total	220	100%

**GRAFICO:**



**CONCLUSIÓN:**

El 96% de los estudiantes recomienda a los directivos realizar estímulos de reconocimiento por el trabajo bien realizado por parte del talento humano de la FAFI.



## **CAPITULO V.**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

5.1.1. Es común que suele depositarse sobre la motivación en la FAFI, la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los docentes con respecto a las tendencias negativas del desarrollo académico curricular y social. Sin embargo,

5.1.2. El problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en el contexto de la FAFI sin la motivación a sus docentes.

5.1.3. Falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral docente.

5.1.4. Se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

5.1.5. Es indispensable gobernar la globalización.

5.1.6. Son necesarias políticas institucionales activas y la motivación como arma de la organización laboral docente para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo.

5.1.7. Es de suma importancia mencionar que para lograr alcanzar altos niveles de desarrollo la FAFI debe asociar la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos.

5.1.9. Consideramos que la motivación laboral tiene una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo en lo académico curricular de sus desempeños.

Como conclusión final cabe destacar que esta monografía encierra un gran valor a nivel personal, puesto que es el resultado obtenido del análisis e interpretación de todo el material adquirido, luego de varias horas de trabajo y dedicación.

## **5.2. Recomendaciones.**

5.2.1 Acoger el programa de motivación para mejorar el desempeño de los talentos humanos de la entidad.

5.2.2 Aplicar políticas innovadoras para el desarrollo personal de los docentes y administrativos de la FAFI.

5.2.3 Formación constante del docente en el área académica curricular.

5.2.4 Asociar la motivación en labores organizacionales al orden de su propia integración y desarrollo motivacional interno.

5.2.5 La motivación laboral tiene una importancia alta en este mundo competitivo y de esfuerzo productivo en lo académico.



## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **6.1 TITULO**

**“PROGRAMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO”**

#### **6.2 IMPORTANCIA DEL PLAN INTEGRAL DE MOTIVACIÓN**

Toda institución pública o privada debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de la institución, más en las instituciones de orden educativo como las universidades. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que sirva para la toma de decisiones respecto a los docentes y su desempeño laboral.

El objetivo principal del programa de motivación es encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, así como contribuir a las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada uno de los trabajos más productivos, este documento es de gran importancia, ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de motivación del talento humano logrando un clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y la eficacia del personal y de la institución.

#### **6.3 BENEFICIOS**

Con la aplicación de un programa de motivación para el talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática se considera obtener los siguientes beneficios.

1. El programa de motivación ayudará a la Facultad de Administración, Finanzas e Informática a obtener un talento humano motivado y satisfecho aumentando la productividad y la eficiencia.

2. La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre los compañeros de trabajo.
3. Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivas sus actividades diarias.
4. Los directivos de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática contarán con un instrumento teórico que le sirva como guía en la aplicación del programa de motivación.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 GENERAL:**

Contribuir a mejorar el desempeño del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática a través de un programa de motivación como guía administrativa para lograr la efectividad operativa en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Facilitar a los directivos los lineamientos para la aplicación del programa de motivación.
2. Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas.
3. Mejorar el desempeño laboral a través de la aplicación de incentivos.

## **6.5 DIRECTRICES DE DIFUSIÓN, USO Y MANTENIMIENTO**

**DIFUSION:** El programa motivacional de capacitaciones e incentivos esta creado de acuerdo a las necesidades del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, determinadas a través de la investigación, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnostico administrativo, el cual debería ser comunicado a todos los docentes y empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

**USO:** Este documento servirá como una guía que ayudará en la motivación entre el talento humano que labora en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática con el fin de mejorar el desempeño en la organización.

**MANTENIMIENTO:** Se debe revisar continuamente las técnicas y métodos que proponen para evaluar su efectividad y continuidad en la institución en intervalos no mayores a un año o de acuerdo a las estipulaciones de los encargados de llevar el programa.

## **6.6 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN.**

El programa de motivación que a continuación se presentan esta integrado por una serie de aspectos que ayudarán en la aplicación adecuada de la estructura del programa de motivación que provocará un beneficio en el desarrollo de las funciones que ejecuta el talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, estos aspectos son los siguientes:

### **6.6.1 LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA:**

- Indagar periódicamente si las necesidades psicológicas del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática están siendo satisfechas.
- Establecer y utilizar el programa motivacional en el talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática para lograr la autorrealización individual.
- La aplicación de la retribución económica debe ser tomada en consideración para el talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.
- Mejorar el clima organizacional para que el talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática desempeñe eficientemente su labor.
- Las capacitaciones deben ser para todo el talento humano que labora en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

- Crear una comisión que se encargue de organizar y dirigir las actividades que contiene el programa de motivación; la cual estará integrada por personal tanto docente como administrativos de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, que deben poseer cualidades de liderazgo, responsabilidad, confianza, alta personalidad, manejo de conflictos.
- Ajustar el programa de motivación de acuerdo a las necesidades del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

### **6.6.2 PASOS PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN.**

El programa de motivación para la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos y su aplicabilidad se llevara a cabo a través de las siguientes acciones convertidas en pasos:

- Creación de la comisión encargada de organizar y dirigir las actividades, para el éxito es necesario que se planifiquen de acuerdo a los objetivos para proporcionar y establecer ventajas y probabilidades que constituyan herramientas útiles y de fácil acceso, por eso en esta etapa se hace necesario que los coordinadores del talento humano manejen las funciones del programa y conozcan las relaciones interpersonales de los empleados y docentes, además de dirigir los lineamientos del programa.
- Proporcionar herramientas necesarias para la ejecución y diseño, se debe proveer a los talentos humanos los conocimientos indispensables, objetivos, metas, alcances, indicadores, así como los demás lineamientos fundamentales para pretender alcanzar el mejoramiento de las actividades.

- La comisión debe conocer las funciones de las actividades claves que deben realizar en la implementación del programa motivacional, elaborándolas de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ningún problema.
- La comisión encargará de organizar y dirigir las actividades del programa motivacional, debe estructurar los procedimientos que se deben desarrollar en el programa, los cuales están conformados por las siguientes actividades:
  - ✓ Actividades en equipo
  - ✓ Actividades de evaluación y coevaluación .
  - ✓ Actividades de capacitación.
  - ✓ Actividades materiales.
  - ✓ Aplicación de incentivos.
  - ✓ Rendimiento laboral.

### **6.6.3 DESARROLLO DEL PROGRAMA**

Es esencial que los docentes y administrativos de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática expresen sus necesidades dentro del área de trabajo, para poder entender que el talento humano se encuentra satisfecho, por lo cual se propiciarán actividades productivas para superar los problemas que se presentan en el lugar de trabajo.

De acuerdo a estos fines es necesario que las autoridades convivan con los subalternos para que conozcan las inquietudes y proporcionando soluciones, para poner en práctica programas motivacionales que sirvan de base para contribuir al desempeño óptimo de los docentes y empleados.

Para aplicar un programa motivacional en las la Facultad de Administración, Finanzas e Informática se deben realizar las siguientes actividades:

## **6.6.4 ACTIVIDADES DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL**

### **6.6.4.1 ACTIVIDADES EN EQUIPO**

Las actividades que se desarrollen en equipo están encaminadas a conseguir la participación y desenvolvimiento de los docentes y empleados que constituyen el talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

#### **OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES EN EQUIPO**

Desarrollar vínculos de compañerismo y socialización entre los docentes y los empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

#### **EVENTOS**

1. Aplicar a través de medios electrónicos una encuesta para determinar las preferencias deportivas del talento humano, lugar en que se desarrollen los eventos y horarios disponibles información que servirá para organizar los encuentros.
2. Determinando la preferencia deportiva del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática se podrá determinar e implementar eventos que fomentarán una conducta de equipo, estas actividades no deberán interrumpir los horarios de trabajo docente, se puede utilizar horarios de acuerdo a las secciones existentes.
3. En cuanto a las celebraciones en ocasiones especiales y cumpleaños en las cuales los docentes y los empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad y amistad entre sus compañeros de trabajo.
4. Se deberán organizar excursiones fueran de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática que recreen y eliminen el estrés del talento humano.
5. Realizar lluvias de ideas en las reuniones de docente y empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática para intercambiar

ideas y conceptos en relación a los problemas existentes con la finalidad de aprovechar al máximo la información que se vierta en este evento, en estas se organizará un programa en el que siempre se otorguen mensajes motivacionales y también se desarrollarán pequeños talleres que ayuden a complementar la intención del programa motivacional, para realizar estas reuniones se realizará un cronograma y se recordará con suficiente tiempo para poder lograr la asistencia de todos los involucrados.

#### **6.6.4.2 ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN Y COEVALUACION**

##### **ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

El comportamiento laboral que manifieste el trabajador o docente hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma que se alcance los objetivos del equipo.

Al momento de evaluar el rendimiento laboral deben tomarse en cuenta algunos indicadores que ayudarán a determinar el nivel productivo del talento humano, tales como:

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se determinará a través del programa de motivación el cual logrará que los talentos humanos sean más productivos y eficientes.

El ambiente laboral en que trabajo cada funcionario de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, debe ser idóneo de tal forma que la convivencia y la relación que exista en la institución se agradable, cordial de colaboración entre todos los miembros del equipo lo que facilitará el desarrollo de las funciones afectivas y el desempeño.

Para lograr una amistad y buena relación de los compañeros de trabajo en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, se debe procurar que los talentos humanos mantengan relaciones interpersonales y convivan en un ambiente de armonía, por lo que se aconseja que en cada reunión social que se

realice en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, como parte del programa de motivación se consideren los siguientes aspectos:

- ✓ Participación de los funcionarios.
- ✓ Fomentar la comunicación y la convivencia entre los compañeros.
- ✓ Inducir al trabajo en equipo para crear vínculos de compañerismo.

- **TOMA DE DECISIONES POR PARTE DEL PERSONAL.**

Debe permitirse a los funcionarios de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, tomar algunas decisiones que lo hagan sentir parte y responsable del funcionamiento ideal de la institución en diversas actividades tales como:

- ✓ Funciones diarias.
- ✓ Conocimiento sobre el área de trabajo o materia que dicta.
- ✓ Liderazgo en reuniones sociales.
- ✓ Liderazgo en equipos dinámicos.

- **DESARROLLO DE FUNCIONES**

La comisión de motivación debe controlar y vigilar el desempeño de los talentos humanos de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, para evaluar el comportamiento y rendimiento que estos tengan para corregir determinados problemas e inducir y poner en práctica los métodos y técnicas necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de los docentes y empleados.

Cuando la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, desee evaluar estos indicadores es conveniente preguntar y analizar el comportamiento de los funcionarios en cuanto a estas características para lo cual se propone la siguiente encuesta:

<b>ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS A NIVEL MOTIVACIONAL</b>				
<b>REVISION DEL RENDIMIENTO</b>				
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>				
<b>FECHA:</b>				
<b>EVALUAR LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS</b>				
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>CALIFICACION</b>			
	<b>Inaceptable</b>	<b>Necesita mejora</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>
Actitud				
Cumplimiento de normas y reglamentos de la facultad.				
Cooperación.				
Compañerismo.				
Personalidad.				
Confianza.				
Responsable.				
Capacidad para tomar decisiones.				
Aceptación de Dirección y Mando.				
Desempeño				
Conocimiento				
Calidad de trabajo				
Fortaleza del empleado evaluado.				
Comentarios:				

### **ACTIVIDADES DE COEVALUACIÓN**

Las actividades de coevaluación se realizarán en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática para contrastar las ideas y los conflictos que son observados por los docentes y empleados con el objetivo claro de mermar las diferencias manifestadas en el grupo.

### **OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES DE COEVALUACION**

Resolver los conflictos de desacuerdo entre los empleados y docente de Facultad de Administración, Finanzas e Informática en el área de trabajo.

## **EVENTOS**

1. Manifestar en una primera y única sesión el objetivo y las intenciones de las actividades de coevaluación.
2. Reuniones en las que se proporcionará un instrumento de evaluación mutua entre docentes y empleados.
3. Tabular la información obtenida a través de la coevaluación.
4. Informar a los docentes y empleados de Facultad de Administración, Finanzas e Informática los resultados del proceso de coevaluación.
5. Solicitar al recurso humano la suscripción de contratos psicológicos para la superación de las observaciones obtenidas de la coevaluación.

### **6.6.4.3 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Los docentes y los empleados de Facultad de Administración, Finanzas e Informática participarán en las actividades de capacitación que se desarrollarán dentro y fuera de la institución para lo cual la comisión encargada del programa de motivación coordinará actividades con la comisión de capacitación, dado que es indispensable desarrollar las competencias de los talentos humanos de acuerdo a las responsabilidades que deben afrontar en su puesto de trabajo sea este docente o administrativo, a fin de mejorar el funcionamiento de la facultad, la participación integral del personal y la satisfacción de las necesidades y logro de la misión institucional.

### **OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

Lograr la motivación y la efectividad en el desempeño laboral debe ser una preocupación y prioridad para las autoridades de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, para poder beneficiar al talento humano, por los factores intrínsecos que aportan a cada individuo las capacitaciones con respecto a un determinado tema, lo que mejorará el funcionamiento y destreza del personal en la realización de sus tareas.

## **PASOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Para poner en práctica las actividades de capacitación del programa de motivación para el talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, es necesario considerar las siguientes directrices:

1. Planeación, la cual debe hacerse de acuerdo a:

- ✓ Necesidades de Formación.
- ✓ Expectativas de los talentos humanos
- ✓ Competencias.
- ✓ Puesto de trabajo

Para lograr mejores resultados con el programa de capacitación en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, es necesario involucrar a los talentos humanos en la planeación y conceptualización de esta área, para la inclusión se puede utilizar un instrumento de recolección de datos como una ficha para una encuesta.

2. Cuando ya se haya planeado las actividades de capacitación, se deben organizar todos los factores que se relacionan en la implementación del programa tales como:

- ✓ Recursos necesarios:
  - Facilitador
  - Material
  - Equipos tecnológicos
  - Salón
  - Refrigerios
- ✓ Condiciones Ambientales
  - Ventilación
  - Interferencias de sonidos
  - Iluminación

- Funcionalidad
  
- ✓ Temario  
Habiéndose determinado las necesidades de capacitación del talento humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, se deben determinar las áreas en la cuales se capacitará.
  
- ✓ Generalidades:
  - Objetivos
  - Tiempo
  - Formato de evaluaciones
  - Subtemas
  - Metodología
  - Técnicas

Cuando las autoridades designen un grupo de docente o empleados a asistir a capacitaciones fuera de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, estos deberán compartir el material y proporcionar una capacitación a sus compañeros con el objeto de multiplicar los conocimientos.

#### **6.6.4.4 ACTIVIDADES MATERIALES**

Son las que implican establecer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el empleado por lo que se hace necesario que sean satisfechas a fin de proporcionarles a los docentes y empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, un ambiente adecuado en el cual desarrollen sus actividades eficientemente.

#### **OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES MATERIALES**

Brindar a los docentes y empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones oportunamente.

## **LINEAMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES MATERIALES**

1. Proporcionar el mobiliario y equipo adecuado a los docentes y empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, así como el mantenimiento de los mismos que asegure su buen funcionamiento y desempeño.
2. Los miembros de la comisión se encargarán de los aspectos del espacio físico y distribución del área en la que se desempeñará el talento humano, de tal forma que puedan ser mejorados y así contribuyan a la productividad laboral.
3. Se debe asegurar el orden e higiene de toda la Facultad de Administración, Finanzas e Informática con el fin de contribuir a la buena imagen de la institución, con lo cual se logrará:
  - ✓ Mejorar la imagen para la institución.
  - ✓ Ambiente es más agradable.
  - ✓ Mayor comodidad
  - ✓ Beneficios para la salud.

### **6.6.4.5 APLICACIÓN DE INCENTIVOS**

Se debe considerar la importancia de incentivar a los docentes y empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, para que las actividades llevadas a cabo sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual del talento humano traduzca los intereses, objetivos y metas de la facultad, logrando el entorno idóneo que produzca los beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada uno de los talentos humanos de la facultad.

Los incentivos constituyen un estímulo adicional al factor humano en las actividades que se desarrollan en el programa de motivación para el personal de la

Facultad de Administración, Finanzas e Informática y por el rendimiento que estos manifiesten en las tareas que realicen.

### **ACTIVIDADES DE LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS**

Las actividades sugeridas para la aplicación de incentivos son:

- Incremento en el sueldo, a fin de fomentar el aprovechamiento de los empleados y docentes, esto desarrollará autoestima de acuerdo al cargo y maximizará el potencial porque se sentirán mejor recibiendo mayor remuneración por su trabajo.
- Estabilidad laboral, para que el docente o empleado tenga mayor seguridad y confianza en la conservación de su puesto, con esto se creará un sentido de pertenencia y responsabilidad por parte del docente o empleado proporcionando así un mayor rendimiento laboral aprovechando las capacitaciones y conocimientos adquiridos aplicándolos en sus tareas diarias.
- Menciones especiales, para que el docente o el empleado eleve su autoestima y se sienta satisfecho por el trabajo que realiza.

### **6.7 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN**

Para evaluar el programa de motivación se aplicará el siguiente cuestionario

#### **GUIA DE PREGUNTAS PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN**

Conteste francamente las siguientes preguntas:

1. Tiene usted conocimiento del programa de motivación en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

Si (     )     No (     )

2. ¿Considera positivos los resultados del programa de motivación?

Si (     )     No (     )

¿Por qué?

3. ¿Qué actividades realizadas considera más satisfactoria?

4. ¿Qué recomienda para mejorar?

Capacitación                      (     )

Actividades deportivas        (     )

Actividades internas          (     )

Incentivos                        (     )

Otros                                (     )

¿Por qué?

## **6.8 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN**

Es necesario que al momento de poner en marcha el programa de motivación la Facultad de Administración, Finanzas e Informática se establezcan canales adecuados que informen la existencia de dicho programa y así darle seguimiento al proceso de aplicación.

## **6.9 COMUNICACIÓN A LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

Todos los empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática deben conocer el contenido y la ejecución del programa de motivación y estar informados acerca del seguimiento por diferentes medios escritos y por reuniones.

### **6.9.1 COMPROMISO DEL EMPLEADO**

Estando informados los funcionarios de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la aplicación del programa este debe estar siendo retroalimentado, haciéndole sentir comprometido con la institución y alcance de los objetivos y metas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **SOLANA**, Ricardo F. 1993 .Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, **AJENJO** Domingo Alberto.2005. Dirección y Gestión de Proyectos. RA-MA editorial. España.
2. **STONER**, James; **FREEMAN**, R. Edward y **GILBERT**, Daniel R. 1996. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México,
3. **KOONTZ**, Harold; **WEIHRICH**, Heinz. Administración, una perspectiva
4. **AMARO GUZMÁN**, Raymundo (1990). Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
5. **C. CLAUDE, L. LEBOYER** Gestión de las Competencias
6. **CARDONA**, Pablo. 2000. Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo En El Desarrollo Del Capital Humano.
7. **CHIAVENATO**, Idalberto (1995). Administración de Recursos Humanos .Editorial MacGraw-Hill. México.
8. **DAVIS**, James R. **DAVIS**, Adelaide B.1998. Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations(Berrett-Koehler Organizational Performance Series),
9. **DIAZ** Carlos. 1998. La administración de Personal. San Marcos. Lima
10. **EDICIONES LUMARSO**. Diccionario político
11. **ESPINOSA HERRERA**, Nemesio.2005. Antología de la administración. San Marcos. Lima.
12. **GRADOS**, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México.

13. **KAPLAN, NORTON**, Roberta, David. 2000. Cuadro de Mando Integral. Gestation. New York.
14. **KEITH** Davis, **NEWSTROM** John. 2000. Comportamiento humano en el trabajo. Mcgraw –Hill. México.
15. **KREITNER**, Roberta. **KINICKI**, Ángelo.1996. Comportamiento de las Organizaciones. IRWIN. España.
16. **LAGUAPILLO VERGARA**. Marco (2007). Guía de estudios.
17. **LEVY – LEBOYER**, Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.
18. **LEVIN**, Richard. 2001. Estadística para Administradores PHH Segunda Edición. México.
19. **MARTÍNEZ**, Luz Patricia. 2002. Gestion Social del Talento Humano,
20. **MCCARTHY, E.** 2003. Marketing, UN Enfoque Global, Irwin McGraw-Hill. Bogotá.
21. **MERTON**, Odie. Finanzas. Princ. Hall, Primera Edición
22. **NUÑEZ**, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos. Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial.
23. **SANCHEZ TORRES** Franklin. 2006. Metodología parar elaborar proyectos y Tesis de grado. UTB-CEPEC. Babahoyo.
24. **S. BROCKERT** y **G. BRAUN** Los Tesis de la Inteligencia Emocional
25. **.WERTHER**, Daris, William, SEIT. Administración de Personal y Recursos Humanos Irwin McGraw-Hill, Quinta Edición
26. **WESTON** Fred, **BRIGHAM** Eugene. 2000. Fundamentos de administración Financiera. Mcgraw –Hill. México.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS E INFORMÁTICA**



**ANEXO 01**

TEMA: PROGRAMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

Decano ( )

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Objetivo: Conocer como se encuentra la aplicación de la motivación al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Distinguido señor (a)

1. Conoce de la existencia de un programa alternativo de motivación para el Talento Humano de la FAFI.
2. Aplica normatividad legal la FAFI para la contratación del talento humano.
3. ¿Conoce como se esta motivando al talento humano de la FAFI?
4. ¿Sería necesario construir una propuesta alternativa para promover una cultura motivacional para el desarrollo del talento humano de la FAFI?
5. ¿Conoce usted los beneficios que conllevan al desarrollo del talento humano cuando tienen motivación?

6. ¿La gestión del talento humano guarda relación con sistema salarial percibido?
7. ¿Recibe usted comentarios oportunos sobre el sistema actual que mantiene la FAFI sobre la eficiencia y eficacia del talento humano?
8. ¿Cree usted que se garantizan los derechos con la remuneración del talento humano?

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS E INFORMÁTICA**



**ANEXO 02**

TEMA: PROGRAMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

Docentes ( )

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Objetivo: Conocer como se encuentra la aplicación de la motivación al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo

Distinguido señor (a)

Gracias por participar.

1. ¿Conoce usted sobre el sistema de motivaciones que tiene la FAFI hacia el Talento Humano?
2. ¿Esta consiente usted de que en la firma de su contrato se establecen todas las garantías legales?
3. ¿La remuneración que percibe esta de acuerdo con sus desempeños como talento humano de una universidad?
4. ¿En que grado usted que ha sido motivado para desempeñar funciones en la universidad?

5. ¿Mantiene usted la eficiencia en su trabajo como docente de la Facultad?
6. ¿Recibe algún tipo de compensación económica a parte de su remuneración por el desempeño de su función?
7. ¿Su salario de trabajo es pagado con la oportunidad debida?
8. ¿ Se promueven las integraciones entre el personal docente de la Facultad?
9. ¿Le gustaria que la FAFI promueva un plan integral de motivación para el talento humano?

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS**  
**E INFORMÁTICA**



**ANEXO 03**

TEMA: PROGRAMA INTEGRAL DE MOTIVACIÓN AL TALENTO  
HUMANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

Estudiantes ( )

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Objetivo: Conocer como se encuentra la aplicación de la motivación al Talento Humano de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo

Distinguido señor (a)

De la manera más comedida le estoy solicitando su anuencia para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar.

1. ¿Reconoce que la actitud del docente y los administrativos en su desarrollo estudiantil es porque se encuentra motivado?
2. ¿Todos los docentes en su gestión educativa tienen el mismo nivel psicoafectivo en sus desempeños?
3. ¿Conoce que todos los talentos humanos de la FAFI tienen un salario justo acorde a su remuneración?

4. ¿Reconoce cuales son los principales inconvenientes que mantienen los docentes en el desarrollo profesional de la FAFI?
5. ¿Ha analizado la actitud del docente cuando su actitud propenderá en la gestión académica?
6. ¿Está de acuerdo con la planta docente que actualmente labora en la FAFI?
7. ¿Conoce usted de algún programa de motivación para el talento humano de la FAFI?
8. ¿Conoce de arbitrariedades cometidas por el talento humano de la FAFI?
9. ¿Recomendaría a los directivos de la FAFI el reconocimiento a la gestión profesional al talento humano que labora en la Unidad Académica?