

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO

ESCUELA DE LOGISTICA

**PROPUESTA DE CREACION DE UN MANUAL DE MOTIVACION
PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL CIVIL
DEL ITSA**

POR:

JESUS BERMEO BASANTES CORREA

Proyecto de Grado como requisito para la obtención del título de:

TECNOLOGO EN LOGISTICA

2005

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. Alno. BASANTES CORREA JESUS BERMEO, como requerimiento parcial a la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGISTICA.

Dr. Ernesto Segovia

DIRECTOR DEL PROYECTO

Latacunga, Octubre del 2005

DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedicado para todas aquellas personas que a pesar de no poder encontrarse a mi lado, me han brindado todo su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos permitiéndome seguir adelante para cumplir con mis objetivos dentro de este duro camino de culminar con mi carrera profesional.

Madre, padre y hermanos gracias por su esfuerzo, sacrificio, paciencia y apoyo brindados durante mi formación profesional.

Alno. Jesús Basantes

AGRADECIMIENTO

Seguro de que la gratitud es la memoria del alma, quiero expresar mi más profundo agradecimiento al Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, a través de la Escuela de Logística, a sus autoridades y de manera especial a mis profesores por su profesionalismo y paciencia para impartirme sus conocimientos; porque gracias al cumplimiento de su tarea e podido crecer como persona y alcanzar un peldaño más en mi vida profesional; a mis compañeros de carrera por su apoyo incondicional en todo momento; a mi tutor de proyecto por sus acertados comentarios que llevaron a feliz termino este trabajo; y así poder ofrecerles a la sociedad todo mi talento para el engrandecimiento y progreso de mi país.

Alno. Jesús Basantes

ÍNDICE GENERAL

TEMA	PÁGINA
Introduccion.....	V
Planteamiento del problema	XII
Formulacion del problema.....	XIII
Antecedentes y justificacion.....	XIII
Objetivos.....	XV
OBJETIVO GENERAL	XV
OBJETIVOS ESPECIFICOS	XVI
Determinacion de las variables.....	XVI
Metodologia	
Diseño de la investigacion.....	XVII
Poblacion y muestra	XIX
POBLACION	XIX
MUESTRA	XXI
Procedimientos de recoleccion de datos.....	XXII
Instrumentos	XXIII
DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO	XXIII
CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUMENTOS	XXIV

CAPITULO I

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

1.1 ANTECEDENTES.....	XXVI
1.1.1 Ubicacion.....	XXX
1.1.2 Marco legal.....	XXXI
1.1.3 Vision	XXXI
1.1.4 Mision.....	XXXI
1.2 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	XXXII

1.3	OBJETIVOS	XXXII
	Objetivo general	XXXII
	Objetivos especificos	XXXII
1.4	ESCUELAS Y FINES	XXXIII
	1.4.1 Escuela de avionica	XXXIII
	1.4.2 Escuela de telematica.....	XXXIV
	1.4.3 Escuela de mecanica aeronautica	XXXV
	1.4.4 Escuela de logistica	XXXVI
	1.4.5 Escuela de idiomas	XXXVI
1.5	OTRAS DEPENDENCIAS	XXXVII
	1.5.1 Centro de educacion continua.....	XXXVII
	1.5.2 Centro de formacion militar	XXXVIII
	1.5.3 Area de cultura fisica.....	XXXIX
1.6	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	XLI
	1.6.1 Rectorado del itsa.	XLI
	1.6.2 Vicerrectorado academico	XLII
	1.6.3 Vicerrectorado de investigacion	XLIII
	1.6.4 Vicerrectorado administrativo	XLIII
1.7	LA ADM. DE PERSONAL EN EL CONTEXTO DE LA SS. HH DEL ITSA	XLIV
1.8	ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL	XLVII

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	LA MOTIVACION.....	XLVIII
	2.1.1 Conceptos de motivacion	XLIX
	2.1.2 Primeras ideas sobre motivacion	LI
	2.1.3 Bases de la motivacion	LIII
	2.1.3.1 Teoria de las necesidades	LIII
	2.1.3.1.1 Jerarquia de las necesidades de maslow	LIV
	2.1.3.1.2 Los dos factores de la motivacion	LV
	2.1.3.1.3 Teoria erg.....	LVI
	2.1.3.1.4 Las tres necesidades.....	LVII
	2.1.3.1.5 Teoria de la equidad	LVIII

2.1.3.1.6	Teoria de las expectativas.....	LIX
2.1.3.1.7	Teoria del reforzamiento	LX
2.1.3.1.8	Teoria de las metas	LXI
2.1.4	Tipos de motivacion	LXII
2.1.4.1	Motivacion economica	LXII
2.1.4.2	Motivaciones psicologicas y personales.....	LXII
2.1.5	Tecnicas de la motivacion	LXIV
2.1.6	Ciclo motivacional.....	LXV
2.1.7	Diferencia entre motivacion y satisfaccion	LXVIII
2.2	CLIMA LABORAL	LXVIII
2.2.1	Concepto del clima laboral.....	LXVIII
2.2.2	Elementos de analisis del clima laboral.....	LXX
2.2.2.1	Enfoque dimensional	LXX
2.2.2.2	Enfoque tipologico	LXXI
2.3	MANUAL	LXXIII
2.3.1	Concepto de manual	LXXIII
2.3.2	Proposito.....	LXXIII
2.3.3	Importancia.....	LXXIV
2.3.4	Tipos	LXXIV
2.3.4.1	Manuales de organizacion	LXXIV
2.3.4.2	Manuales de procedimientos	LXXV
2.3.5	Estructura de un manual	LXXVI
2.3.6	Procesos de un manual	LXXVIII

CAPITULO III

ESTUDIO DE RESULTADOS

3.1	TRATAMIENTO Y ANALISIS	LXXXI
3.2	PRESENTACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	LXXXII
3.3	IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES	CVI

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	CONCLUSIONES.....	102
4.2	RECOMENDACIONES.....	104

CAPITULO V

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL MANUAL DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL CIVIL DEL ITSA

5.1	INTRODUCCION	CXIII
5.2	JUSTIFICACION	CXIV
5.3	FUNDAMENTACION LEGAL	CXVI
5.4	OBJETIVOS	CXVII
5.5	POLITICAS	CXVIII
5.6	ESTRUCTURA DE LA SECCION RECURSOS HUMANOS DEL ITSA	CXX
5.6.1	funciones que debera cumplir la seccion recursos humanos.....	CXXI
5.6.2	areas que inrtervienen en el propceso de motivacion.....	CXXII
5.6.3	personas que interbienen en el proceso de motivacion.....	CXXIII
5.7	DESARROLLO DEL SISTEMA DE MOTIVACION.....	CXXIII
5.7.1	analisis de situacion	CXXIII
5.7.2	estructura del sistema de motivacion.....	CXXIV
5.7.3	auditoria o analisis de necesidades	CXXIV
5.7.4	aplicacion de la informacion.....	CXXV
5.8	PROCESO DE LA MOTIVACION.....	CXXVI
5.8.1	fase 1	CXXVI
5.8.2	fase 2.....	CXXVIII
5.8.3	fase 3.....	CXXXI
5.8.4	fase 4.....	CXXXII
5.8.5	fase 5.....	CXXXIV
5.8.6	fase 6.....	CXXXVII

INTRODUCCIÓN

Desde su aparición el ser humano ha sido sujeto a evoluciones y cambios constantes reflejados en su participación en los acontecimientos de la historia de la humanidad. El hombre ha desempeñado un papel protagónico, en la búsqueda de la supervivencia y el mejoramiento de lo que en la actualidad se conoce como calidad de vida. Es así que para alcanzar este objetivo ha tenido que atravesar una serie de etapas llegando a la actualidad en la cual el factor tecnológico, y fuerzas de cambio surgen en conjunto con nuevos modelos que se imponen a escala mundial como la globalización.

El actual mundo globalizado en el cual se desenvuelven las organizaciones les obliga a renovar constantemente su tecnología y recursos de desarrollo. Una de las maneras como una organización puede aprender lecciones valiosas para alcanzar el éxito es mediante el empleo efectivo de su fuerza laboral. En la fórmula del éxito, la gente quizá sea el ingrediente más importante. Las personas pueden ser el catalizador; un buen personal bastante motivado e involucrado en las actividades puede lograr que los otros elementos funcionen en conjunto para alcanzar el éxito que la organización persigue o por el contrario un personal deficiente y sin motivación, hará irrelevantes los otros elementos; aunque estos sean buenos, como tal el recurso humano que se ha constituido en el principal activo de toda organización considerándolo como la columna vertebral de la misma, por lo que está obligado a cambiar constantemente preparándose para afrontar dichos cambios de la era moderna.

Las técnicas más adecuadas para preparar al personal para estos cambios es la motivación la misma que se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo organizacional incrementando de forma considerable la eficiencia y eficacia de su personal en todos los campos reflejados en la productividad laboral que satisface las expectativas institucionales.

Es así que el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico para solucionar este problema de la administración moderna cuenta con el departamento de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, encargado de llevar un adecuado manejo del personal, y brindar un excelente clima laboral que proporcione satisfacción al personal en cada una de sus actividades.

En el ITSA la motivación dentro del clima laboral se considera notablemente deteriorada porque al ser una institución ligada a normas militares está sujeta a constantes cambios como son: la rotación de sus comandantes que afecta directamente a todo el personal y las actividades de la institución ya que deben adaptarse a las políticas y formas de dirección de quien esté al mando de la institución; segundo, la constante presión y obligación de cumplir las disposiciones producen un efecto negativo en la satisfacción laboral de sus miembros.

Para cumplir con el propósito de mejorar el clima laboral para el personal del ITSA se ha visto la necesidad de crear un manual de motivación en procura de implantar, diversificar y mantener una serie de actividades que le permita al

departamento de recursos humanos de esta institución mejorar la fuerza laboral del personal desarrollando un alto potencial en sus aportes, en la versatilidad de sus destrezas, estabilidad laboral y rendimiento de alta calidad con relación a las metas de la institución.

La creación de este manual es proyecto factible fundamentado en la visión de la institución que consiste en contando con personal altamente capacitado, motivado y comprometido.

Para una mejor comprensión de este trabajo de investigación, se lo ha dividido en los siguientes contenidos y capítulos:

- La primera parte se relaciona con el problema, el planteamiento de la problemática, sus objetivos, justificación y alcance.
- La segunda parte contiene la metodología a seguir con una descripción de la misma, escenario y sujetos involucrados.
- Posteriormente se presenta el primer capítulo que corresponde a la descripción del ITSA, antecedentes que apoyan al estudio y respaldo del proyecto.
- El segundo capítulo que corresponde al marco teórico el mismo que contiene toda la teoría y fundamentos científicos que respalda la investigación.
- El tercer capítulo, trata acerca los procedimientos a seguir para la recolección de datos, instrumentos de recolección con sus correspondientes características y descripciones, así como el análisis estadístico que se aplicó a los resultados y la determinación de las principales fuerzas motivacionales.
- Seguido de esto en el cuarto capítulo se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación.

- A continuación el quinto capítulo hace referencia al diseño del manual, responsables de su manejo, sus beneficiarios y como parte complementaria pero de gran trascendencia se presenta la propuesta operativa siendo ésta el aporte del autor en este estudio.
- Por último se presentan el glosario de términos, las referencias bibliográficas y los anexos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La formación de elementos capaces de proporcionar un eficiente y adecuado mantenimiento de aviones, constituyó una necesidad imperiosa que impulsó la creación de una institución que impartiera la enseñanza de las técnicas aeronáuticas.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico regido bajo normas del CONESUP, tiene como objetivo principal la formación de tecnólogos militares y civiles en las especialidades de Mecánica Aeronáutica (motores y estructuras), Aviónica, Telemática y Logística.

Es así que el ITSA en busca de mejorar sus servicios y satisfacer a la colectividad cuenta con personal altamente calificado en cada una de las áreas.

Considerando que el recurso humano, es el elemento más importante de toda organización, esta institución busca proporcionar una adecuada atención, satisfacción e importancia del personal y a pesar de contar dentro de su estructura orgánica con el

departamento de recursos humanos, este no brinda un adecuado clima laboral para el personal causado principalmente por la falta de motivación y la poca atención que se brinda a sus necesidades, afectando negativamente en el desempeño laboral del personal, lo que a su vez se refleja en el desempeño Institucional.

Entonces podemos señalar que el clima laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico no es adecuado debido a la ausencia de un manual de motivación, lo que no ha permitido que se desarrolle adecuados programas de incentivos, capacitación, reconocimiento y una mayor participación en las decisiones de la institución que faciliten la promoción y el bienestar del recurso humano, lo que a su vez no ha posibilitado la productividad, el rendimiento máximo del personal, y ha impedido lograr un desarrollo armónico y sólido de la Institución.

La investigación de este proyecto se realizó en todos los departamentos de la institución, esto es: Directivos, Personal Administrativo, Personal, Docente y de Servicios del ITSA durante el año 2005

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la inexistencia del manual de motivación en el Desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico durante el año 2005?

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

Todas las organizaciones necesitan de un enfoque estratégico institucional que puede incluir la aplicación juiciosa basada en la experiencia para determinar las direcciones futuras, de la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia un futuro promisorio. Ya que el propósito es ayudarlo a explotar los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, y prepararlo para los problema del mañana.

La eficiencia con la operabilidad de cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la calidad de su gente y la correcta utilización de la misma.

En consecuencia, todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el talento humano y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo.

La administración efectiva del personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades y destrezas. Más aún, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad.

Además toda actividad de grupo es imposible sin la correspondiente utilización del talento humano, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio. Esto último resulta imprescindible en la Institución, porque las reacciones aisladas no conducen a nada, ni siquiera a la suma de todas las buenas intenciones permitirá rescatar el prestigio e imagen de excelencia en la colectividad.

Es ahora cuando más se necesita incorporar a la Institución los principios de la administración moderna y particularmente un sistema de motivación eficiente, ya que a través de este se podrá alcanzar la visión de la institución, el de contar con un personal altamente capacitado, motivado y comprometido, cuyas funciones redunden en beneficio del mejoramiento de la calidad de servicios y fundamentalmente a motivar en el recurso humano el compromiso de trabajar coordinadamente en beneficio de la institución y respondiendo a las exigencias de la sociedad y la colectividad estudiantil.

En consecuencia de lo anotado anterior mente se considera que la Institución requiere de la implementación de este manual de motivación que aporte al mejoramiento del clima laboral en el cual se desenvuelve el talento humano de la institución.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar la propuesta de creación del manual de motivación para mejorar el clima laboral del personal civil del ITSA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las causas que producen un inadecuado clima laboral al interior del ITSA.
- Diagnosticar las necesidades e importancia de implementar un manual de motivación
- Analizar la información obtenida y determinar las fuerzas motivacionales
- Desarrollar el manual.

DETERMINACION DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Manual de Motivación del Talento Humano.

Variable Dependiente: Clima Laboral.

METODOLOGIA

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El presente estudio se desarrolló como una investigación de campo, tipo encuesta, de carácter descriptivo enmarca también dentro de los parámetros de un proyecto.

Se entiende por Investigación de Campo:

“El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales y muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados, o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo”.¹

Muy frecuentemente el propósito del investigador es “describir situaciones y eventos, esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno.

¹ Manual de Normas para la Elaboración Presentación de los Trabajos de Grado UPEL, 1998, Pág. 4.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”² Desde el punto de vista científico, describir “es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga”.³

Finalmente podemos señalar que proyecto es un problema o necesidad que se puede solucionar para ir de una situación actual a una situación futura mejorada utilizando tiempo y recursos que nos permitirán desarrollar una alternativa viable para solucionar dichos problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.

Por lo tanto, tomando en cuenta las características principales de un proyecto, este trabajo de investigación ha considerado un problema que se encuentra en actualidad en la Institución, para ser analizado profundamente, deberá involucrarse en una investigación cualitativa, y de evidenciarlo en sus características principalmente causas y efectos, corresponde al tipo descriptivo; además por involucrar al recurso humano se inserta también en el de campo.

Por último, se plantea la creación de un manual de motivación, proyecto que obliga a presentar la correspondiente Propuesta.

² HERNÁNDEZ F. Otros, 1994, Metodología de la Investigación, Mc. Graw Hill S.A., Pág. 42

³ DAHNKE, G. , 1986, La Comunicación Humana, Ciencia Social, Mc. Graw Hill S.A., Pág. 60

POBLACION Y MUESTRA

POBLACION

Guardando relación con los objetivos planteados en el presente proyecto, se definió la población con la cual se realizó el estudio e investigación, definiendo a la población como el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características o eventos afines, de los que gozan todos los elementos y sobre la cual se generalizan las conclusiones de la investigación

“Los estadísticos usan la palabra población para referirse no solo a personas sino a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio”.⁴

Toda investigación utiliza las metodologías investigativas como medio para la recopilación de información sobre la población

Según lo expuesto anteriormente la población o universo es la totalidad de elementos a investigar; en este caso la constituyen 70 personas, correspondiente a la totalidad de personal civil que labora en el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, considerando el área en la que se desenvuelven y las funciones que cumplen para el desarrollo armónico de la Institución.

Por estas razones se hace referencia a:

⁴ LEVIN y RUBÍN (1996) P.315

Personal administrativo, Personal docente y Personal de servicios, los cuales para un mejor entendimiento se describen detalladamente en el gráfico siguiente:

CUADRO N° I

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
HOMBRES	1
MUJERES	18
TOTAL	19

ELABORADO POR: Jesús Basantes

CUADRO N° II

PERSONAL DOCENTE	
HOMBRES	9
MUJERES	8
TOTAL	17

ELABORADO POR: Jesús Basantes

CUADRO N° III

PERSONAL DE SERVICIOS	
HOMBRES	30
MUJERES	4
TOTAL	34

ELABORADO POR: Jesús Basantes

MUESTRA

Para la determinación de la muestra se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones: “En la mayoría de los casos no es posible investigar a toda la población debido a múltiples factores ya sean estos de tiempo o recursos, por lo que se recurre a un método estadístico de muestreo que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio. A este grupo seleccionado se denomina muestra”.⁵

En tal virtud para la determinación de la muestra se utilizó un muestreo no probabilística por cuotas en el que, según la referencia antes mencionada “la selección del grupo a investigar se deja a juicio del investigador”.⁶

CUADRO N° IV

MUESTRA NO PROBABILÍSTICA POR CUOTAS	
PERSONAL	NUMERO
Personal Administrativo	9
Personal Docente	7
Personal de servicios	14
TOTAL	30

⁵ HERRERA, L. y Otros (2002) Pág.142

⁶ HERRERA, L. y Otros (2002) Pág.153

PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

"La técnica de recolección de datos es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos".⁷

De acuerdo con el criterio expuesto, dentro del proceso metodológico se contemplan los siguientes pasos:

- 1. Documentación:** Proceso que consistió en la revisión bibliográfica y documental de una serie de tópicos referentes al estudio del tema en investigación, que contribuyeron como elementos indispensables para la elaboración del Marco Teórico.
- 2. Elaboración y Evaluación de Eventos:** Se diseñaron tres formularios, uno dirigido a obtener información del personal administrativo, otro dirigido hacia el personal docente y un tercero para obtener información del personal de servicios del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.
- 3. Recolección de datos:** Se considera dentro de este proceso a la investigación de campo en la que se aplicó los instrumentos antes mencionados a la población escogida.

⁷ TAMAYO, M. (1996), El Proceso de Investigación, Ed.Limusa S.A., III edición, México D.F., Pág. 180

- 4. Tabulación y Procedimiento de la Información:** este proceso se realizó a través del correspondiente tratamiento debidamente seleccionado para el tratamiento de la información.
- 5. Presentación, Interpretación e Identificación de Variables:** Los resultados se presentaron en cuadros estadísticos con sus respectivas interpretaciones y sujetos a discusión de acuerdo con la fundamentación teórica revisada y los objetivos de la investigación.
- 6. Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones:** Una vez analizados los resultados obtenidos se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones que servirán para solucionar los problemas encontrados mediante la realización de la presente investigación.

INSTRUMENTOS

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

Para obtener la información que requirió el trabajo y lograr los objetivos de la investigación, se aplicó una encuesta al personal administrativo, docente y de servicios.

Para la aplicación de la encuesta de diagnóstico y análisis del problema se utilizaron dos cuestionarios semiestructurados, con preguntas cerradas, abiertas y de elección múltiple las que están diseñadas para obtener respuestas en los tres categorías aplicadas al personal, respecto al clima laboral y motivacional que se vive en la Institución.

Reuniendo para esto, características que nos permiten realizar un trabajo adecuado, y sus características son:

- Su semiestructura dispone de preguntas abiertas y cerradas.
- El número de ítems en cada uno de los niveles, tiene una relación con los objetivos propuestos.
- La utilización de estos instrumentos, en los tres niveles, se realizó en forma directa.
- Las respuestas son cerradas, dicotómicas, politómicas de estimación, de juicio, abiertas y críticas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS

Para obtener la información requerida en el trabajo, se diseñaron y aplicaron, las tres encuestas con un total de 24 Ítems, semiestructurados, de preguntas cerradas, abiertas y de elección múltiple con el propósito final de obtener información que tiene una estrecha relación con las variables planteadas que orientan el trabajo.

Validez.- La validez de un instrumento depende de las facilidades y recursos con los que este cuenta para medir lo que se desea medir.

“Un instrumento es válido cuando sí mide lo que realmente pretende medir”.⁸

“La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.⁹

⁸ BUSOT, A. (1991). Investigación Educativa, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, Pág.107

⁹ HERNÁNDEZ, R. Otros.(1994). Metodología de la Investigación,Mc.Graw Hill S.A.,Pág.243

Es por eso que de acuerdo a los criterios antes expuestos, se recurrió al juicio de dos especialistas en Administración e Investigación, los mismos que analizaron la objetividad, pertinencia y claridad de lo que se midió a través del instrumento.

Dicha validación de los instrumentos la realizaron expertos del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

Confiabilidad.- Se considera que un instrumento es confiable de aplicar en la investigación cuando este presenta consistencia, exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicarlo repetidas veces.

También se conoce la confiabilidad como “la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas organizaciones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones”.¹⁰

Como relación con este criterio “la confiabilidad de los instrumentos de opinión está dada por el juicio que realizan los expertos”.¹¹

Se comprende que de acuerdo a los criterios citados anteriormente, la confiabilidad cualitativa se determinó por medio de los expertos cuando validaron el instrumento, determinando la precisión con que se mide lo que se pretende valorar la que abarca dos dimensiones estabilidad y precisión.

¹⁰ BUSOT, A. Investigación Educativa, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela. Pág.108.

¹¹ KERLINGER, I. (1981). Investigación del Comportamiento Humano. Técnicas y Metodología, Ed. Americana. Pág.132

CAPITULO I

1 INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO

1.1 ANTECEDENTES

La formación de elementos capaces de proporcionar un eficiente y adecuado mantenimiento de aviones en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, constituyó una necesidad imperiosa que impulsó la creación de una escuela que impartiera la enseñanza de las técnicas aeronáuticas.

Es así como en el mes de junio de 1954 fue creada la primera escuela de Especialidades del estado Mayor mismo que inicialmente dependía directamente de la Primera Zona Aérea en la ciudad de Quito.

El primer contingente que egresó de esta Escuela se tecnificó en las especialidades de: Aeromedicina, Meteorología y Motores recíprocos.

Posteriormente y con las exigencias del momento, fueron graduadas siete promociones con diferentes especialidades tales como: Mantenimiento de Aviones Jet y Recíprocos, Mantenimientos de Motores Jet y Recíprocos, Equipos de Vuelo, Aeromedicina, Abastecimientos, Control de Finanzas y Administración de Personal.

En enero de 1971 la Escuela de especialidades fue trasladada a la ciudad de Guayaquil, funcionando en los edificios pertenecientes a COFIEC y dependiendo orgánicamente de la Segunda Zona Aérea. En esta Escuela egresaron varias promociones en las mismas especialidades hasta la décima primera.

En el año de 1976 la Escuela es trasladada a Latacunga, ocupando las dependencias del Ala No. 12 de la Base Aérea Cotopaxi.

Por disposición superior, a partir del primero de enero de 1982 la Escuela de Especialidades FAE, cambia de nombre por Escuela Técnica Aeronáutica FAE, momento en el cual simultáneamente toma un rumbo vislumbrado en el futuro tecnológico de la aviónica, integrándose a la enseñanza de didáctica con el apoyo del equipo y asesoramiento israelita constituyéndose de esta manera en una de las Escuelas Técnicas única en su género en América del Sur.

Posteriormente el 4 de Diciembre de 1990 recibe la autorización para tomar el nombre de Escuela Técnica de la Fuerza Aérea (ETFFA), cuya misión es en el lapso de 3 años formar militar y profesionalmente al futuro Aerotécnico en especialidades como:

- Electrónica
- Mantenimiento de Aviones
- Armamento Aéreo

- Comunicaciones
- Inteligencia
- Abastecimientos
- Mantenimiento de Helicópteros
- Oxígeno y Presurización
- Simulador de Vuelo
- Equipos de apoyo al vuelo
- Informática
- Operador de Defensa Aérea
- Metereología
- Transito Aéreo
- Combustibles y Lubricantes
- Sistemas Eléctricos e instrumentos del avión
- Hélices
- Equipos de Apoyo en tierra
- Mantenimiento de Radar
- Navegación Aérea.

Durante esta trayectoria, se ha adquirido la suficiente autoridad legal y moral para responder con éxito a la gran misión de formar, capacitar, especializar y actualizar al personal de aerotécnicos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, así como los alumnos militares de las otras ramas de las Fuerzas Armadas y de varios países amigos.

Esta enseñanza, este cúmulo de conocimientos, esta gran infraestructura educativa, por iniciativa del mando de la Fuerza Aérea que pone al servicio de la juventud estudiosa de la Patria.

Transformar a este centro de formación militar, en un Instituto Tecnológico regentado por los sistemas educativos nacionales, a través de una reestructuración académica, acorde a las necesidades de las Fuerzas Armadas y del país, sustentando en laboratorios existentes, en un personal docente altamente calificado y especializado en el exterior, con el fin de formar técnica y humanísticamente al personal de oficiales, aerotécnicos, alumnos y ciudadanos civiles, que participen en forma mancomunada en la seguridad y desarrollo tecnológico del país, fue el objetivo que inspiró a presentar este proyecto de transformación, que muy bien acogido por las autoridades hizo posible que se cree El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico ITSA, el 8 de noviembre de 1999 mediante acuerdo ministerial No. 3237, según Orden General FAE No. 032 del 15 de Noviembre de 1999 y registro No. 05-003 del CONESUP del 22 de septiembre del 2000.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico pone a disposición de toda la colectividad tecnologías únicas a nivel nacional, con un real mercado ocupacional y gran potencial laboral para nuestros tecnólogos.

Se oferta a la comunidad tecnologías en:

- MECANICA AERONAUTICA : Motores, Sistemas y estructuras
- AVIONICA : Electrónica de Aviación
- TELEMATICA : Telecomunicaciones e Informática
- LOGISTICA : Administración
- ESCUELA DE IDIOMAS : Suficiencia en Inglés

Todas estas especialidades están encaminadas a formar tecnólogos que cumplan tareas específicas en el campo de la aviación, sin descuidar la formación ética y humanística de todo profesional integro.

1.1.1 UBICACION

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, en la Av. Amazonas y Javier Espinosa.

1.1.2 MARCO LEGAL

Acuerdo Ministerial No. 3237 del 8 de Noviembre de 1999, autorizando la creación del instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

Registro No. 05-003 del CONESUP del 22 de septiembre del 2000.

Orden general FAE No. 032 del 15 de Noviembre del 1999

1.1.3 VISION

Consolidar al ITSA, como una institución moderna, profesional y competitiva, de sólido prestigio, respetada y aceptada por la sociedad; sobre la base de valores éticos y principios institucionales de eficiencia, eficacia, calidad, trabajo en equipo, innovación permanente y preservación del medio ambiente; contando con personal altamente capacitado, motivado y comprometido

1.1.4 MISION

Formar tecnólogos militares y civiles a través de una educación integral en las áreas técnicas, científicas y humanísticas, con el fin de aportar a la seguridad y desarrollo del país, así como planificar y ejecutar cursos de capacitación y perfeccionamiento en áreas afines a la aeronáutica.

1.2 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- Eficiencia y eficacia.
- Cultura de calidad
- Trabajo en equipo.
- Continuidad en la gestión.
- Capacitación permanente.
- Innovación continua
- Fomento de la autoestima individual y colectiva.
- Preservación del medio ambiente

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Impulsar y estimular la formación de profesionales capaces de generar propuestas creativas, que permitan el desarrollo de nuestro país en general y del área aeronáutica en particular.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Convertir al ITSA, y a sus integrantes en catalizadores de ideas generadores de acciones que posibiliten el desarrollo Institucional, regional y nacional.
- Brindar formación académica práctica, profesional y humanística a los tecnólogos que se gradúen en el ITSA. A fin de formar hombres y profesionales íntegros.

1.4 ESCUELAS Y FINES

1.4.1 ESCUELA DE AVIONICA

MISION

El Acrónimo Aniónico se usa para designar el campo ELECTRÓNICA aplicada a la aviación. El desarrollo de la tecnología y el régimen de vida actual requieren de medios de transporte cada vez más seguros y eficaces que nos permitan acortar distancias por lo cual el reto es hacer que la actividad aeronáutica sea confortable y segura.

La cantidad de electrónica que se ha introducido en las aeronaves en los últimos años relacionados con la navegación, la aproximación, el aterrizaje, la instrumentación general, etc., es tremenda, razón por la cual esta tecnología camina a pasos agigantados con el uso de la electrónica en la aviación.

Especialidades inmersas

- Electrónica Aviónica
- Instrumentación
- Armamento Aéreo
- Electricidad e Instrumentación
- Inteligencia

1.4.2 ESCUELA DE TELEMATICA

MISION

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, ha considerado dentro de sus prioridades el formar tecnólogos en el área de Telemática y conformar en consecuencia un sólido programa orientado a formar profesionales capaces de responder efectivamente a los retos que impone el constante cambio tecnológico.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico se orienta de esta manera a cumplir con las necesidades específicas en el área de las comunicaciones buscando su aplicación práctica a la aviación militar y civil.

Especialidades inmersas

- Comunicaciones
- Informática
- Tránsito Aéreo
- Operaciones Aéreas

1.4.3 ESCUELA DE MECANICA AERONAUTICA

MISION

El trabajo en aviación comprende actividades que requieren un alto grado de profesionalismo. No se admiten fallas; por este motivo de desarrolla un gran esfuerzo para capacitar tecnólogos de calidad en las diferentes áreas del mantenimiento mecánico. Este objetivo es posible cumplir gracias a la existencia de una excelente infraestructura y recurso humano idóneo.

Especialidades inmersas

- Mecánica Aeronáutica
- Equipos de apoyo en tierra
- Equipos de apoyo en vuelo
- Estructuras

1.4.4 ESCUELA DE LOGISTICA

MISION

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, consciente del preponderante rol que juegan el dominio-manejo de símbolos y la importancia que cada día adquiere el correcto manejo de los recursos, buscando a la vez la productividad y eficiencia en su utilización, orienta su labor académica a la formación de profesionales especialistas en el área de administración de recursos humanos, financieros y administrativos, a través de su Escuela de Logística.

Especialidades inmersas

Dentro del Diseño Académico de la Tecnología en Logística, se enmarcan las especialidades de:

- Abastecimientos
- Combustibles y lubricantes
- Ordenes Técnicas
- Administración de Personal

1.4.5 ESCUELA DE IDIOMAS

MISION

Es absolutamente cierto, que el destino de nuestro país esta ligado inevitablemente al aporte, trabajo y esfuerzo que brinden los centros de educación superior a la sociedad aeronáutica.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico por medio de la Escuela de Idiomas, y amparado en lo dispuesto en la Ley de Educación Superior, confiere la suficiencia en el Idioma Inglés por medio de cursos regulares, la misma que le permite al estudiante una correcta comprensión y expresión de este idioma.

1.5 OTRAS DEPENDENCIAS

1.5.1 CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

La transformación de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea en Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico y al probarse su reglamento de régimen Interno, dio paso a la conformación del centro de Educación Continua.

En este Centro se planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa los recursos de capacitación y perfeccionamiento para Oficiales, Voluntarios, Tripulantes, Aerotécnicos y Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas del Ecuador.

Los cursos de perfeccionamiento tienen como finalidad actualizar al potencial humano brindándoles las herramientas contemporáneas para su óptimo desempeño, en función de los requerimientos institucionales son considerados como tales los siguientes cursos:

- Gerencia Administrativa Militar
- Perfeccionamiento de Comunicaciones
- Suboficiales Mayores
- Curso de Actualización Militar

Los recursos de capacitación complementan la formación técnico profesional en un área especial, tales como:

- Calidad Total
- Seguridad Industrial
- Manejo a la defensiva
- Instructor Técnico

1.5.2 CENTRO DE FORMACION MILITAR

La vocación militar cabe dentro de los principales criterios del profesionalismo. En la práctica no existe vocación, ni siquiera la medicina o la abogacía, que poseen todas las características del tipo ideal profesional, la del militar probablemente no queda escasa de ideal en comparación con estas dos.

Espero, su carácter fundamental como profesión es innegable, en las practicas la profesión militar es más fuerte y eficaz cuanto más se aproxima al ideal profesional, y es más débil y defectuosa cuanto más lejos se halla de este ideal.

Se hace prioritario rescatar constantemente los valores más profundos del alumno, su fuerza, su moral, su cultura, sobre cuyas virtudes se sustenta la esperanza, los esfuerzos, los deberes, los derechos y la vocación del militar con la que esta comprometido y con el fortalecimiento vigente de su conciencia cívica respetando la Constitución de la República, manteniendo latente el sagrado juramento de defender la integridad de la Patria con tecnólogos de aviación valerosos, idealistas de la verdad y dignos de su raigambre cultural, preparados profesionalmente.

1.5.3 AREA DE CULTURA FISICA

La cultura física, el deporte y la recreación, practicados regularmente, causan beneficios físicos y mentales en los seres humanos, razón suficiente por la que debe hacerse un hábito y una forma de vida que nos proporcionará una existencia llena de salud, bienestar y vitalidad.

Con esta base de Instituciones educativas de todos los niveles, incluyen en sus programas académicos la práctica de la cultura Física en todos sus ámbitos, aún más considerando que esta contribuye al desarrollo integral y armónico de los estudiantes.

Por esta consideración el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, cuenta con una infraestructura deportiva adecuada, con la finalidad de satisfacer el interés de los educandos y en base a la cantidad de opciones deportivas que se presentan se han formado los siguientes equipos:

- Fútbol
- Baloncesto
- Ecuavoley
- Halterofilia
- Atletismo
- Tae kwondo
- Tenis de mesa

- Ajedrez

1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

1.6.1 RECTORADO DEL ITSA.

MISION.

Dirigir el proceso educativo, disciplinario, administrativo y económico del ITSA.

ORGANIZACION.

Para el cabal cumplimiento de la misión el rectorado se conforma de la siguiente manera:

- Rector
- Accesoría y Planificación Educativa
- Secretaría General - Procuraduría
- Sección Finanzas
- Sección Sistemas de Información

1.6.2 VICERRECTORADO ACADEMICO

MISIONc

Planificar y Administrar el proceso educativo cumpliendo con los estatutos y regulaciones emitidas por el CONESUP.

ORGANIZACION.

Para cumplir con los objetivos encaminados al cumplimiento de la misión el vicerrectorado administrativo se estructura de la siguiente manera:

- Vicerrector Académico.
- Coordinador General.
- Escuela de Aviónica.
- Escuela de Mecánica Aeronáutica.
- Escuela de Logística.
- Escuela de Idiomas.
- Centro de Formación Militar.
- Centro de Educación Continua.
- Centro de Ayudas Didácticas.
- Secretaría Académica.
- Personal Docente.

1.6.3 VICERRECTORADO DE INVESTIGACION

MISION.

Diseñar y desarrollo proyectos, convenios, autogestión y perfeccionamiento docente, y en el manejo de los recursos de la institución.

ORGANIZACION.

El Vicerrectorado Administrativo en busca del cumplimiento de sus objetivos se a estructurado de la siguiente manera:

Vicerrector de Investigación.

Sección Proyectos.

Sección Convenios.

Sección Autogestión.

Sección Perfeccionamiento Docente.

1.6.4 VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO

MISION.

Supervisar y administrar la adecuada coordinación de las secciones de Recursos Humanos, Abastecimientos, Bienestar Estudiantil, Admisión y Servicios Generales a fin de garantizar el óptimo desarrollo de las actividades de la institución.

ORGANIZACION.

Con el fin de cumplir sus objetivos el Vicerrectorado Administrativo se ha estructurado de la siguiente manera:

- Sección Recursos Humanos.
- Sección Abastecimientos.
- Sección Bienestar Estudiantil.
- Sección Admisión.
- Sección Servicios Generales.

1.7 LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL CONTEXTO DE LA SECCION RECURSOS HUMANOS DEL ITSA

Todas las instituciones para operar utilizan necesariamente a personas, la operabilidad de dichas Instituciones depende básicamente la correcta administración y dirección de esas personas, aspecto del que se encarga la Administración de Personal. En el ITSA las atribuciones y responsabilidades del personal están determinadas de acuerdo a las normas y disposiciones superiores y a las funciones claramente estipuladas en el Orgánico funcional de la institución, las mismas que son acatadas por el personal docente a través de la sección de coordinación y control, y para el personal administrativo y de servicios por medio del departamento de recursos humanos, quienes se encargan de cumplir y hacer cumplir los reglamentos de la institución.

La administración moderna cuenta con una serie de métodos y procedimientos administrativos que se utiliza para el mejoramiento del clima laboral y el incentivo del personal sustentándose en la disponibilidad de recursos económico, material y humano con el que cuenta la institución para la implementación de un sistema de motivación que incremente el desempeño laboral de sus miembros.

A esta fecha el ITSA cuenta con un total de 157 personas comprendidas entre militares y civiles que constituyen el recurso humano de la institución.

Es así que el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico en busca de mejorar sus servicios y enfocar a sus miembros al trabajo constante y conciente para engrandecer a esta noble institución requiere de un manual de motivación que le permita brindar un mayor bienestar a todos sus miembros.

Pero como en toda organización también debe afrontar problemas que de una u otra manera alteran la calidad de sus servicios a la colectividad.

Por ser una institución ligada a normas militares esta sujeta a constantes cambios como son la rotación de sus comandantes que afecta directamente a todo el personal y actividades de la institución ya que debe adaptarse a las nuevas políticas y formas de dirección de su comandante.

La constante presión y la variabilidad de su clima laboral por estar sujetos a disposiciones producen un efecto negativo en la satisfacción laboral del personal disminuyendo el desempeño y productividad institucional.

La administración y mantenimiento del personal en el ITSA esta exclusivamente a cargo de la sección de recursos humanos, pero sin embargo esta no cuenta con los elementos ni recursos necesarios para brindar un adecuado mantenimiento del personal en campos tan indispensables como la motivación.

Como una forma de mejorar la administración del personal la SECCION RECURSOS HUMANOS DEL ITSA ha clasificado al personal en tres niveles que son:

- Personal Administrativo
- Personal Docente
- Personal de Servicios

1.8 ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL

La Estructura funcional del ITSA, se compone por tres tipos de personal:

a. Personal Administrativo

Constituye el nivel más importante de la organización, encargado de la planificación, organización, orientación y dirección, de las políticas, disposiciones y lineamientos técnico administrativo emanados por los organismos superiores, para su correcta aplicación y cumplimiento, en concordancia con las leyes, reglamentos, manuales y resoluciones sobre educación superior para el efecto.

Este nivel esta compuesto por el Director del Instituto.

b. Personal Docente

A este nivel le corresponde, las funciones de asesoramiento para el manejo, aplicación y cumplimiento de los planes y programas analíticos que contemplan las normas de educación superior para la formación de profesionales a nivel tecnológico.

Se halla integrado por:

- Vicerrectorado académico
- Coordinación y Control
- Secretaria Académica
- Escuelas
- Docentes

c. Personal de servicios

Es el encargado de la colaborar en el Cumplimiento de los diversos servicios, y apoyo a la normal ejecución de las actividades institucionales, como el cumplimiento y prestación oportuna de los diferentes servicios adicionales.

Se encuentra integrado por:

- Gimnasio
- Bar.
- Papelería
- Biblioteca
- Laboratorios de Internet
- Servicios generales

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 LA MOTIVACION

2.1.1 CONCEPTOS DE MOTIVACION

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

El actual mundo globalizado y las nuevas técnicas de la administración moderna obliga a los administradores a motivar 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.

Según la definición del diccionario Webster, motivación se deriva de la palabra **“motivo”** y lo define: **“Algo como una necesidad o deseo que causa a la persona a actuar”**. Por la ambigüedad de la definición podemos señalar que la motivación, como tal, tiene aspectos psicológicos y es de carácter emocional. Al mismo tiempo, el entorno y las circunstancias tangibles influyen para motivar o desmotivar, lo que se manifiesta en lo que se conoce como **“estado anímico”**.

“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”.¹²

“La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en

¹² SOLANA, Ricardo F. Administración de organizaciones. Ediciones interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág.208

una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa”.¹³

“Motivación se define como el conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada”.¹⁴

En base a estos conceptos podemos señalar que Motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas, mediante factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y de compromiso voluntario, es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

¹³ KOONTZ, H; WEIHRICH, H. Administración, una perspectiva global. 11ª edición. Editorial Mc Hill. México, 1999. Pág.501

¹⁴ ALVAREZ, M. El liderazgo de la calidad total. Editorial Escuela Española. España, 1998. Pág. 202

En el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico muchos de los miembros no tienen un concepto claro de motivación y de cuanto este influye en su desempeño laboral.

Sintiendo la necesidad de que esta sea implementada en todas las áreas de la institución como una forma de mejorar el clima laboral de las personas y brindar satisfacción a los trabajadores en la ejecución de sus actividades

2.1.2 PRIMERAS IDEAS SOBRE MOTIVACION

Las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

Modelo tradicional.- Que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.I

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo económico; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

Modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas.- en este se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es “la situación social”; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Sin embargo en ninguno de estos dos modelos de motivación se toma en cuenta el papel importante que juegan los sindicatos, y que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

MC Gregory administrador 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.

Al hacer una perspectiva contemporánea a cerca de la motivación, nos encontramos con que anteriormente se consideraba a la motivación como un elemento simple del campo laboral encajonado en un solo aspecto.

Actualmente gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación, clasificado diversos enfoques modernos con respecto a estas teorías, creando así nuevas categorías.

Las necesidades dentro de la motivación son dificultades que perciben los trabajadores en su ambiente laboral creando inconformidad en la ejecución de sus actividades, como en toda organización el personal del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico están sujetos a muchas necesidades de diversa índole.

2.1.3 BASES DE LA MOTIVACION

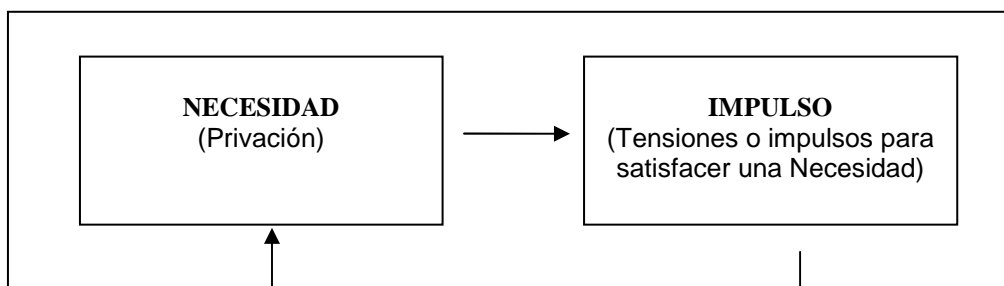
2.1.3.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

GRAFICO N° 01

Esquema ilustrado de la teoría motivacional de las necesidades



Existen diversas teorías de las necesidades las cuales se citarán a continuación en forma detallada.

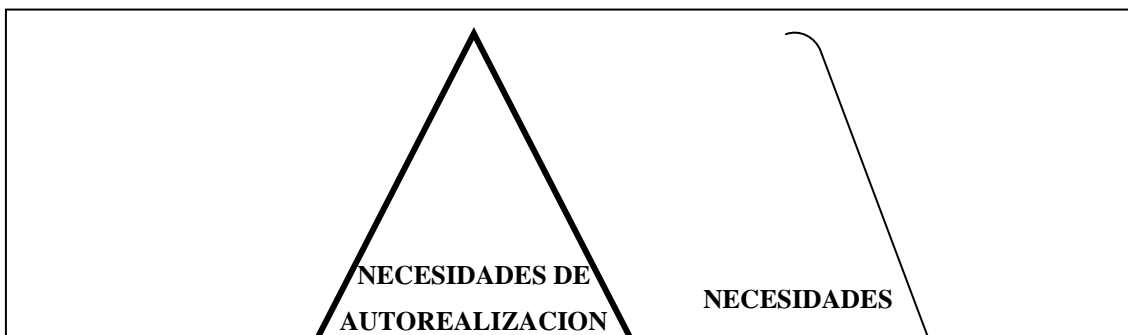
2.1.3.1.1 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

Esta es la teoría según la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

GRAFICO N° 02

Esquema jerárquico de las necesidades de Maslow



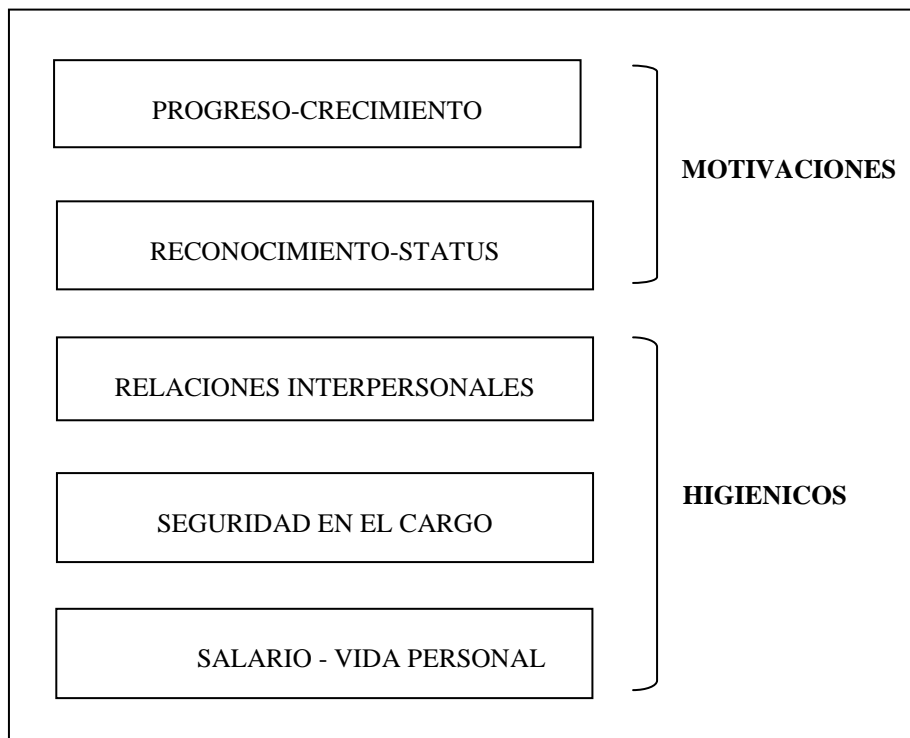
2.1.3.1.2 LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACION

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.

A continuación realizamos un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.

GRAFICO N° 3

Esquema de los dos factores de la motivación



En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, la administración moderna a reconsiderado todos estos factores señalando 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 de vida jerárquico superior.

2.1.3.1.3 TEORIA ERG

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de las personas podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Cabe destacar que esta teoría 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.

Estos son los puntos en los que no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

2.1.3.1.4 LAS TRES NECESIDADES

Esta teoría fue expuesta por Jon Atkínson quien sostiene que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder

➤ La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra y su logro depende del grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas.

Las necesidades del logro.- Esta relaciona los intereses de las personas por mejorar su calidad de vida, en ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias.

La necesidad de poder.- Se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

La necesidad de afiliación.- La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

2.1.3.1.5 TEORIA 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.

2.1.3.1.6 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

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

Las expectativas del desempeño: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, conducta, que varía de una persona a otra.

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.

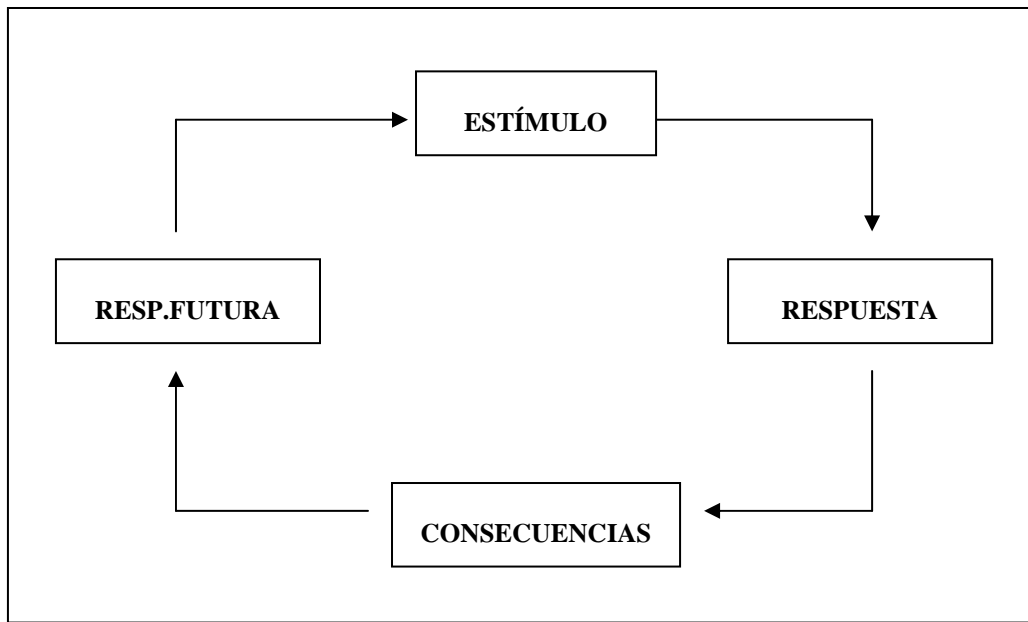
Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que esta teoría es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

2.1.3.1.7 TEORIA DEL REFORZAMIENTO

Es la llevada a cabo por el psicólogo Skinner F. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un ciclo que puede expresarse así:

GRAFICO N° 04

Ciclo del reforzamiento



A modo de síntesis se puede señalar que esta teoría es un enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

2.1.3.1.8 TEORIA 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.

En base a este concepto esta teoría establece cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

2.1.4 TIPOS DE MOTIVACION

La complejidad y amplitud del campo de aplicación de la motivación obliga a los administradores a dividirla en dos campos de acción diferenciados, pero que sin embargo todos estos en conjunto influyen en la conducta de las personas.

- Motivación económica.
- Motivación Psicológica y personal.

2.1.4.1 MOTIVACION ECONOMICA

Es aquella que apoyándose en sueldos e incentivos salariales, anime al trabajador a volcarse en su tarea y en su rendimiento personal.

2.1.4.2 MOTIVACIONES PSICOLOGICAS Y PERSONALES

Es aquella que, apoyándose en la ilusión del proyecto común, en la necesidad de mejorar en la calidad del trabajo, en la confianza que se deposita en él y en sus aportaciones, en las posibilidades de promoción personal y motivación hacia la necesidad de ser competitivos incrementa la satisfacción laboral y el rendimiento personal.

Dentro de este campo se encuentran las siguientes técnicas de motivación:

La motivación por logro.- es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

La motivación por competencia.- es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

La motivación por afiliación.- es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con

los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Considérese de que Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

La motivación por autorrealización.- es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial”. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

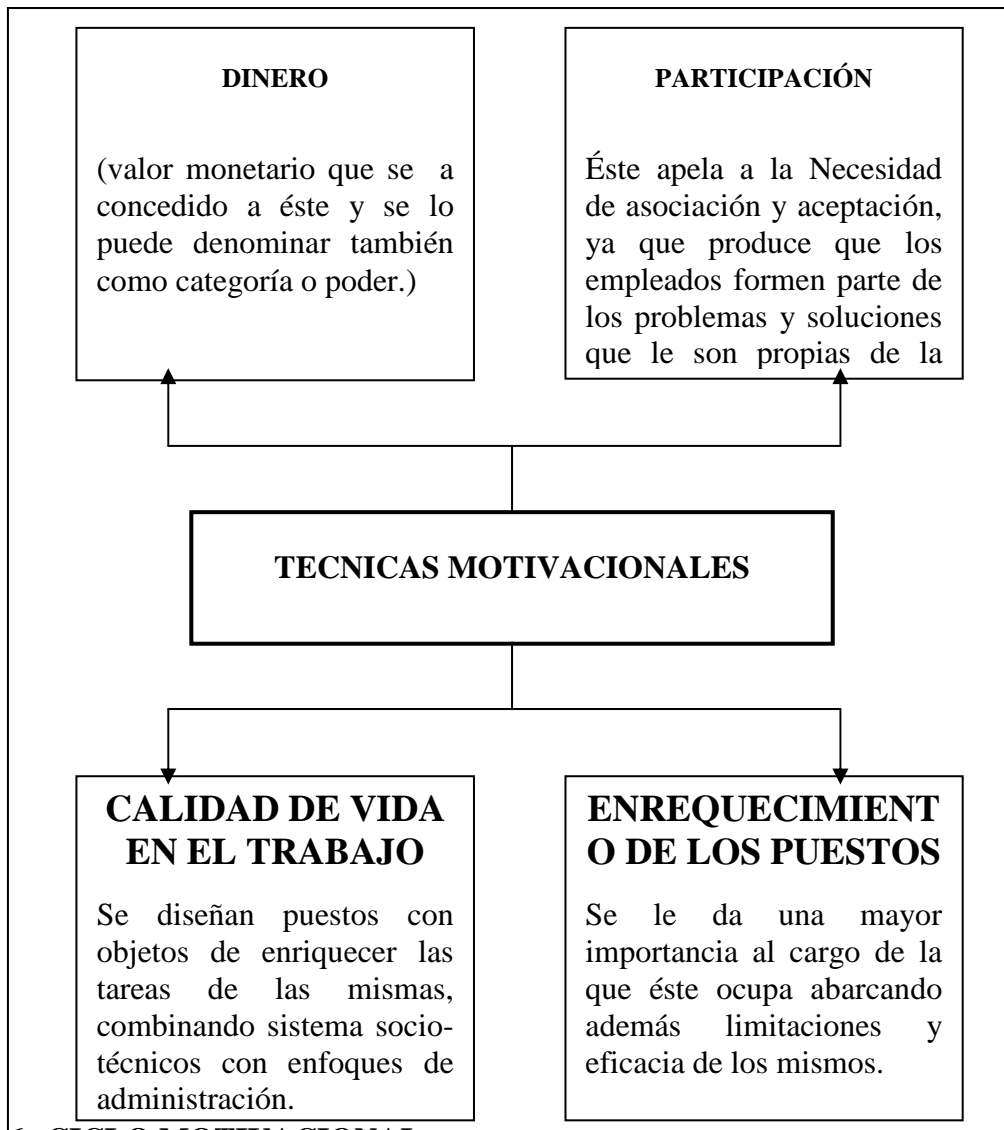
La motivación por poder.- es un impulso por influir en las personas y las situaciones”. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal.

2.1.5 TECNICAS DE LA MOTIVACION

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

GRAFICO N° 05

Técnicas motivacionales

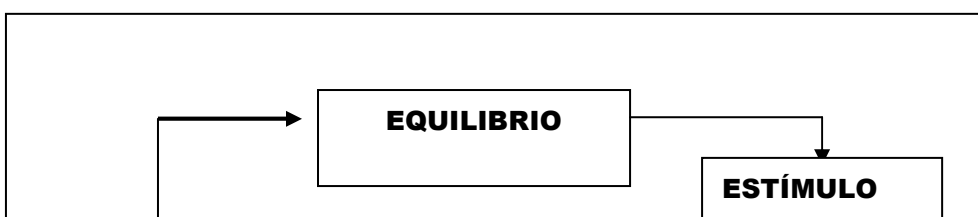


2.1.6 CICLO MOTIVACIONAL

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

GRAFICO N° 06

Etapas del ciclo motivacional

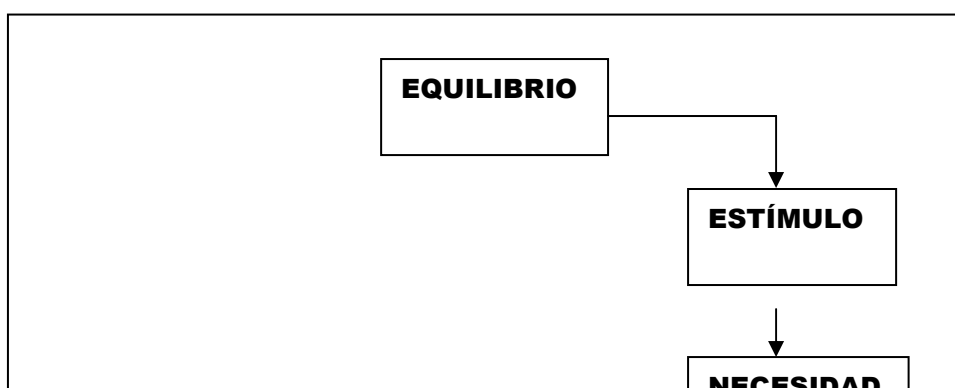


El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

GRAFICO N° 07

Esquema mejorado del ciclo motivacional



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 emocional

Alineación y apatía.

2.1.7 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.



2.2 CLIMA LABORAL

2.2.1 COMCEPTO DEL CLIMA LABORAL

Se entiende por clima laboral:

“El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas,

sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”¹⁵.

El clima laboral esta determinada por aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan el rendimiento del personal.

Por lo tanto el análisis del mismo está concretamente referido y dirigido a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de Administración moderna y la gestión de recursos humanos, ya sean formales o informales soportados, por tanto por la cultura de la organización, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los directivos de la organización y que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

Considerando que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas como información, comunicación, motivación, participación, etc. Los instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de éstas áreas de gestión.

La importancia del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnostico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

¹⁵ FLOREZ, J. El comportamiento humano en las Organizaciones. Editorial Pacifico. Perú, 1992. Pág.102

2.2.2 ELEMENTOS DE ANALISIS DEL CLIMA LABORAL

El análisis del clima laboral se encuentra sustentado en la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

- Enfoque dimensional
- Enfoque tipológico

2.2.2.1 ENFOQUE DIMENSIONAL

En todos los aspectos emitidos por esta escuela se asume que el clima laboral es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones, por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión, en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

Desde este punto de vista esta escuela señala que en una organización se deben distinguir tres tipos de clima:

- Clima de logro
- Clima de afiliación.
- Clima de poder

A continuación se muestran las dimensiones o elementos que esta escuela considera a la hora de analizar el clima laboral.

Flexibilidad.- El grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad.- El grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

Recompensas.- El grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Claridad.- El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo.- El grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

2.2.2.2 ENFOQUE TIPOLOGICO

En el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

Las dimensiones o elementos que esta escuela considera como objeto de estudio dentro del clima laboral de una organización son los siguientes.

Motivación.- Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia realizar la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

Proceso de influencia.- Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Establecimiento de objetivos.- Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos

Información – Comunicación.- Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos

Proceso de control.- Identificación de los sistemas de supervisión y control, un análisis de los elementos del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estos elementos, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean

idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos de la organización.

2.3 MANUAL

2.3.1 CONCEPTO DE MANUAL

“Manual es aquel que contiene una serie información, referencias de organización con respecto a las tareas que se debe seguir en cada puesto de trabajo y que se los considera como una guía flexible que puede ser objeto de modificaciones acorde con las necesidades de la organización y convertirse en una herramienta frecuente y útil.”¹⁶

2.3.2 PROPOSITO

“Un manual de cualquier naturaleza tiene definido su propósito, su marco de acción y su utilización en la organización.”¹⁷

Un manual se lo considera como una guía flexible y útil que puede ser objeto de modificaciones acorde con las necesidades de la organización. El diseño de los procedimientos incluye integración de un adecuado control interno si alguno de sus

¹⁶ Vásquez Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA Pág. 337

¹⁷ Vásquez Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA Pág. 337

pasos con el tiempo no se adapta a la realidad de la organización y sea necesaria su modificación o adaptación, no se debe omitir ninguno de sus pasos sin haber cumplido previamente los requisitos de formalización a través de una oficina que se relacione con organización y sistemas administrativos de lo contrario daríamos paso a la desorganización y falta de control.

2.3.3 IMPORTANCIA

Su importancia radica en que se convierte en un instrumento de coordinación de información interna y externa para directivos y funcionarios; que, de una u otra manera ayuda a disminuir los problemas administrativos de una organización, la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa, así como también permite uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas que permitirán hacer más simple la verificación de los métodos y procedimientos de trabajo.

2.3.4 TIPOS

Existen diferentes tipos de manuales y estos están diseñados en base a los requerimientos y necesidades de determinada actividad, dentro de estos encontramos.

2.3.4.1 MANUALES DE ORGANIZACION

Un manual de Organización complementa los datos que trae el organigrama. “Además indica que el organigrama incluye la información relativa a cada puesto de trabajo y permite determinar los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto. Estos manuales son:

Manual de organización y funciones.

Manual de derechos y deberes del personal.

Manual de personal de venta, de capacitación, de servicio.

2.3.4.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

“Generalmente se preparan para describir paso a paso las actividades que forman parte de una función, para ser aplicados en toda una entidad, departamento, sección pueden existir manuales de procedimientos de”:¹⁸

Auditoria.

Contabilidad.

Personal.

Administración de Caja.

Archivo.

Presupuesto.

¹⁸ Vásquez Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA Pág. 337

Compras.

2.3.5 ESTRUCTURA DE UN MANUAL

Introducción.- Da a conocer el campo a tratarse en el trabajo a modo de preámbulo de la parte inicial.

Objetivos.- Aquellos que ya están establecidos de manera concisa que se pretenden alcanzar.

Políticas.- Son normas, parámetros que guían y rigen las diferentes actividades dentro de una organización.

Diagrama lógico.- Diagrama utilizado para indicar en una forma ordenada el orden cronológico de las etapas, pasos, las secuencias lógicas que se siguen para realizar un determinado proceso.

Secuencia de ejecución.- Es la puesta en práctica de una serie de sucesión de cosas que guardan relación entre si, el cual deberán ser ejecutados con coordinación y orden para que no exista ningún desvío en la secuencias de ejecución.

Descripción de formatos.- Es la aclaración, explicación, el objeto y resultados de la utilización de cada uno de los formatos que se apliquen en el transcurso de la elaboración del manual.

Anexos.- Es la información adicional que servirá de complemento para una mejor visión del manual elaborado.

Definición.- Aquí se detalla la secuencia lógica de los pasos que se compone un proceso e información de procesos anteriores.

Clasificación.- Los manuales pueden integrarse por tomos cubriendo cada área específica de acuerdo a la estructura orgánica de la empresa.

Estructura.- Es la organización tal de partes por la que el todo resultante posee cohesión y permanencia.

Detalles del manual.- Constarán todas las características que contenga el manual como tamaño, color, material etc.

Detalles de procedimientos

Titulo del procedimiento

Identificación mediante el título

Siglas identificativas

Fecha

Hojas a utilizar

Observaciones generales.-Se registrara todo el procedimiento elaborado ya sea individual o por grupos de trabajo, material de consulta utilizado la realización de pruebas antes del funcionamiento del procedimiento y la maneras de capacitar al personal antes de la implantación del nuevo procedimiento.

2.3.6 PROCESOS DE UN MANUAL

Para la elaboración de un manual es aconsejable seguir el siguiente esquema:

Recopilación de información.- Es la obtención y acumulación de la mayoría de información necesaria.

Recopilación de documentos.- Esta información ofrece una mayor garantía y confiabilidad ya con ellos existe un respaldo de credibilidad.

Observación directa de campo.- Cuando la información recopilada por otros mecanismos no permite desarrollar el estudio con un amplio margen de seguridad, se recurre al método de observación directa que consiste en estar presente en el mismo sitio en que la persona desarrolla una actividad variando el tiempo de observación según sea su naturaleza del trabajo investigado.

Entrevistas.- Se desarrollan en forma directa es una conversación que tiene como objetivo la obtención de información de datos que no pueden ser conseguidos por otros métodos como en los documentos escritos, y estas pueden ser de dos clases controladas o libres. En una entrevista intervienen el entrevistador y el entrevistado. El primero, además de tomar la iniciativa de la conversación, plantea mediante preguntas específicas cada tema de su interés y decide en qué momento el tema ha cumplido sus objetivos. El entrevistado facilita información sobre sí mismo, su experiencia o el tema en cuestión.

Encuestas y cuestionarios.- La encuesta es un instrumento de investigación a través de una consulta tipificada y realizada con ayuda de un cuestionario. La encuesta se diferencia de la entrevista en que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada; además, en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información, tiene distintas aplicaciones: hay encuestas por sondeos; encuestas de opinión y también puede ser descriptiva o explicativa, las preguntas que se llevan a cabo en una encuesta pueden ser de varios tipos: abiertas (el individuo puede responder con unas líneas o frases); cerradas (sólo puede responder con un 'sí' o un 'no'); abanico o de elección múltiple (podrá elegir entre varias respuestas).

Estudio y análisis de la información recopilada.- La organización de la información recopilada es muy importante ya que realiza un estudio pormenorizado, rescata la información más necesaria e importante para posteriormente utilizarla a favor del inicio del desarrollo del análisis e interpretación de la estructura de funciones, procedimientos a implantarse para ser cumplidos por los involucrados.

Elaboración del proyecto del manual.- Es la elaboración de la herramienta a la que se pretende alcanzar para presentar por escrito una guía y respaldo de cada acción que deberán cumplir los encargados para no dar cabida a los errores y demoras y así optimizar los procesos.

Dictamen de autoridad competente.- Es la decisión que tomaran las autoridades que están a cargo de la supervisión y control directo de la construcción del manual.

Propuesta definitiva del manual.- La terminación total del manual el cual se presentara a las autoridades para su análisis y decisión.

Aprobación por la más alta autoridad de la Organización.- Una vez realizado el respectivo análisis de la presentación definitiva del manual la autoridad más alta ya sea el presidente, gerente o directiva decide su aprobación.

Publicación del manual y distribución.- Una vez aprobado el manual las autoridades procederán a la publicación a todos los involucrados y su distribución completa para que estos se informen y tengan un conocimiento total de los procedimientos a seguir.

CAPITULO III

ESTUDIO DE RESULTADOS

3.1 TRATAMIENTO Y ANALISIS

Las técnicas de análisis de datos “tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada servirá una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico, pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas”.¹⁹

¹⁹ TAMAYO, M. (1996). El proceso de Investigación Científica, ED.Limusa S.A., II edición, México DF.

Posterior a lo que fue la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta), los datos fueron tabulados, analizados, e interpretados, lo que determinó su relación con los objetivos y las variables. La información tabulada fue sometida a técnicas de cálculo matemático y estadístico, en términos de medidas descriptivas como distribución de frecuencias y porcentajes que corresponden con el tipo de investigación llevada a cabo y que a la vez nos permitió establecer las conclusiones y recomendaciones a fin de llegar a elaborar la propuesta.

Finalmente para el tratamiento de los datos se utilizaron tablas y cuadros estadísticos con sus respectivas representaciones gráficas que evidencian claramente toda la información obtenida y que describen el problema y todas sus características.

3.2 PRESENTACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta referida, procedido a la tabulación de los datos y al respectivo análisis e interpretación de los mismos, se pudo obtener los resultados que serán presentados en cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a los ítems, las categorías, las frecuencias y los porcentajes de las preguntas realizadas en el cuestionario.

Adicional los cuadros se acompañan de sus respectivos gráficos circulares tipo pastel, los mismos que se refieren a los porcentajes totales asignados a cada categoría. Para la presentación e interpretación de los resultados se sigue el orden de las preguntas establecidas en el cuestionario.

Estrato Poblacional: Administrativo y Docente

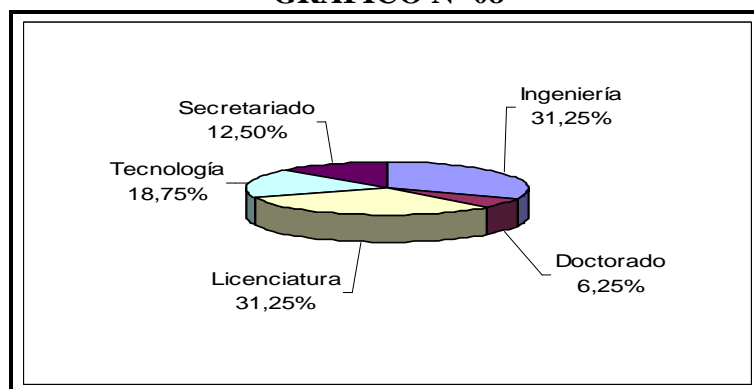
Pregunta: Título profesional.

CUADRO N° V

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
1	Ingeniería	5	31,25
	Doctorado	1	6,25
	Licenciatura	5	31,25
	Tecnología	3	18,75
	Secretariado	2	12,5
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 08



ELABORADO POR: Jesús Basantes

De la tabulación y el gráfico respectivo se desprende que el personal Administrativo y docente del ITSA, tienen el siguiente porcentaje de acuerdo a los respectivos títulos: Ingenierías 31,25%, Doctorados 6,25%, licenciaturas 31,25%, Tecnologías 18,75% y Secretariado 12,50%. Por lo tanto se manifiesta que el ITSA

cuenta con personal capacitado en cada una de sus áreas ya que cada especialización esta acorde al cargo que desempeñan.

Estrato Poblacional: Administrativo y Docente

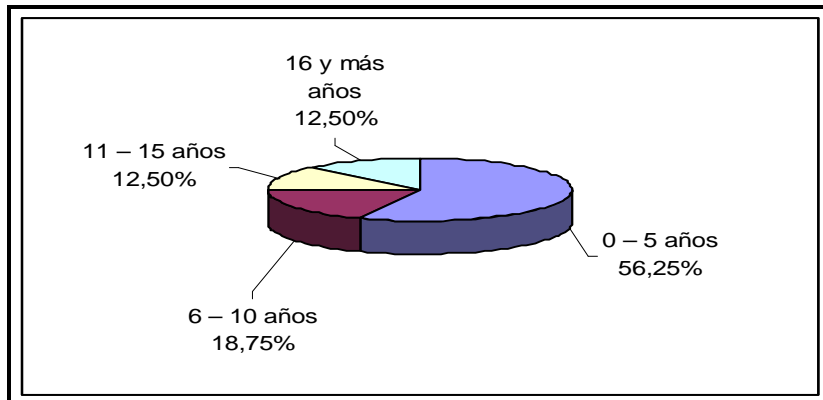
Pregunta: tiempo de servicio en la Institución.

CUADRO N° VI

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
2	0 – 5 años	9	56,25
	6 – 10 años	3	18,75
	11 – 15 años	2	12,5
	16 y más años	2	12,5
	TOTAL	16	100

ELABODARADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 09



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del cuadro y gráfico obtenidos se puede indicar que el 56,25% de los directivos y docentes del ITSA laboran en la Institución de 0 a 5 años, el 18,75% de 6 a 10 años, el 12,50 de 11 a 15 años, y otro 12,50% de 16 a años en adelante. Evidenciándose una gran experiencia adquirida en cada uno de ellos a lo largo de su desempeño laboral en esta institución.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y Docente.

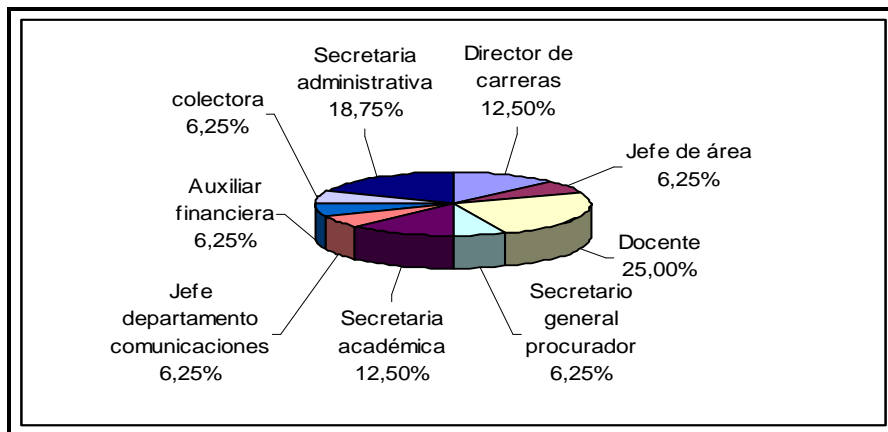
Pregunta: Cargo que desempeña.

CUADRO N° VII

ITENS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
3	Director de carreras	2	12,5
	Jefe de área	1	6,25
	Docente	4	25
	Secretario general procurador	1	6,25
	Secretaria académica	2	12,5
	Jefe departamento comunicación social	1	6,25
	Auxiliar financiera	1	6,25
	Colectora	1	6,25
	Secretaria administrativa	3	18,75
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 10



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del cuadro y gráfico presentados se puede apreciar que el 12,50% de los encuestados se desempeña como directores de carreras del ITSA, el 6,25% cumple las funciones de jefe de área, un 25% laboran como docentes, el 6,25% de los encuestados se desempeña como secretario general procurador, otro 12,25% cumple las funciones de secretaria académica, el 6,25% se desempeña como jefe del departamento de comunicación social, otro 6,25 % como auxiliar financiera, de la misma manera otro

6,25% cumple la función de colectora y finalmente el 18,75% del personal encuestado cumple las funciones de secretaria administrativa.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y Docente

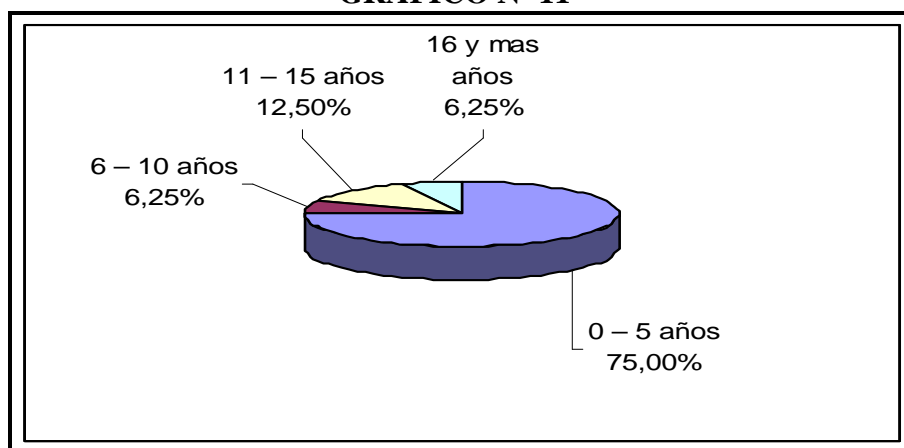
Pregunta: Tiempo de servicio en el cargo actual.

CUADRO N° VIII

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
4	0 – 5 años	12	75
	6 – 10 años	1	6,25
	11 – 15 años	2	12,5
	16 y mas años	1	6,25
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 11



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Como podemos apreciar de la tabulación y gráfico obtenidos se puede inferir que el 75% tienen un tiempo de servicio en el cargo actual de 0 a 5 años, el 6,25% tiene un tiempo de servicio de 6 a 10 años, el 12,50% tiene un tiempo de servicio en el cargo actual de 11 a 15 años, y finalmente el 6,25% del personal encuestado tiene un tiempo de servicio en el cargo actual de 16 a mas años.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y Docente

Pregunta:

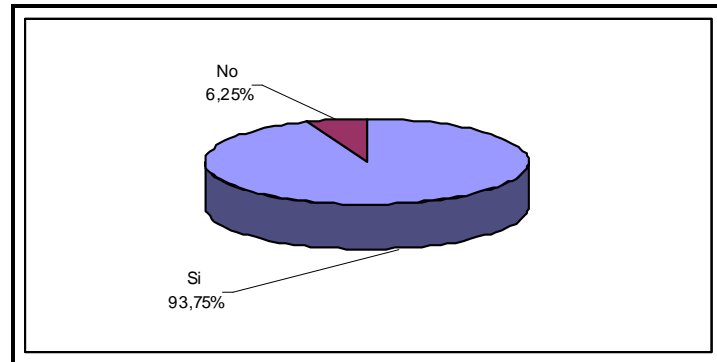
Sabe usted que es la motivación.

CUADRO N° IX

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
5	Si	15	93,75
	No	1	6,25
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesus Basantes

GRAFICO N° 12



ELABORADO POR: Jesús Basantes

De acuerdo al cuadro y gráfico presentados, se observa que el 93,75% de los encuestados tiene conocimiento de lo que es la motivación, y tan solo un 6,25% del personal docente y administrativo encuestado no tiene una idea de que es la motivación, afirmaciones que facilitarían la elaboración del manual de motivación para mejorar el clima laboral del personal del ITSA.

Estrato Poblacional:

Personal Administrativo y Docente

Pregunta:

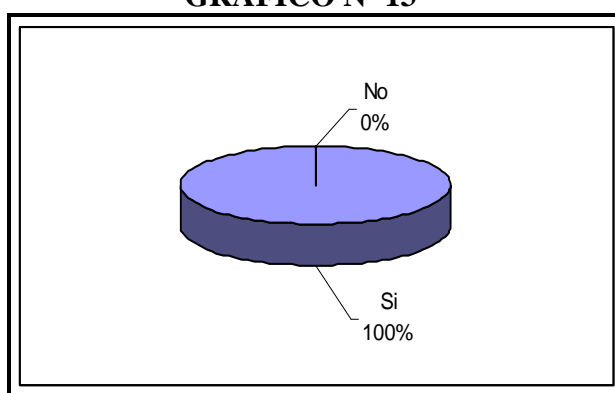
Cree que la motivación es una estrategia para el aumento del desarrollo organizacional:

CUADRO N° X

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
6	Si	16	100
	No	0	0
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesus Basantes

GRAFICO N° 13



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del presente cuadro y gráfico el 100% de los encuestados consideran que la motivación es una de las mejores estrategias para el desarrollo organizacional, ya que dentro de los estudios de Administración moderna se señala que la motivación son factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular, es el común denominador de la eficiencia y eficacia del recurso humano.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y Docente

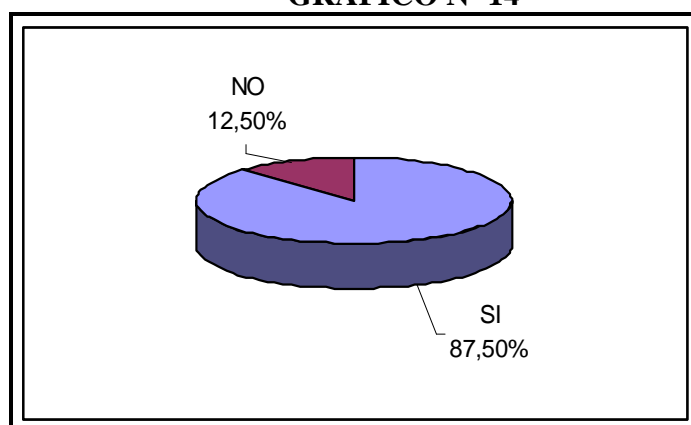
Pregunta: Considera que la implementación del manual permitirá mejorar el clima laboral del personal del ITSA:

CUADRO N° XI

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
7	Si	14	87,5
	No	2	12,5
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 14



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del cuadro y gráfico presentados se puede observar que un 87.50% del personal Administrativo y Docente encuestados conoce la importancia de la implementación de un manual de motivación que permita mejora su clima laboran, y tan solo el 12,50% manifiesta que desconoce cuales son exactamente las ventajas en la implementación de dicho manual debido a que este no existe en el ITSA y sus resultados son probabilísticas.

Siendo ésta la respuesta para determinar la necesidad de implementar un manual de motivación que ayude a mejora el clima laboral del personal e incremente el desarrollo organizacional del ITSA.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y Docente.

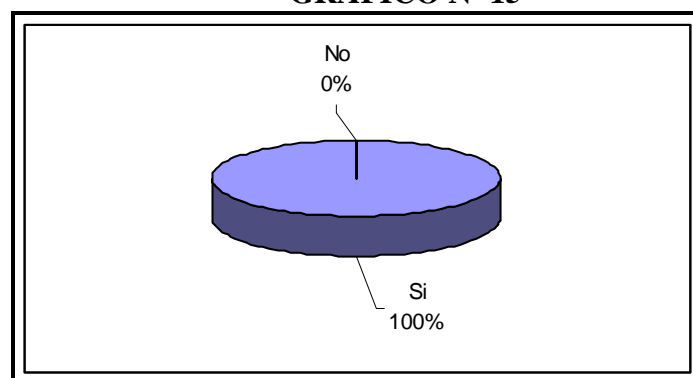
Pregunta: Considera que un buen clima laboral es importante para que el personal trabaje de manera óptima:

CUADRO N° XII

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
8	Si	16	100
	No	0	0
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesus Basantes

GRAFICO N° 15



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del cuadro y gráficos obtenidos de este ítem se observa que el 100% del personal encuestado sostiene que un buen clima laboral es elemento importante para el óptimo trabajo y rendimiento del personal. Como sustento de lo antes mencionado se define al clima laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y Docente

Pregunta: Considera que el clima laboral de su área es:

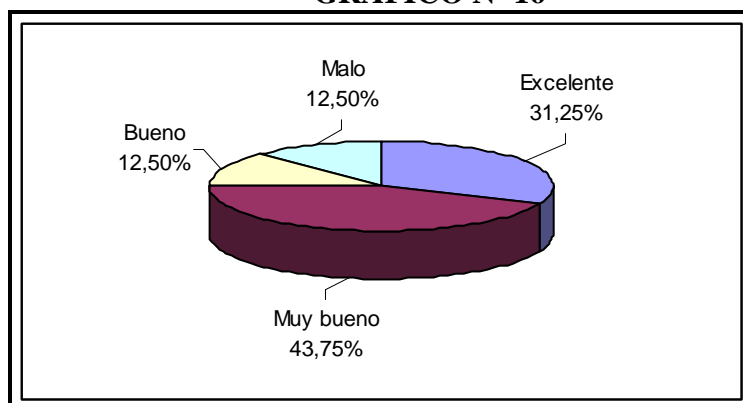
CUADRO N° XIII

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
-------	-----------	------------	---

9	Excelente	5	31,25
	Muy bueno	7	43,75
	Bueno	2	12,5
	Malo	2	12,5
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes.

GRAFICO N° 16



ELABORADO POR: Jesús Basantes

De acuerdo al cuadro y gráfico presentados, se observa que el 31,25% de los encuestados argumentan que el clima laboral de su área es excelente, el 43,75% señala que su clima laboral es muy bueno, otro 12,5% aduce que su clima laboral es bueno, frente a otro 12,5% que reconoce que el clima laboral en el cual estas se desenvuelven es malo, lo que nos permite evidenciar que estas dos ultimas áreas requieren de una mayor atención de estudio que ayudara a elaborar el manual.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y docente

Pregunta: Aspectos satisfactorios e insatisfactorios en el cargo:

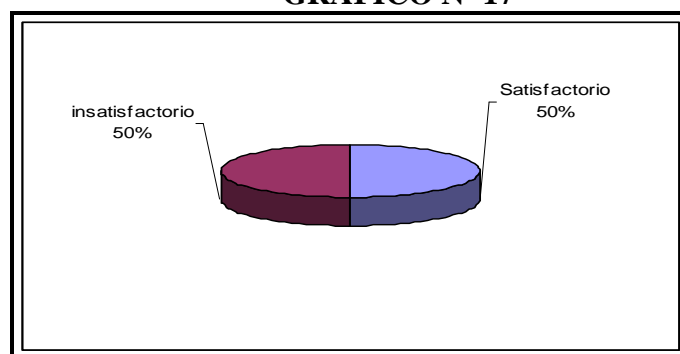
CUADRO N° XIV

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
-------	-----------	------------	---

10	Satisfactorio	8	50
	Insatisfactorio	8	50
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 17



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del presente cuadro y gráfico el 50% del personal administrativo y docente encuestado consideran tener aspectos satisfactorios en el desempeño de su cargo, frente al otro 50% del personal encuestado que han experimentado aspectos insatisfactorios en el desempeño de las labores a su cargo. Respuestas que me servirá para poder administrar al talento humano de la Institución de un modo científico y aportando servicios de calidad hacia los afiliados. Es por esta razón que en la actualidad no hay entidad por pequeña que sea, en la que no se requiera de una o varias personas que se encarguen de administrar los aspectos y técnicas de personal.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y docente

Pregunta: Que tipo de incentivo considera adecuado como recompensa a su buen desempeño en el trabajo:

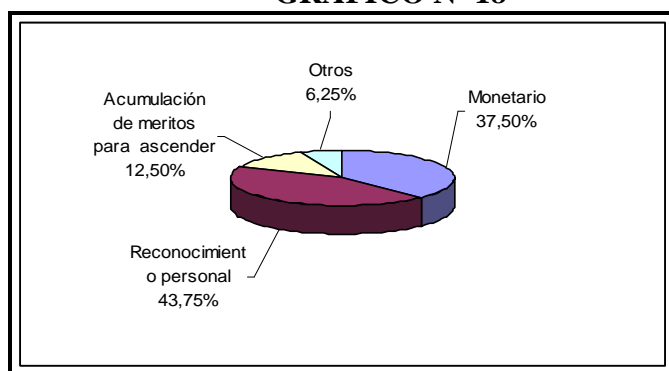
CUADRO N° XV

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
-------	-----------	------------	---

11	Monetario	6	37,5
	Reconocimiento personal	7	43,75
	Acumulación de meritos para ascender	2	12,5
	Otros	1	6,25
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 18



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Como se puede observar del cuadro y gráfico obtenidos se deduce que el 37,50% de las personas encuestadas aducen que la mejor recompensa a su desempeño laboral sería Económico, el 43,75% sostiene que el reconocimiento personal será la mejor recompensa a su desempeño laboral, por otro lado un 12,50% considera la acumulación de meritos para ascender como la recompensa a su desempeño laboral y tan solo el 6,25% recomienda otras formas de recompensa como la capacitación, y la superación personal.

Sería muy importante destacar que todas las personas de una institución deben contar con todos estos tipos de recompensas que incrementan su satisfacción laboral, lo que se reflejara en un mejor desarrollo institucional.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y docente

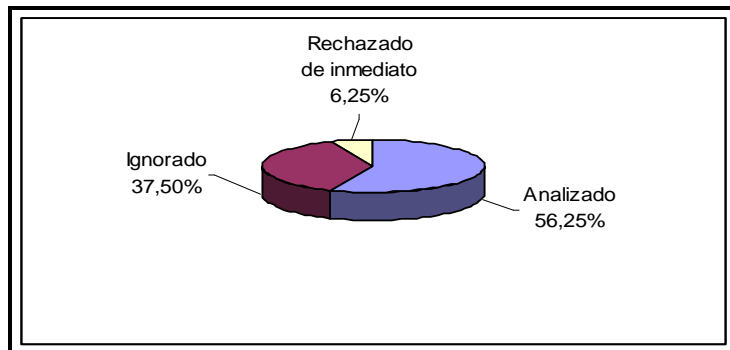
Pregunta: El apoyo por parte de la alta dirección a las sugerencias y críticas personales es:

CUADRO N° XVI

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
12	Analizado	9	56,25
	Ignorado	6	37,50
	Rechazado de inmediato	1	6,25
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 19



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del cuadro y gráfico obtenidos se desprende que el 56,25% de los encuestados manifiesta que sus sugerencias y críticas personales son analizadas por parte de las autoridades, el 37,50% sostiene que sus sugerencias y críticas personales son ignoradas por los altos directivos, frente al 6,25% del personal encuestado que manifiesta que sus sugerencias y críticas personales son rechazadas de inmediato por los directivos.

Surge entonces la necesidad de destacar la importancia del gerente y directivos en la motivación y el clima laboral que estos proporcionan a sus subordinados cuando las

sugerencias no son tomadas en cuenta y el esfuerzo no está siendo compensado convenientemente, su aporte a la institución no va a ser lo que se esperaba de ellos.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y docente

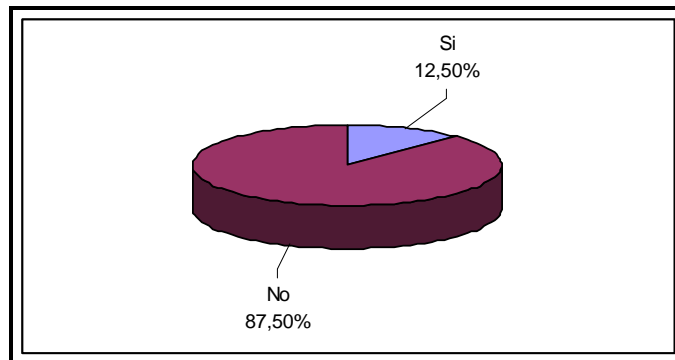
Pregunta: Considera que el departamento encargado de la motivación del personal cumple con sus funciones:

CUADRO N° XVII

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
13	Si	2	12,50
	No	14	87,50
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 20



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Como se puede constatar en el presente cuadro y gráfico se desprende que en cuanto a lo que se refiere a la % de los encuestados manifiesta que si ha sido objeto de capacitación por parte de la institución, frente a un 33,33% que afirma no haber sido participes de capacitación alguna. Conviene resaltar que bajo ninguna circunstancia la capacitación no debe ser considerada como un gasto sino más bien como una inversión

debido a que a través de ella se adquieren conocimientos técnicos, científicos administrativos, etc. y que pueden potenciar un trabajo calificado.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y docente

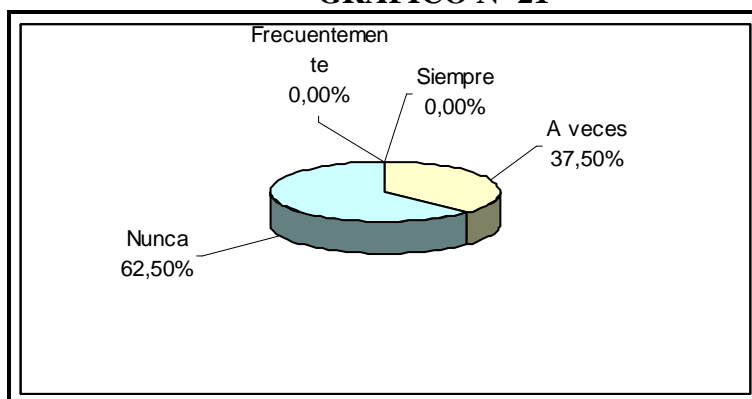
Pregunta: Frecuencia con la que ha recibido alguna clase de incentivo por su buen desempeño en el ITSA:

CUADRO N° XVIII

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
14	Siempre	0	0,00
	Frecuentemente	0	0,00
	A veces	6	37,50
	Nunca	10	62,50
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 21



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del gráfico y cuadro presentados se evidencia que los dos primeros indicadores siempre y frecuentemente marcan un 0 % considerando que el personal no tiene incentivos adecuadamente por su buen desempeño, frente a un 37,50% que cree que a

veces si se ofrece ciertos tipos de incentivos, pero esto es muy poco alentador frente a un 62,50 del personal encuestado que opina que nunca se proporciona incentivos al personal aunque este ofrezca mayor desempeño en su trabajo. Este hecho podría deberse entre otras razones a que no existe un adecuado sistema de motivación.

Estrato Poblacional: Personal Administrativo y Docente.

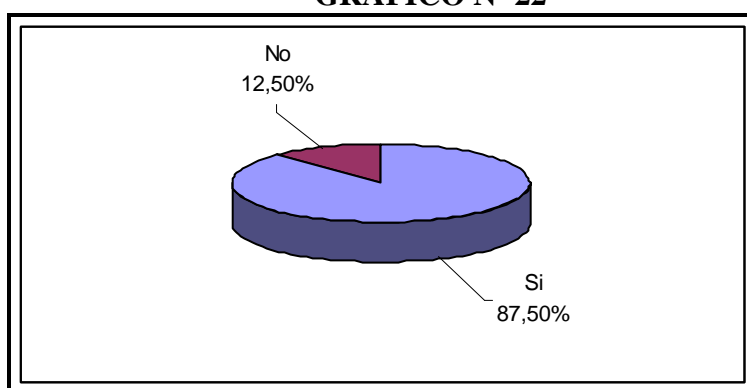
Pregunta: considera que la implementación del manual de motivación le ayudara a cumplir con sus expectativas laborales:

CUADRO N° XIX

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
15	Si	14	87,50
	No	2	12,50
	TOTAL	16	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes.

GRAFICO N° 22



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Como podemos apreciar de las graficas correspondientes se desprende que el 87,50 % de los encuestados manifiestan dicho manual de motivación si les ayudara a

cumplir con sus expectativas laborales principalmente por la importancia del mismo en el clima laboral y el desempeño del personal elementos indispensables en el desarrollo organizacional de las instituciones, frente al 12,50% que manifiesta que el manual no era de ninguna ayuda en su desempeño laboral, induciendo que esto se debe a que las autoridades generales no brindan la atención necesaria a las apreciaciones o acotaciones del o para el desempeño del personal y que este como la mayoría de proyectos no van hacer aplicados en el ITSA.

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

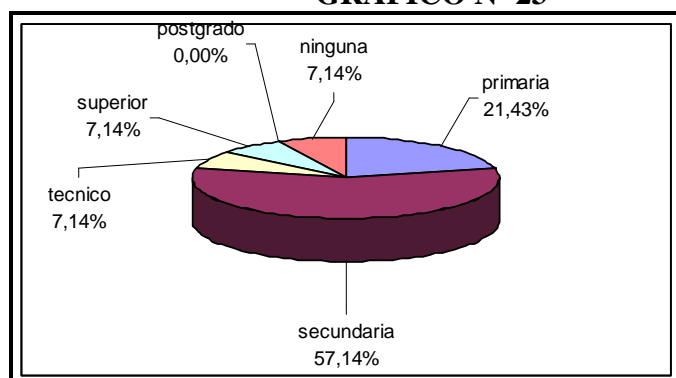
Pregunta: Su nivel de instrucción es:

CUADRO N° XX

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
1	Primaria	3	21,43
	Secundaria	8	57,14
	Técnico	1	7,14
	Superior	1	7,14
	Postgrado	0	0
	Ninguna	1	7,14
	TOTAL	14	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 23



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Como podemos apreciar de las graficas correspondientes se desprende que el 21,43% de los encuestados tienen instrucción primaria, el 57,14% poseen nivel secundario, el 7,14% tiene una instrucción técnica, el 7,14% posee instrucción superior, y finalmente el 7,14% del personal encuestado que no tiene ningún tipo de educación lo que permite deducir que el nivel de instrucción no es tan aceptable y que puede interferir en el correcto desempeño de las tareas a ellos

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

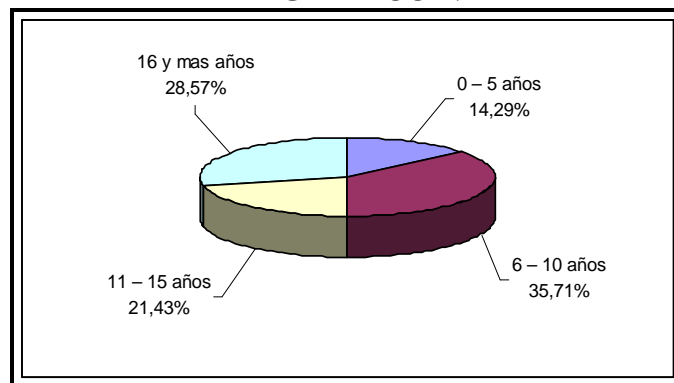
Pregunta: Tiempo de servicio en la Institución.

CUADRO N° XXI

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
2	0 – 5 AÑOS	2	14,29
	6 – 10	5	35,71
	11 – 15	3	21,43
	16 y mas años	4	28,57
	TOTAL	14	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes.

GRAFICO N° 24



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del cuadro y gráficos obtenidos de este indicador se observa que el 14,29% de los individuos laboran en el ITSA de 0 a 5 años, el 35,71% de los individuos trabajan de 6 a 10 años, el 21,43% de los individuos trabajan de 11 a 15 años, y el 28,57% laboran de 16 a más años.

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

Pregunta: Cargo que desempeña:

CUADRO N° XXII

ITEMS	CATEGORÍA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
3	Soldador	1		1	
	Pastelero	1		1	
	Bibliotecaria		1	1	
	Aux. de servicios generales	1		1	
	Ayudante de imprenta	1		1	
	Mensajero	1		1	
	Peluqueros	2		2	
	Cocineros	2		2	
	Saloneros	2		2	
	Pocillero	1		1	
	Sastre	1		1	
	TOTAL		13	1	14

ELABORADO POR: Jesús Basantes

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

Pregunta: Esta de acuerdo con las funciones y responsabilidades que desempeña.

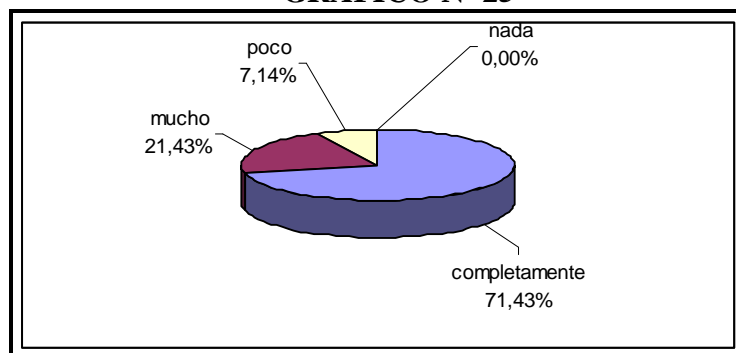
CUADRO N° XXIII

ITEMS	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
4	Completamente	10	71,43
	Mucho	3	21,43

	Poco	1	7,14
	Nada	0	0
	TOTAL	14	100

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 25



ELABORADO POR: Jesús Basantes.

De acuerdo al cuadro y gráfico presentados, se observa que el 71,43% de los encuestados argumentan que están completamente de acuerdo con sus con sus funciones y responsabilidades, el 21,43% manifiesta que esta muy de acuerdo con sus funciones, frente a un 7,14% que manifiesta que están poco de acuerdo con sus funciones y no existen personas en desacuerdo. Lo que demuestra el personal esta debidamente ubicado en las áreas afines a sus conocimientos.

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

Pregunta: cuenta con todo lo necesario para cumplir con su trabajo:

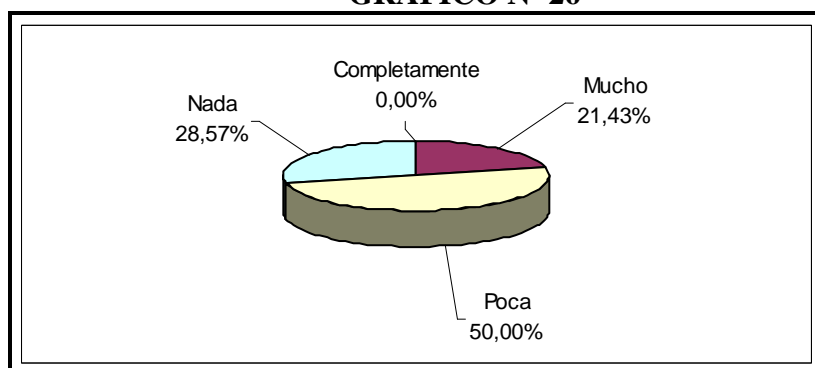
CUADRO N° XXIV

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
5	Completamente	0	0
	Mucho	3	21,43
	Poco	7	50,00
	Nada	4	28,57

	TOTAL	14	100
--	-------	----	-----

ELABORADO POR: Jesús Basantes.

GRAFICO N° 26



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Como podemos observar en los cuadros correspondientes ningún empleado cuenta con todos los materiales para su actividad, mientras que el 21,43% de los individuos opinan que cuentan con muchos de estos materiales, frente al 50,00% del personal encuestado que manifiesta que cuenta con muy pocos de estos materiales lo que no les permite cumplir adecuadamente con su trabajo, y un 28,57% que indica que no cuenta con nada de estos materiales. Esto se debe a que las herramientas para cumplir adecuadamente con los servicios son limitadas o no existe y los materiales son escasos o no son entregados a tiempo.

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

Pregunta: Sabe que es la motivación.

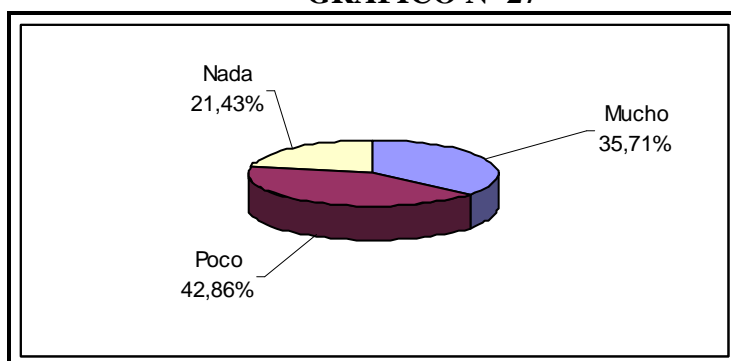
CUADRO N° XXV

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
6	Mucho	5	35,71
	Poco	6	42,86
	Nada	3	21,43

	TOTAL	14	100
--	-------	----	-----

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 27



ELABORADO POR: Jesús Basantes

Del gráfico y cuadro respectivo observamos que el 35,71% de los encuestados manifiestan que tienen un claro concepto de motivación, frente a un 42,86%, tienen una ligera idea de motivación, y un 21,43% del personal de servicios encuestado que no tiene ni idea de que es la motivación y la influencia de la misma en su desempeño laboral. Se hace necesario mencionar que esto se deba a la baja capacitación y bajo nivel de interés en la superación personal que se presenta en el personal de servicios de iniciar las actividades en cualquier cargo adaptar lo más rápido y eficazmente al trabajador a su nuevo medio, ya que esto contribuirá a la moral, estabilidad y hasta la lealtad del nuevo trabajador hacia la empresa.

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

Pregunta: por su buen desempeño a recibido algún tipo de incentivo.

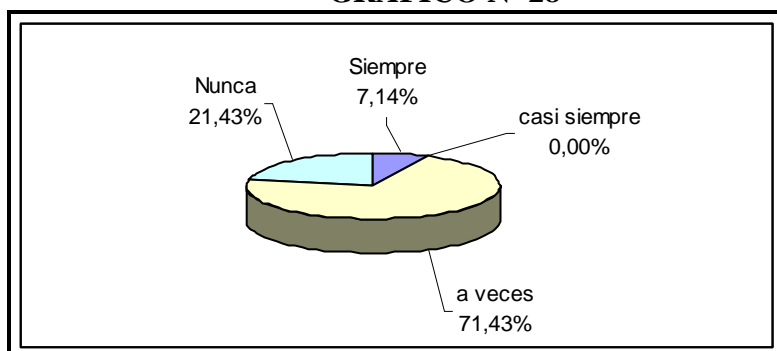
CUADRO N° XXVI

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
7	Siempre	1	7,14
	Casi siempre	0	0
	A veces	10	71,43
	Nunca	3	21,43

	TOTAL	14	100
--	-------	----	-----

ELABORADO POR: Jesus Basantes

GRAFICO N° 28



ELABORADO POR: Jesús Basantes.

De acuerdo al cuadro y gráfico presentados, se observa que el 7,14% de los encuestados argumenta que siempre es incentivado por sus funciones, mientras que el 71,43% de los individuos aducen que a veces o alguna vez han sido objeto de incentivo alguno, y un último 21,43% determina que nunca a recibido incentivo alguno. Lo que no permite una apreciación sistemática de las necesidades del personal y la necesidad de implantar motivación en todas las áreas que conforman el ITSA.

Estrato Poblacional: Personal de servicios.

Pregunta: Sabe que departamento es el encargado de motivar e incentivar al personal.

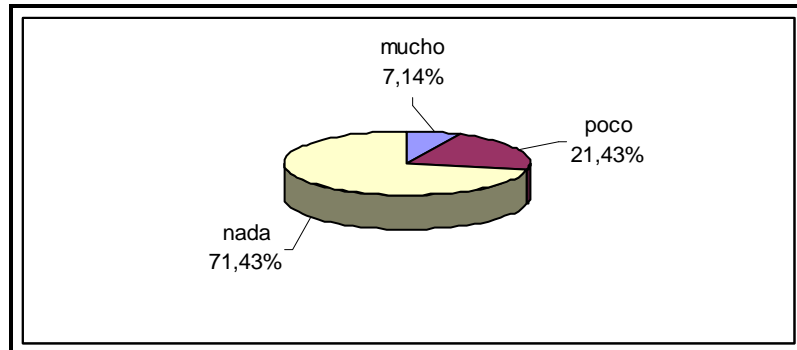
CUADRO N° XXVII

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
8	Mucho	1	7,14
	Poco	3	21,43
	Nada	10	71,43

	TOTAL	14	100
--	-------	----	-----

ELABORADO POR: Jesús Basantes

GRAFICO N° 29



ELABORADO POR: Jesús Basantes.

Del grafico y cuadro respectivo se observa que el 7,14% sabe cual es el departamento encargado de su motivación, el 21,43% suponen que el departamento debe realizar estas funciones es el departamento de recursos humanos, y el 71,43% no tiene ni idea de quien sea el encargado de esta función tan importante dentro de la administración de recursos humanos. Como ya se hizo referencia en análisis anteriores esto se debe a que en la institución no se aplica ningún sistema de motivación para el personal.

Estrato Poblacional: Personal de Servicios.

Pregunta: La creación del manual de motivación le ayudaría a mejorar su desempeño laboral.

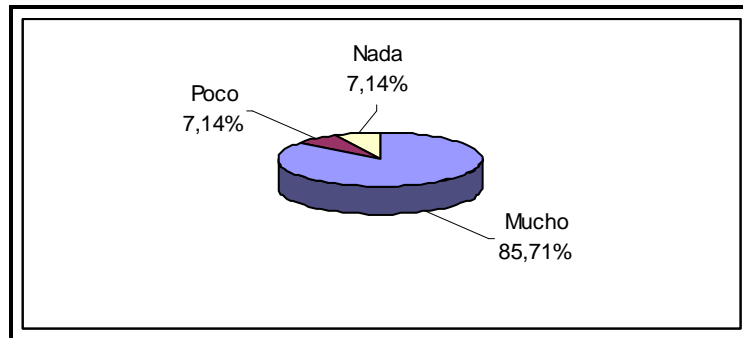
CUADRO N° XXVIII

ITEMS	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
9	Mucho	12	85,71
	Poco	1	7,14

	Nada	1	7,14
	TOTAL	14	100

ELABORADO POR: Jesus Basantes

GRAFICO N° 30



ELABORADO POR: Jesús Basantes.

De acuerdo al cuadro y gráfico presentados, se observa que el 85,71% del personal de servicios encuestados argumentan que la creación y aplicación de este manual les será de gran beneficio ya que les ayudara a desenvolverse de una mejor manera en sus funciones, frente a un 7,14% de los individuos que manifiestan que será de muy poca ayuda si no es aplicado adecuadamente, y un 7,14% que piensa que no servirá de nada. Lo que se deduce a que esto se debe principalmente a que en la institución se a creado una serie de manuales que nunca se han aplicado y por el contrario han sido guardados y olvidados.

3.3 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos de investigación que se realizó en función de las variables determinadas previamente.

VARIABLES

A continuación se enuncian las variables de la investigación:

VARIABLE DEPENDIENTE: Sistema de Motivación del Talento Humanos.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima Laboral

En base a la información obtenida en la investigación de campo (encuesta), las respuestas que se relacionan con el clima laboral indican que el mismo no es el adecuado en el ITSA; entre otras cosas por la falta de un adecuado sistema de motivación del personal lo que se refleja en la falta de Interés al realizar las actividades, el mismo que con una adecuada motivación haría que la situación cambie lo que nos lleva a inferir la necesidad de implementar un sistema de motivación acorde a las necesidades del personal y el clima laboral en el cual se desenvuelven; aprovechando todas las ventajas y beneficios que la administración moderna ofrece para un adecuado desarrollo organizacional utilizando al máximo todos los recursos que le permitan alcanzar los objetivos planteados por la institución.

La creación de un manual de motivación se hace una imperiosa necesidad en el ITSA, ya que vendrían a constituirse en elemento indispensable para el mejoramiento del clima laboral e incrementando el desempeño laboral del personal.

Sin embargo el 21,43% del personal encuestado desempeña sus funciones en base a manuales técnicos administrativos de personal implementados por los respectivos

colegios profesionales a nivel provincial, dicho personal hace referencia a los médicos y enfermeras que prestan sus servicios en esta institución.

Por otra parte el 78,57% del personal encuestado para el desempeño de sus funciones se encuentran amparados por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y el Código de Trabajo, pero lo importante sería contar con instrumentos técnicos específicos acordes con la realidad en la que se desenvuelve la Institución.

El 100% de los encuestados considera importante y necesario la creación de un departamento de personal que unifique a todos los estamentos bajo un mismo sistema administrativo.

Por último es conveniente que un eficaz sistema de personal canalizado a través de su respectivo departamento, mejorará la productividad del Talento Humano, lo que se verá reflejado en la alta calidad de servicio que presta el Hospital a sus afiliados.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- En cuanto a lo que respecta a la identificación de los factores que alteran el clima laboral del personal del ITSA; se pudo determinar que este no cuenta con un sistema de motivación que impulse el talento humano principal recurso de desarrollo en una organización.

- Al diagnosticar las necesidades del personal y verificar la importancia de implementar el manual de motivación se pudo determinar que por la falta de un sistema de motivación no se toman en cuenta aspectos tan importantes como la estabilidad laboral, capacitación profesional, estímulo económico, reconocimiento personal y flexibilidad para la ejecución de sus actividades aspectos importantes que brindan satisfacción al personal y que sin la debida aplicación de los mismos el personal no puede tener un buen clima laboral lo que a su vez afecta negativamente en su desempeño.

- Mediante los análisis de la información obtenidos en la investigación se ha podido establecer una serie de necesidades que están directamente relacionadas con el clima laboral y que pueden ser mejoradas a través del empleo de fuerzas

motivacionales tales como el incentivo económico, el reconocimiento personal, la acumulación de meritos para los ascensos y la flexibilidad de las autoridades para aceptar sugerencias de los subordinados y principalmente que estas sean aplicadas al mejoramiento del desarrollo Institucional.

- Al desarrollar el manual se a buscado dar solución a las necesidades mas urgentes percibidas por el personal dentro de su clima laboral y que disminuyen su rendimiento, como un apoyo al desarrollo institucional mediante la implementación de este manual se busca incrementar la eficiencia y eficacia del personal en busca de un mismo objetivo común.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer efectivo la implementación del sistema de motivación, luego de la aprobación del proyecto, y que los directivos procedan a designar a los responsables del desarrollo y de la puesta en vigencia del mismo.

- El departamento de Personal será el encargado de la implementación del correspondiente manual que busca incrementar el desempeño laboral de las personas mediante la motivación brindando bienestar y satisfacción en el momento de ejecutar una acción.

- En cuanto a la planificación de recursos humanos se deberá tener en cuenta la participación de los directivos, y Jefe de cada estamento que constituye el ITSA para que en base al Plan Estratégico que tenga la Institución, proyecten los recursos necesarios a la aplicación y mantenimiento del sistema de motivación que la planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica vayan de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

- Una vez defendido en proyecto se pide a las autoridades hacer todo lo posible para que este proyecto se pueste en practica y no olvidado en una biblioteca o librería que es donde acaba todo proyecto, principalmente tomando en cuenta la

importancia que este tiene el rendimiento del talento humano y los beneficios para un mayor desarrollo organizacional.

- Por ultimo se pide a las autoridades brindar una mayor atención a las sugerencias, opiniones y necesidades del personal ya que este es el principal recurso de toda organización y de este depende la superioridad o mediocridad de una institución.

CAPITULO V

PROPUESTA DE CREACION DEL MANUAL DE MOTIVACION PARA EL PERSONAL CIVIL DEL ITSA

5.1 INTRODUCCION

Toda institución es un sistema social, conformado por quienes lo dirigen, controlan y proyectan hacia el futuro, y como tales atienden las constantes necesidades de su contexto dentro de parámetros legales, financieros, técnicos y de calidad.

Las instituciones Educativas, se constituyen en sistemas que atienden las demandas de educación para la vida, el trabajo, el desarrollo individual o colectivo, creando una oferta pedagógica y administrativa acorde a las exigencias de la era moderna y los escenarios próximos que vivirá el Ecuador.

De entre todas las empresas públicas o privadas, se considera que las instituciones Educativas son las entidades más complejas para administrar, a causa de su división en múltiples unidades y departamentos, la diversidad de cargos entre otras cosas, los cuales sino se encuentran administrados correctamente se transforman en un verdadero problema en cuanto se refiere a la correcta prestación de servicios.

El manual de motivación del personal civil del ITSA. Es una guía teórica práctica basada principalmente en el sentido fundamentalista de las personas que intervendrán en cada etapa de los procesos.

Cada etapa de los procesos se encuentra presentada e interpretada en el análisis de las diferentes situaciones que se han interpretado en el transcurso de la investigación.

Es una herramienta que nos permitirá fijarnos nuevas perspectivas y la adecuación de motivación en la gestión de administración del recurso humano del ITSA.

Por lo tanto, la sección de I necesita, para su mejor desempeño, de personas preparadas con el objeto de mejorar las relaciones humanas y laborales a través de técnicas y conceptos modernos y prácticos como la motivación elemento fundamental que se utilizan en la actualidad en las instituciones públicas y privadas que prestan servicios al público; una aplicación adecuada de estos conocimientos mejorará ostensiblemente la productividad y el rendimiento del personal del ITSA.

5.2 JUSTIFICACION

Toda institución tiene en su personal su verdadero soporte y base fundamental de su accionar. Atender a este factor constituye una forma valedera de buscar el éxito de

las mismas. El ITSA es una institución de servicio que beneficia a la colectividad estudiantil a nivel superior y requiere insertar el manejo de su recurso humano al funcionamiento de acuerdo a las nuevas tendencias de la educación moderna, lo cual significa el mejoramiento en el manejo del recurso humano aprovechando al máximo todo su conocimiento y potencial de desarrollo es por esto la necesidad de realizar este proyecto.

En base al diagnóstico efectuado a lo largo de la investigación se concluye que administrar al personal es una tarea sumamente compleja dentro del sistema operativo del ITSA, el cual se agrava entre otras cosas por factores tales como: carencia de personal especializado, falta de manuales y reglamentos internos, que sirvan como guía para que la sección de recursos humanos cumpla con una adecuada gestión, proporcionando un buen clima laboral y satisfacción en el desempeño de las funciones que el personal cumpla dentro de la institución.

Por estos motivos actualmente la sección recursos cumple con función enmarcadas dentro del control, promoción y reclutamiento del personal, olvidándose quizás de la mas importante de las funciones de la administración del recurso humano como es el mantenimiento del mismo.

Razón por la cual se ase una imperiosa necesidad la de facilitar a este departamento un manual de motivación que le servirá como base legal para el incentivo de las personas y a su vez le ayudara a mejorar el clima laboral de los mismos e

incrementar su desempeño laboral; resultados que se verán reflejados en la calidad de los servicios institucionales.

Cabe mencionar también que se cuenta con una base de datos actualizada y automatizada para la administración y control del personal la cual podría ser utilizada también como dentro de un sistema de motivación.

En consecuencia la administración del personal en el ITSA no ha sido la más adecuada, puesto que se la ha llevado acabo en forma empírica y limitada, ya que este entre sus funciones no cuenta con una política para el manejo del recursos humanos, sin la implementación técnica y el uso de elementos Psicológicos como la motivación y el compromiso del personal por alcanzar sus propias expectativas así como el trabajo en grupo para el alcanzar los objetivos institucionales.

Por las razones expuestas anteriormente se constituyen en causal suficiente para llevar a efecto el objetivo principal del proyecto el cual pretende desarrollar la propuesta de creación del manual de motivación para mejorar el clima laboral del personal civil del ITSA

5.3 FUNDAMENTACION LEGAL

Según lo que dispone el Orgánico Funcional en vigencia, discutido y aprobado en Primer, Segundo y definitivo Debate en sesiones extraordinarias del Consejo Tecnológico del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico de miércoles 28 de marzo del 2001, y del jueves 5 de abril del 2001, respectivamente.

Se establece como parte de la visión del ITSA, el de contar con personal altamente capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la institución.

Este manual se fundamenta en la correcta interpretación de la visión y como una estrategia para alcanzar la misma, específicamente en cuanto se refiere a contar con personal altamente motivado que coadyuven al desarrollo institucional.

Aspecto que sirve como base para la propuesta de creación del manual de motivación para el personal civil del ITSA.

5.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Facilitar a la sección personal una guía práctica que le permita desarrollar y mantener al recurso humano proporcionándole un adecuado clima laboral que coadyuve al mejoramiento de su desempeño y le brinde satisfacción laboral, lo que se reflejaría en el incremento del desarrollo institucional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr un conjunto de Recursos Humanos con motivación suficiente que coadyuven en la consecución de los objetivos institucionales.
- Mejorar las condiciones organizacionales, para la plena aplicación, desarrollo y satisfacción del Recurso Humano y el logro de sus objetivos individuales.
- Determinar la importancia del talento Humano como el mas importante de los recursos que posee la organización y mostrar como se puede desarrollar técnicamente con el afán de mejorar su productividad.
- Incentivar a todo nivel y en toda circunstancia las buenas relaciones humanas y profesionales, desarrollando una cultura institucional orientada a la creación de alternativas y a su puesta en marcha para enfrentar situaciones de cambio
- Satisfacer las necesidades de los empleados en cuanto a seguridad y autoestima, motivándolos para que alcancen los niveles deseados en su desempeño, facilitando oportunidades para el desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal.
- Cumplir con las normas de sueldos y salarios contemplados en el contrato laboral y demás leyes.

5.5 POLITICAS

Las políticas que se busca establecer dentro de la sección personal del ITSA, se constituirán como una guía y no una barrera a las actividades que se deseen realizar dentro de la misma. Cada política ha sido analizada detenidamente a fin de no interferir o afectar con alguna etapa del proceso de Administración del recurso humano.

- Todas las actividades encaminadas a motivar al personal deberán ser presentadas por escrito.
- Todos las personas que intervendrán en el proceso ejecución del programa de motivación deberán recibir una capacitación previa de cómo llevar a cabo cada una de las actividades a ellos encomendadas.
- De acuerdo ala categoría de personal que se requiera motivar se establecerá un programa de actividades diferentes.
- El director de área deberá estar presente y verificar los resultados en cada etapa del proceso.
- La sección recursos humanos no deberá mostrar favoritismos por el personal de una determinada área si no que deberá emprender programas orientados a mejorar las áreas críticas de la institución.
- Las resoluciones tomadas dentro del proceso deberán ser mantenidas en absoluta discreción.
- Mantener el Recurso Humano como el principal activo con el que cuenta la Institución por lo que ninguna política o reglamento podrán ir jamás en contra de la dignidad del personal.

- Proporcionar condiciones adecuadas de trabajo que garanticen la integridad y seguridad física del personal.
- Afianzar la comunicación y el trabajo en grupo en todas las áreas de la Institución fomentando las relaciones humanas.
- Establecer una adecuada planeación para emplear a las personas en base a su idoneidad y mérito para el cargo.
- Reconocer el derecho del personal a desarrollarse y progresar para alcanzar cargos máximos de la Institución dependiendo solamente de su desempeño y capacidades.
- Vigilar que se lleve a cabo un adecuado Sistema de Administración de Sueldos y Salarios, tomando en cuenta las limitaciones del presupuesto de la Institución.
- Establecer normas de disciplina para evitar y solucionar conflictos de tipo personal que vayan en perjuicio del normal desempeño de la Institución.
- Impulsar programas de entrenamiento de personal, a través de convenios con otras instituciones, empresas o en su defecto los que ofrece la Institución.

5.6 ESTRUCTURA DE LA SECCION RECURSOS HUMANOS DEL ITSA

Luego de haber determinado las políticas que deberá cumplir la sección recursos humanos del ITSA, se realizó el diseño de la estructura que se requiere para la implementación del manual de motivación.

Por la naturaleza de sus actividades, se señala la necesidad de que este departamento debe estar directamente enlazado con el con el nivel directivo de la institución, es decir, el rector del ITSA, como un organismo asesor en materia de personal, el mismo que deberá desarrollar y mantener al personal brindándole un buen clima laboral que le proporcione satisfacción y coadyuve a incrementar el desarrollo y productividad de los servicios institucionales.

5.6.1 FUNCIONES QUE DEBERA CUMPLIR LA SECCION RECURSOS HUMANOS.

El desarrollo armónico de una Institución, depende en gran manera de que las actividades de las personas que lo componen se hallen debidamente especificadas, puesto que la duplicidad de funciones y la falta de efectividad en las acciones contribuyen a que no se integren estas actividades en un programa armónico. El Manual de motivación permitirá entre otras cosas especificar las actividades y aunar esfuerzos de los individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

Bajo estos criterios las actividades que debe efectuar la sección son las siguientes:

- Asesorar a los directivos de la Institución en materia de Administración de Personal.
- Aplicar y hacer cumplir en la Institución el Sistema de motivación para incrementar el talento humano.

- Diseñar una especie de inventarios que facilite la verificación de necesidades por áreas.
- Elaborar registros y estadísticas del desempeño del personal en base a la consecución de los objetivos de la institución.
- Promover programas de capacitación y desarrollo competente para incrementar el desempeño del personal.
- Desarrollar estrategias basándose en el conocimiento de las competencias y capacidades de asensos del personal.
- Elaboración de Diagnósticos del Clima Laboral.
- Establecer y realizar un seguimiento al sistema de Motivación del Recurso Humano.

En cuanto se refiere a estos subsistemas la creación de este manual se centrara principalmente en lo referente al mantenimiento y los elementos que constituyen este subsistema como son la motivación y el clima laboral para que un persona se sienta comprometida con la institución.

5.6.2 AREAS QUE INRTERVIENEN EN EL PROPCEO DE MOTIVACION

Dentro de esta fase de la ejecución se encuentran inmersas las siguientes áreas:

Área directiva

Área divisional

Área operacional

5.6.3 PERSONAS QUE INTERBIENEN EN EL PROCESO DE MOTIVACION

Las personas que se encuentran relacionadas directamente en el proceso de motivación es la familia organizacional, encargándose directamente del proceso los jefes de área en conjunto con la sección recursos humanos.

5.7 DESARROLLO DEL SISTEMA DE MOTIVACION

Con en fin de que el ITSA, obtenga de una personal Altamente motivado y comprometido con los objetivos de la institución, se establece el siguiente proyecto como una forma segura de alcanzar un mayor desarrollo institucional.

5.7.1 ANALISIS DE SITUACION

Una vez que se ha realizado la evaluación del desempeño del personal se analizara los resultados y determinara las posibles causas del buen o mal desempeño determinando las posibles soluciones mediante la aplicación del sistema de motivación.

5.7.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MOTIVACION

Este sistema en su mayor parte está desarrollado a partir de un plan de evaluación del desempeño que le permitirá a la sección recursos humanos del ITSA, contar con el instrumento adecuado para mejorar el desempeño laboral de sus miembros brindándoles mayor atención sus necesidades así como premiándolos por su buen desempeño en la institución.

5.7.3 AUDITORIA O ANALISIS DE NECESIDADES

El Auditor (sección recursos humanos) realizara un diagnostico presuntivo y de acuerdo con las Autoridades del ITSA establecerán las variables a ser investigadas.

En general las variables que habitualmente se deberán investigar son las siguientes:

- Capacitación para el desempeño
- Circuitos administrativos
- Relaciones interpersonales
- Salarios y gratificaciones
- Comunicaciones internas

- Políticas de manejo del personal
- Políticas de calidad
- Ascensos
- Reconocimiento
- La posición,
- Los logros,
- Responsabilidades
- Posibilidad de crecimiento (espacio físico y materiales para el desarrollo de las actividades)
- El trabajo en sí

Tomando en cuenta todos estos parámetros se establece un protocolo de encuesta y se realiza simultáneamente al mismo tiempo a todo el personal. No es maestral sino que censal, puesto que abarca a todo el personal que esta trabajando simultáneamente. La encuesta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene ningún tipo de variables que permitan identificar al encuestado.

Toda esta información es procesada y genera bases de datos de las que se extrae la información cuantitativa y luego se hacen los entrecruzamientos de variables que permiten llegar a conclusiones cualitativas.

5.7.4 APLICACION DE LA INFORMACION

La información, procesada, elaborada e interpretada será entregada a las autoridades para en conjunto con recursos humanos realizar las correcciones necesarias y establecer parámetros de mejoramiento para el personal de acuerdo a las posibilidades institucionales.

Se realiza un segundo informe para que estos puedan devolver a los encuestados los resultados y poder así abrir un dialogo con sus recursos humanos.

Observados los resultados de las encuestas de los factores de la motivación se pueden adoptar las siguientes medidas:

5.8 PROCESO DE LA MOTIVACION

Los programas utilizados para motivar en las organizaciones son variados, pero tienen en común que buscan que el empleado se comprometa más con su trabajo, que experimente el hecho de que su productividad beneficiará a la empresa, beneficiándolo a él, en términos de reconocimiento o de utilidades económicas.

5.8.1 FASE 1

PROGRAMAS DE SATISFACCION DEL EMPLEADO

Mediante la aplicación de estos programas se busca que el empleado vuelque sus conocimientos en la institución, y que incremente su nivel de compromiso con la superación de la organización, es decir que se sienta involucrado con su trabajo. De esa manera sentirá más propia la empresa, estará más motivado y satisfecho, al sentirse escuchado y ser más productivo.

GERENCIA PARTICIPATIVA

Es un sistema por el cual los subordinados participan en la toma de decisiones junto a los mandos medios en forma ligada. A medida que las organizaciones crecen, y van contratando más empleados, necesitan tomar más decisiones y estar más al tanto de lo que ocurre en el día a día.

Como todas las personas en la institución se ven afectadas por su condición de sistema de partes interdependientes, el rumbo a tomar deberá ser decidido en forma conjunta.

El método de la gerencia participativa incentiva el trabajo grupal y como agregado, el empleado se ve más satisfecho porque su trabajo se vuelve más interesante y gratificante.

Para la ejecución de este método se debe aplicar las siguientes técnicas:

- Elaborar una encuesta dirigida a investigar el grado de conocimiento de los empleados de acuerdo al cargo que desempeñan
- Analizar la información y tomar decisiones sobre su correcta ubicación
- Las dediciones que se tomen deben tener completa relación entre los objetivos individuales del empleado y las necesidades de la institución
- En caso de ser necesario deberá realizarse una reubicación del personal de acuerdo a sus expectativas, conocimientos y necesidades de la institución
- La organización debe invertir tiempo suficiente y una vez por semestre la institución deberá sostener una asamblea general sobre el desarrollo Institucional
- Anual mente el departamento de recursos humanos a través de una asamblea general deberá dar a conocer por áreas a todo el personal el grado de cumplimiento el la utilización de los conocimientos y la realización de sus compromisos
- Anualmente también deberá realizarse reajustes que reafirmen y mejoren la estabilidad y satisfacción del en el cargo del empleado
- Fomentar la comunicación, conocimiento profundo y el mejoramiento continuo, individual y grupal mediante la retroalimentación
- Realización de trabajos socializantes con la participación tanto del área directiva, divisional y operativa

Mediante la aplicación de esta primera fase se buscara satisfacer las necesidades de poder, de realización, y de crecimiento, y se proporciona factores motivantes.

5.8.2 FASE 2

MOTIVACION INCONSCIENTE

2.1 La perspectiva emocional.- Son aquellas actividades que van encaminadas a mejorar el estado anímico de los trabajadores, causadas por circunstancias ya sea internas de la institución o externas del medio en el cual se desenvuelve el individuo.

2.2.-El enfoque humanista.- Son técnicas dirigidas a mejorar el estatus personal y alcanzar los objetivos individuales del personal.

Este programa se puede desarrollar mediante la capacitación que la institución pueda ofrecerle dentro de sus recursos o brindándole al personal las facilidades para auto capacitarse.

2.3.-Aprendizaje.- Esta se relaciona con el mejoramiento continuo ya que el trabajador va mejorando y desarrollando sus talentos en base a sus propias experiencias.

- Todos los directores de área deberán brindar una mayor atención y confianza a sus subordinados para que puedan conocer más de cerca sus dificultades laborales y familiares
- Realizar semestralmente un tes psicológico dirigido a investigar la situación emocional de las personas que laboran en la institución

- Agrupar a las personas de acuerdo a sus dificultades emocionales
- La sección recursos humanos en conjunto con los directores de área deberá proponer las soluciones y comunicar a las autoridades para la ejecución de las soluciones
- Contratar una persona especializada en este campo para que ejecute las soluciones y evalúe los cambios emocionales
- Rehabilitar el departamento de Psicología para que el personal con este tipo de problemas pueda acudir en busca de ayuda profesional.
- De acuerdo a las circunstancias se deberá ejecutar terapias familiares con cada miembro de la organización
- Verificar que los conocimientos que los empleados poseen permitirán el alcance de los propósitos institucionales
- Identificar los aprendizajes necesarios y que los empleados no poseen para el cumplimiento de sus tareas
- Desarrollar cursos que mejoren el conocimiento del personal y le permitan rendir de una mejor manera en su cargo
- Permanente capacitación y actualización de conocimientos de acuerdo a las necesidades que se presenten

5.8.3 FASE 3

MOTIVACION INTERPERSONAL

3.1.- Las necesidades psicológicas interpersonales.- se relaciona a la búsqueda de solución a los problemas personales del trabajador y que afectan a su desempeño en la institución.

Este programa debe ser ejecutado específicamente por el director de la sección personal y el director del área en la cual se desenvuelve el individuo.

3.2.- Los motivos sociales.- Son actividades encaminadas a fortalecer el compañerismo y el trabajo en grupo, este se ejecuta mediante:

➤ Eventos sociales

- Homenajear a los cumpleaños mediante la entrega de un presente por parte de la máxima autoridad en presencia de toda la familia institucional
- Otorgar un día libre a los cumpleaños de cada mes
- Semestral mente organizar una cena de confraternidad en la cual participen todos los miembros de la institución junto a sus familiares

➤ Eventos culturales

- Semestral mente llevar a cabo una noche cultural en la cual participen los miembros de la institución junto a sus familiares en diferentes actos que les brinde su propia satisfacción
 - Anual mente desarrollar una casa abierta en que el personal pueda exponer a la sociedad su creatividad y destrezas
- Eventos deportivos
- Bimestral mente llevar a cabo una mañana deportiva con toda la familia institucional fomentando así la relación entre las autoridades y el resto del personal
- Identificar los problemas psicológicos de las personas como estrés, cansancio y falta de ánimo que pueden ser solucionados con esta fase de la motivación
- Definir cuanto ellos afectan a la vida institucional
- Realizar reuniones generales con las personas que conforman el clima laboral de los empleados para buscar soluciones conjuntas
- Desarrollar reuniones de tipo social que ayuden a mitigar las circunstancias psicológicas negativas

5.8.4 FASE 4

PARTICIPACION REPRESENTATIVA

La participación representativa es un método por el cual los empleados bajo la forma de grupos de empleados electos por todos participan en la toma de decisiones.

Este método busca que los intereses de los subordinados, la gerencia y los accionistas lleguen a un acuerdo lo más beneficioso posible para todos o casi todos, y que el poder se redistribuya.

Este sistema satisface las necesidades de poder, pero más que nada de aquellos representantes, no del resto de los subordinados, que experimentan probablemente factores de higiene.

CIRCULOS DE CALIDAD

Consiste en la formación de grupos de personas que trabajan en forma conjunta para analizar problemas, buscar alternativas y recomendar soluciones, relacionados a la calidad.

Tienen lugar en el nivel divisor, y comparten la responsabilidad de idear soluciones, pero la decisión final generalmente no está en sus manos.

Este tipo de motivación implica una serie de cambios y procesos que involucra desde el director de la institución asta el ultimo empleado de servicios para lo cual se puede ejecutar las siguientes soluciones:

- Realizar talleres de liderazgo

- Mejorar las políticas y normas para la administración de grupos humanos
- Tomar decisiones reales convincentes y positivas
- Realizar reuniones democráticas y de consenso con la participación de los directores de área
- Mantener una adecuada comunicación de la masa a los altos directivos y de ellos a la jefatura que ejecuta
- Reforzamiento continuo de la verdadera democracia y metas de la institución
- Elaborar un balance trimestral del alcance de objetivos solicitado a las jefaturas
- Agrupar a las personas de acuerdo a las características comunes de responsabilidad y trabajo incitándolos a competir entre sí para ser más competitivos
- Motivar el fiel cumplimiento de las tareas como avance y progreso para alcanzar los niveles de mejor calidad
- Las autoridades siempre deberán estar premiando y estimulando los esfuerzos realizados en la búsqueda del mejoramiento

Las con la aplicación de estos métodos se buscare solucionar las necesidades sociales, y de poder que brindaran una mayor satisfacción al personal mejorando su rendimiento

5.8.5 FASE 5

MOTIVACION POR OBJETIVOS

Es un programa que abarca metas específicas que se establecen en forma conjunta, por un período específico de tiempo, con retroalimentación del desempeño en el camino hacia la meta.

La idea de este programa es que la gente se motive con metas claras, con cierto grado de dificultad, pero alcanzables y cuantificables, y que la presión por el control se reduzca para lograr la meta.

Los objetivos se establecen desde los más globales a los más particulares, o viceversa, pasando por cada empleado, su departamento, la división y su conjunto.

Para que funcione se debe establecer en primer lugar, el compromiso de todos de seguir este camino y además la directora se debe comprometer a recompensar las buenas ideas.

Las necesidades que este método es compatible con la teoría del establecimiento de metas, brinda factores de higiene y motivantes, y satisface las necesidades de autorrealización, logro, crecimiento.

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DEL EMPLEADO

Hay investigaciones que demostraron que las personas se sienten en gran medida motivadas por el reconocimiento, a veces muchísimo más que por el factor económico.

Son programas en los que la institución premia al trabajo individual y al grupal. Aquellas actitudes extraordinarias o que representen un ejemplo a seguir, como lograr que en un mes no se presente ningún cliente insatisfecho, o haber optimizado los recursos bajando los costos, o premios por presentismo sostenido, o la finalización de un proyecto u objetivo antes del tiempo establecido.

- El reconocimiento puede consistir en una felicitación personal o a un grupo de un supervisor o mando alto a un subordinado o en público o en forma de dinero, entradas a un concierto, tiempo libre, un correo electrónico, una nota en la cartelera de avisos.
- Identificar metas y objetivos de la institución
- Analizar adecuadamente las posibilidades de realización de los objetivos
- Orientar todas las actividades asía el cumplimiento de los objetivos
- Organizar actividades que ayuden a la consecución de los objetivos
- Retocar y aun sustituir los objetivos de acuerdo a las posibilidades de consecución
- Desarrollar asambleas trimestrales para fomentar la importancia de la consecución de los objetivos

- Brindar una mayor flexibilidad al empleado para que pueda tomar sus propias decisiones y caso de ser necesario
- Respetar las decisiones tomadas por los trabajadores en su área y que vayan en beneficio de la institución

El establecimiento de metas se ven reflejadas en este método, y también gratifica las necesidades de logro, autorrealización, estima y de crecimiento.

5.8.6 FASE 6

MOTIVACION ECONOMICA

6.1.- Planes de pago por habilidades.- Las empresas que adoptan este programa no solamente contratan personal por sus títulos y aptitudes y los colocan en puestos acordes, sino que también pagan los salarios de su personal de acuerdo a las habilidades que desarrollen y el número de tareas que puedan hacer.

6.2.- Sistema de incentivos económicos.- Son un conjunto de acciones encaminadas a incrementar el desempeño laboral de las personas a cambio de un beneficio económico.

Su ejecución estará a cargo de la sección recursos humanos el departamento financiero y la aprobación del director de la institución.

- Realizar reajustes progresivos del personal previa calificación de sus conocimientos, necesidades de la institución e identificando sus verdaderas potencialidades
- Relacionar a las potencialidades de acuerdo al trabajo que va a realizar, ubicándolos de acuerdo a sus capacidades y destrezas
- Proporcionar pagos económicos de acuerdo a la productividad e desempeño del personal
- Otorgar premios económicos a quienes hayan realizado meritos el la realización de la producción para la cual fueron ubicados

- Gratificar positivamente al empleado o equipo que haya trabajado mas allá de lo deseado

Como se menciona anterior mente todos estos se podrán ejecutar en base al análisis de necesidades y estableciendo un programa adecuado para cada área.

