



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Elaboración de un Sistema de Acciones para la Motivación en el Desempeño Laboral del personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Orbe Guaraca, Mariory Prisila

**DIRECTOR:** Santamaría Freire, Edwin Javier Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO CAÑAR**

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Febrero, del 2016*

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Edwin Javier Santamaría Freire.

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación denominado: Elaboración de un Sistema de Acciones para la Motivación en el Desempeño Laboral del personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar año 2015, realizado por Orbe Guaraca Mariory Prisila, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cañar, febrero 2016

f).....  


## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Orbe Guaraca Mariory Prisila declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Elaboración de un Sistema de Acciones para la Motivación en el Desempeño Laboral del personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Magister. “Edwin Javier Santamaría Freire”. Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajo de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

F.

Autor: Orbe Guaraca Mariory Prisila

Cédula: 0301716544

## **DEDICATORIA**

Con inmenso regocijo y con el corazón en la mano en nombre de mi Dios generoso, bendito maestro que nunca me desampara en el día a día, quiero dedicar el presente humilde trabajo de investigación:

A mis padres Ramiro y Carmita de manera muy especial a mi Tío Víctor Guaraca Narváez, por tan significativas orientaciones, ayuda, apoyo incondicional y abnegada labor desplegada con amor que desde pequeña me han venido brindando, por tanta dedicación y paciencia. ¡Dios los Bendiga!

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, excelente casa de estudios de la cual me siento orgullosa de pertenecer, por ser un innovador de experiencias en el proceso laborioso de formación profesional.

Al valioso equipo de docentes que tuvieron la gran responsabilidad de guiarme a lo largo del proceso de mi estudio, por ayudarme en lo profesional del día a día.

A mi tutor Mgs. Edwin Javier Santamaría Freire, que con su gran paciencia me supo guiar por el camino del saber de la investigación.

Y a cada y una de las personas que por algún motivo u otro me ayudaron en este proceso.

***Mil Gracias.***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3

### CAPITULO I ANTECEDENTES

1. Planteamiento del problema	5
1.2 Justificación e importancia de la propuesta	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General.	7
1.3.2 Objetivos Específicos.	7
1.4 Hipótesis	8
1.5 Alcance	8

### CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes	10
2.2 Bases Teóricas	10
2.2.1 La motivación	10
2.2.2.1 Definición.	10
2.2.2.2 Teorías de la motivación.	12
2.2.2.3 La motivación de los trabajadores.	13
2.2.2.4 Principios básicos de la motivación.	14
2.2.2.5 Estrategia.	15
2.2.2.6 Estrategias motivacionales.	16
2.2.2 Motivación Laboral.	17

2.2.3 Satisfacción en el trabajo. _____	<b>18</b>
2.2.4 Remuneración Laboral. _____	<b>20</b>
2.2.5 Desempeño Laboral. _____	<b>22</b>

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1 Área de Estudio _____	<b>25</b>
3.2 Participantes _____	<b>25</b>
3.3 Clasificación de la Investigación, tipo de estudio _____	<b>25</b>
3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos _____	<b>26</b>
3.5 Población y Muestra _____	<b>27</b>
3.5.1 Población. _____	<b>27</b>
3.5.2 Muestra. _____	<b>27</b>
3.6 Criterios de Inclusión _____	<b>27</b>

### **CAPITULO IV**

#### **ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR**

4.1 La Institución y el sector al que pertenece _____	<b>29</b>
4.1.1 Misión. _____	<b>29</b>
4.1.2 Visión. _____	<b>30</b>
4.1.3 Principios y Valores. _____	<b>30</b>
4.1.4 Modelo Educativo. _____	<b>30</b>
4.2 Marco legal _____	<b>30</b>
4.2.1. Retos de la Loes. _____	<b>31</b>
4.2.2. Alineación al Plan Nacional para el Buen Vivir "Sumak Kausay". _____	<b>32</b>
4.3 Organización y estructura de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. _____	<b>32</b>
4.4 Servicios de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar. _____	<b>34</b>
4.5 Usuarios de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar. _____	<b>35</b>

## **CAPITULO V**

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

5.1 Interpretación de resultados _____	<b>39</b>
5.2 Presentación de resultados _____	<b>39</b>
5.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA _____	<b>40</b>
5.4 Análisis interno de la situación actual de la motivación en la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar. _____	<b>86</b>

## **CAPITULO VI**

### **SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR.**

6.1 INTRODUCCIÓN _____	<b>89</b>
6.2 Objetivos del sistema de acciones _____	<b>89</b>
6.2.1 Objetivo General. _____	<b>89</b>
6.2.2 Objetivos Específicos. _____	<b>90</b>
6.3 La misión del sistema de acciones _____	<b>90</b>
6.4 La visión del plan _____	<b>90</b>
6.5 Fases que conforman el sistema de acciones motivacionales _____	<b>90</b>
6.6 Indicadores de desempeño motivacional que la propuesta se propone desarrollar	<b>105</b>
6.7 Beneficios que se obtiene con un Sistema de acciones para mejorar el desempeño laboral. _____	<b>107</b>
CONCLUSIONES _____	<b>110</b>
RECOMENDACIONES _____	<b>111</b>
BIBLIOGRAFÍA _____	<b>112</b>
ANEXOS _____	<b>116</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 Señale con una (x) el área a la que Usted pertenece _____	<b>40</b>
Ilustración N° 2 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? _____	<b>41</b>
Ilustración N° 3 ¿La forma de fijar salarios es equitativa? _____	<b>42</b>
Ilustración N° 4 ¿Considera que la Institución tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando? _____	<b>43</b>
Ilustración N° 5 ¿Cree que en la Institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? _____	<b>44</b>
Ilustración N° 6 ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? _____	<b>45</b>
Ilustración N° 7 ¿Es reconocido por la Institución el trabajo que realiza? _____	<b>46</b>
Ilustración N° 8 ¿Participa Ud. activamente en las actividades que realiza la Institución? _____	<b>47</b>
Ilustración N° 9 ¿Cómo considera las relaciones entre directivos y empleados de la Institución? _____	<b>48</b>
Ilustración N° 10 ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo? _____	<b>49</b>
Ilustración N° 11 ¿Cuenta la Institución con programas de incentivos? _____	<b>50</b>
Ilustración N° 12 ¿Qué factores considera Ud. que influyen en la motivación laboral? _____	<b>51</b>
Ilustración N° 13 ¿Cómo considera Ud. La Comunicación Interna de la Institución? _____	<b>52</b>
Ilustración N° 14 ¿La Institución cuenta con medios de comunicación eficientes? _____	<b>53</b>
Ilustración N° 15 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar su trabajo? _____	<b>54</b>
Ilustración N° 16 ¿Los medios que utilizan en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas? _____	<b>55</b>
Ilustración N° 17 Señale con una x cuál es su necesidad de capacitación. _____	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

tabla1: Estatutos y reglamentos de la Universidad Católica de Cuenca _____	<b>34</b>
tabla 2: Oferta académica de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. _____	<b>35</b>
tabla 3. Propuesta para la elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. _____	<b>100</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Encuesta dirigida al personal Docente, Administrativo y de Servicio de la  
Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar \_\_\_\_\_ **117**

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo fue elaborar un sistema de acciones para el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, en vista de la desmotivación detectada en la mayoría del personal a través de la observación directa y del instrumento aplicado.

Para su desarrollo fue necesario realizar un diagnóstico para determinar el nivel motivacional de los empleados de la institución y así identificar las debilidades en el desempeño.

La investigación se ubicó en un estudio de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. A partir de ello se fijó la metodología, aplicándose encuestas y observaciones que facilitaron la elaboración de un sistema de acciones para mejorar el desempeño laboral y así la motivación del mismo.

El sistema de acciones propuesto permitirá mejorar la motivación, la resolución de inconformidades en cuanto al desempeño laboral de los empleados teniendo en cuenta que el nivel de motivación de los empleados no es satisfactorio y en consecuencia el mismo no alcanza los resultados esperados por los directivos de dicha Universidad.

### **PALABRAS CLAVES:**

Sistema de acciones, motivación, desempeño laboral, empleados.

## **ABSTRACT**

The aim of this work was to elaborate an action system for the laboral performance of the employees from the Catholic University of Cuenca, seat of Cañar, due to the detected demotivation in the main quantity of the personal by means of the direct observation and the applied instrument.

For its development it was necessary to do a diagnosis to determine worker's motivational level from the institution thus identify the weaknesses in the performance.

The research was placed in a descriptive study, under the modality of possible project. From this moment on there was fixed the methodology, applying surveys and observations that facilitated the elaboration of an action system to improve the laboral performance and so their motivation.

The proposed action system will permit to increase the motivation, the resolution of disagreements related to the laboral performance of the employees taking into consideration the employee's motivation level that is not satisfactory and in consequence it does not obtain the expected results by the managers from the University.

### **KEYWORDS:**

Action system, motivation, laboral performance, employees.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los propósitos de las organizaciones es el alto rendimiento laboral y uno de los aspectos de mayor atención para su operacionalidad, debe ser la motivación de sus trabajadores, pues de ello depende lo favorable o desfavorable de la actitud laboral de estos y de la gran capacidad que genera el asegurar la productividad con calidez y calidad. En términos generales, se puede aseverar que la motivación es la fuerza que produce en todo individuo la acción colaborativa y participativa. En virtud de ello, se debe considerar lo relevante de tomar en cuenta algunos aspectos que inciden como incentivo en la actitud proactiva de los trabajadores.

Sin embargo, la realidad observada permitió conocer que gran parte de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar están desmotivados, lo que resulta una preocupación para la generación de la calidad en el trabajo a ejecutar por parte de los mismos. En relación a lo antes expuesto, surgió la necesidad de realizar la presente investigación, la cual luego de un detallado análisis, ha procurado proponer un sistema de acciones para fomentar la motivación mediante estrategias motivacionales para los trabajadores. Dicha investigación es considerada de gran importancia, puesto que se propone realizar líneas de acción que generan en los trabajadores la disposición del desempeño con sentido de un mayor nivel de la productividad.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se situó en un estudio descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. La investigación está constituida en seis (6) capítulos. En el Capítulo I, Planteamiento del Problema, Justificación e Importancia de la Propuesta, Objetivos, Objetivo General, Objetivos Específicos, Hipótesis y el Alcance, en el Capítulo II, las bases teóricas. En el Capítulo III, se expone el marco metodológico, definiendo tipo y diseño de la investigación, población, muestra y técnicas e instrumentos de recolección de la información, en el Capítulo IV, aspectos generales de la institución, en el capítulo V, Interpretación de Resultados, presentación de resultados, en el Capítulo VI, Sistema de Acciones para fomentar la motivación.

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES**

## 1.1 Planteamiento del problema

En el Ecuador, el incremento de la población y las actividades que realiza, gran parte de ella, demandan cada vez mejores Universidades. Como es de conocimiento para todos, esas características, en cierta forma, están determinadas por las personas que realizan el trabajo dentro de las mismas. Los trabajadores representan el pilares fundamental para el funcionamiento eficaz por tanto es de suma importancia reconocer que requieren de la atención necesaria para generar en ellos la motivación requerida, para un mejor desempeño laboral, sin embargo, en muchas ocasiones, a este aspecto no se le da la importancia que amerita.

En la Universidad Católica de Cuenca, y muy específicamente en la Sede Cañar, también se ha logrado observar el acrecentamiento de la población estudiantil en un número de 650. Particularmente en la Sede Cañar ubicada en la Ciudad de Cañar de la Provincia del mismo nombre, se conoció que existe una muy representativa población de trabajadores, sobre los cuales reposa la inmensa responsabilidad de hacer una universidad de alto nivel, un lugar con relevantes servicios de calidad, donde emane en cada uno de los trabajadores, una actitud motivadora y por lo tanto, impresionante para estudiantes.

Se logró observar que la mayoría de los trabajadores realizan sus labores sólo por cumplir con la obligación encomendada, en momentos se molestan de no recibir una palabra de estímulo y reconocimiento por su desempeño por más pequeña que sea, sugieren la necesidad de que todo el grupo de personas que pertenecen al personal de la Sede como una familia y muchos de ellos, en oportunidades demuestran disgustos por no recibir orientaciones que les ayude a ser, cada día, mejores trabajadores. En este apartado la investigadora tomará en cuenta los síntomas de desmotivación que ha observado durante la investigación, haciendo un análisis comparativo entre las estrategias motivacionales existentes y las que se implementan actualmente. La poca comunicación entre empleados y empleadores, la impartición de talleres que no están relacionados a los procesos que están involucrados, las desmejoras notables en beneficios como cestas navideñas, entrega de reconocimientos, la falta de actividades recreativas y deportivas, la ausencia de concursos, entre otros han sido los principales impulsores para la constante desmotivación.

Atendiendo a la motivación de los trabajadores, Pereira (2011), en su artículo "Formas de Motivar a sus Empleados", establece:

*"Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa. Esto supone un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio empleado."*

Desde este punto de vista, es relevante reconocer, que la productividad de los trabajadores y el alcance de logros, por el grado de motivación que asimilan, asimismo, el empleado con una gran motivación contribuye consigo mismo, con las personas que están en su entorno y con la institución a la cual pertenecen.

## **1.2 Justificación e importancia de la propuesta**

Partiendo de la concepción de la motivación como el estímulo emprendedor de acciones, es merecedor relevar la importancia de esta y su impacto en el desempeño de trabajo encomendado a cada uno de los trabajadores de la institución, de manera particular, a partir de las observaciones realizadas, a los empleados de la Sede Cañar es de prioridad inicial realizar un estudio que contribuya a mejorar el estado de ánimo en cuanto a la valoración del autoestima de quienes hacen vida laboral diaria que allí se realiza.

Sin lugar a duda, el propósito que persigue la presente investigación es contribuir con herramientas que produzcan cambios favorables tanto en los empleados como en la organización propiamente dicha, creando conciencia a las máximas autoridades de la Universidad, para que analicen a medida que siempre estén motivado al personal, los logros alcanzados superarán las expectativas planteadas, generando un ambiente laboral favorable y una mejor aceptación.

Por otra parte, la investigación pretende involucrar a todos los miembros de la Sede para que participen de manera activa en la búsqueda de soluciones que den respuestas a los objetivos planteados, lo que resalta la importancia de la investigación objeto de estudio desde el punto de vista teórico, práctico, metodológico y de relevancia social.

En lo que respecta al aspecto teórico, la presente investigación pretende mostrar una serie de fundamentos orientadores sobre lo que se desea mejorar en la institución, ya que hace se podrá determinar la verdadera importancia de motivar a los empleados y realzar la condición, que como ser humano poseen.

Desde el punto de vista práctico, es el establecer que la presente investigación planea la posibilidad de poner en ejecución una serie de acciones para alcanzar las metas y propósitos trazados, activando un proceso organizado.

Al abordar el aspecto metodológico, en esta investigación se considera de relevancia alta ya que busca no sólo realizar algunas recomendaciones, sino también realizar criterios para elevar la motivación a través de técnicas e instrumentos de medición.

En cuanto a la relevancia social, el tema planteado es muy representativo para los cambios que se busca lograr en los trabajadores, para así valorar al recurso humano en beneficio de sí mismo.

La motivación juega un papel importante al momento de ejercer una actividad dentro de una institución, al implementarse acciones se obtendrán resultados que permitan observar el cambio de actitud en las personas.

Y será viable porque:

- Se mejorará el desempeño en el personal Docente, Administrativo y de Servicio.
- Se creará una cultura motivacional, que permita mantener siempre motivado al personal.
- Apoyará al desarrollo Institucional.

Es por ello que el propósito de este proyecto es implementar un sistema de acciones que permitirá resolver la desmotivación existente en el Personal docente, administrativo y de servicio de la Comunidad Educativa Católica, mejorando así su desempeño laboral.

Los beneficiarios de esta investigación serán el personal docente, administrativo y de servicio de la Comunidad Educativa Católica, porque al realizarse el diagnóstico se observarán las deficiencias en la motivación y el desempeño por lo que se Implementarán las posibles acciones a realizar.

Definitivamente por todo lo mencionado anteriormente, se considera que la investigación planteada contiene todos los requerimientos que la sitúan, verdaderamente como muy importante para mi formación profesional y para la institución antes mencionada.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Proponer un Sistema de Acciones para incrementar la motivación y el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el nivel de motivación laboral existente en los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

- Describir los factores que influyen en la motivación laboral en el personal de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.
- Diseñar un Sistema de Acciones motivacionales que incrementen el desempeño de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.
- Determinar los indicadores de desempeño de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

#### **1.4 Hipótesis**

El sistema de acciones para la motivación laboral incrementará el desempeño del personal de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

#### **1.5 Alcance**

La presente investigación pretende proponer un Sistema de Acciones para fomentar la motivación en el desempeño laboral del Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, ubicada en la ciudad de Cañar, Provincia del Cañar, en la ciudadela Ñucanchi Huasi; por suponer que es relevante para el beneficio y la superación anímica de todos los empleados.

La investigación se desarrolló durante el año lectivo 2014-2015 y se aplicará a docentes, empleados y funcionarios.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes**

El tema de la motivación a empleados, ha sido considerada desde varias perspectivas por numerosos investigadores. De allí, que es objetable la disponibilidad de estudios al respecto, entre los más relevantes se pueden mencionar los siguientes:

Grisolia (2011), realizó un trabajo de investigación titulado “Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en el Hotel VENETUR Margarita”. En conclusión, se buscó inducir a crear conciencia en la alta gerencia y en cada uno de los miembros de la organización, de manera que el mejoramiento del clima organizacional, les permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral. Este estudio es de gran importancia para la presente investigación puesto que de igual manera, busca despertar la reflexión de la alta gerencia de la empresa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal.

Por otra parte, Cifuentes (2012), emprendió una investigación denominada “Inclusión de estrategias de motivación en la Unidad de Bienestar Social para el personal que labora en el Hotel VENETUR Puerto Cabello.” Concluyó resaltando la importancia de implementar dichas estrategias para el mejoramiento institucional y personal, en procura de la aceptación y participación positiva por parte de los empleados. Esta investigación presenta articulación con la investigación objeto de estudio desde la perspectiva de motivar al personal mediante estrategias que contribuyan a las mejoras de condiciones laborales.

## **2.2 Bases Teóricas**

El contexto teórico permite ubicar la investigación en un corpus conceptual que facilita la explicación del fenómeno en estudio, en opinión de Tamayo y Tamayo (2007:146) el marco teórico “delimita el área de investigación...sirve como base para formular hipótesis, operacionalizar variables y esbozar teorías de técnicas y procedimientos a seguir”. Atendiendo a lo anteriormente señalado, a continuación se presentan algunas áreas de conocimiento con las cuales se fundamenta la presente investigación.

### **2.2.1 La motivación.**

#### **2.2.2.1 Definición.**

Particularmente (Lévy Leboyer, 2001), refiere que la motivación “es un concepto muy multidimensional, ya que apela a las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (el grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo)”

Por ello, al hablar de un empleado motivado, debemos necesariamente hablar de un empleado que cumplirá sus funciones con calidad, prestando a su vez un servicio de excelencia a todos los usuarios y usuarias, aumentando la calidad en la prestación de servicios, y demostrando de esta manera la responsabilidad en su trabajo.

Para Manville (2004) “el principal activo de una Empresa moderna no está formado por los edificios, la maquinaria y los bienes inmuebles que posee, sino por la inteligencia, la comprensión, las habilidades y la experiencia de sus empleados”. Por lo tanto un empleado motivado es un factor determinante para el logro de las metas de la empresa y los niveles de excelencia que desee alcanzar.

Es decir que el desarrollo y adelanto de una empresa o institución no está específicamente en lo material que tenga la misma, sino más bien se encuentra localizada en sus empleados, en la capacidad de desarrollar sus actividades y la eficiencia con la que lo realizan.

Según Robbins, (2004) define la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”

Esta definición posee elementos muy importantes como son la intensidad, la dirección y la persistencia con ello debo indicar que la intensidad consiste en el esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, este debe canalizarse en la meta a la que deseo llegar y la persistencia se refiere al tiempo en el que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Según (Ardilla, 2001) define a la motivación como “una variable intermediaria, como lo son también el concepto de “aprendizaje” o el concepto de “inteligencia”. No observamos nunca la motivación sino que observamos el comportamiento motivado y de allí inferimos la existencia de la motivación.

Es decir, la motivación nos lleva a iniciar el comportamiento de cada uno de los individuos, a sostenerlo, a adquirir ciertas respuestas y a activar respuestas que ya hemos aprendido antes.

Para (Morris, 2001) la motivación se refiere en general “a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son aprendidas; pero ambas son energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción”

De acuerdo a lo expresado se debe resaltar que aquellos motivos que nacen dentro del individuo lo conllevan y conducen a realizar una acción determinada que le permita sentirse bien.

#### **2.2.2.2 Teorías de la motivación.**

Según Abraham Maslow (citado por Gray 2012) se concibe que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, conllevándolos a mantenerse en un estado de motivación satisfactorio.

Las necesidades contempladas por Maslow son las siguientes:

Necesidades fisiológicas: básicas para mantener la homeostasis o equilibrio, por ejemplo: necesidad de respirar, beber agua y alimentarse, de mantener el equilibrio de la temperatura corporal, de dormir y descansar.

Necesidades de seguridad y protección: surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. (Stephen P, 2004)

Necesidades de afiliación y afecto: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son necesidades de asociación, participación y aceptación. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Necesidades de estima: La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Necesidades de Autorrealización o autoactualización: Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto. (Stephen P, 2004)

Es preciso afirmar que al aportar herramientas para cubrir el conjunto de estas necesidades, se estará garantizando la creación de un ser motivado, reflexivo, asertivo y proactivo.

Según Clayton Alderfer en la teoría ERC (citado por Robbins, 2004) manifiesta que “existe tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento”.

Necesidades de existencia.- remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia.

Necesidades de relación.- El deseo que tenemos de tener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.

Necesidades de crecimiento.- El anhelo interior de desarrollo personal, aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

De acuerdo a lo expresado es importante recalcar que las necesidades son factores importantes dentro de la motivación, ya que el ser humano realiza sus actividades esperando siempre contar con acciones que puedan ayudar a desempeñar su trabajo con eficiencia.

Según la teoría de McClelland (citado por Vélez Bedoya, 2007) clasifico las necesidades en tres categorías: "Necesidad de logro, poder y afiliación"

Necesidad de logro.- impulso de sobresalir de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de poder.- necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que las poseen disfrutan de su investidura de "jefe" tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de afiliación.- deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

De acuerdo a lo expresado los individuos muchas veces no necesitan factores que los inclinen a estar motivados en sus acciones, simplemente sienten una motivación por lograr algo y su motivación se centra únicamente en alcanzarlo, es decir si un individuo o directivo está motivado principalmente por el poder, su deseo de controlar y dirigir todo le puede imposibilitar el discernir en qué momento debe dar su brazo a torcer, entrando en una lucha de poderes que puede incluso impedir la consecución de metas.

### **2.2.2.3 La motivación de los trabajadores.**

Según Nelson (2005:8), es importante motivar a los trabajadores, esto es posible, por ejemplo, cuando los gerentes se toman el trabajo de hacer algo especial por sus

empleados, interesándose en ellos por encima de todo ya que al preocuparse por los empleados, ellos van a crear productos y generar mayores utilidades.

Para (Sarries Sanz y Casares García, 2008) el grado de motivación de un trabajador para llevar a cabo una actividad determinada, “está en función del valor que asigne al resultado final de sus esfuerzos y por la seguridad de que tal acción le permitirá conseguir el resultado deseado”. Las personas saben que es lo que desean conseguir en su trabajo y comprenden que depende de su desempeño que se alcancen o no las recompensas deseadas.

Según (Robbins, 2004) en cuanto a la motivación en los profesionistas manifiesta que “el dinero y los ascensos no están muy arriba en su lista de prioridades. ¿Por qué? Porque están bien pagados y le gustan lo que hacen. En cambio prefieren un trabajo estimulante. Les gustaría enfrentar problemas y encontrar soluciones. Su principal recompensa es el trabajo en sí mismo”.

Teniendo en cuenta estas posiciones y teorías es importante tener como soporte técnico conceptos aportados por escritores y especialistas en motivación, sobre la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados en una organización.

Según (Pinder, 1998) “La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”.

De esta definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

#### ***2.2.2.4 Principios básicos de la motivación.***

Según Rodríguez (2006:172) pueden presentarse algunos principios básicos relativos a la motivación como lo son:

La motivación es un bien escaso y difícil que hay que aprovechar siempre que surja la oportunidad.

A todas las personas no las motivan las mismas cosas. Cada persona tiene sus necesidades y motivaciones propias. Tener un trabajo que proporcione satisfacciones, estímulos, retos e ilusiones Tener el reconocimiento y aprecio de los superiores No se motiva “ahora y con esto “, sino “siempre y con todo“

Según (Urcola Tellería, 2010) nos manifiesta que los principios básicos relativos a la motivación son:

1. La motivación es un bien escaso y difícil que hay que aprovechar siempre que surja la oportunidad.

2. No motiva a todos lo mismo. Cada persona tiene sus necesidades y motivaciones. Y no motiva a los demás lo que me motiva a mí.

3. Lo que realmente motiva es (Regla de las 5R)

– Recreación y disfrute tener un trabajo satisfactorio.

– Retos atractivos y estimulantes.

– Respeto personal.

\_ Retribución adecuada.

\_ Reconocimiento y aprecio de los superiores.

4. La esencia de la motivación está en la propia automotivación.

5. No se motiva (ahora y con esto), sino (siempre y con todo).

6. Tan importante como la motivación es la no desmotivación.

7. El dinero tiene un valor relativo de motivación. Toda persona busca en el trabajo algo más que dinero.

8. Para motivar es aconsejable buscar el momento y el lugar adecuado para hacerlo, tener un cierto sentido de la oportunidad. Las oportunidades de motivación son escasas; por ello, cuando se presentan no se las puede dejar escapar.

9. No es correcto identificar la motivación con dar, regalar, consentir, tolerar y felicitar.

10. El comportamiento de una persona es el resultado de su motivación y situación.

#### **2.2.2.5 Estrategia.**

Según Hax y Majluf (citados por Carrión 2007: 26) “una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.”

Según John O’Shaughnessy (citado por Bravo, 1998) “una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus competencias básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos.

Para Kenneth R. Andrew (citado por Bravo, 1990) define a la estrategia como “el patrón de objetivos, propósito o metas primarias y planes esenciales para alcanzar esas metas, formuladas de esa manera que definan en qué negocio está una compañía o debería estar y la clase de empresa que debería ser”.

Según Bengt Karlof (citado por Bravo, 1998) indica que “la estrategia consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encausamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es el de alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa.

Ante lo expuesto la estrategia al ser un conjunto de competencias para que una empresa obtenga sus objetivos es necesario también aplicar la misma en el ámbito motivacional, para de este modo cumplir con el objetivo primordial que es el de motivar al desempeño de los empleados en una institución o empresa.

#### **2.2.2.6 Estrategias motivacionales.**

Al respecto, Dornyei (2008:50) establece “las estrategias motivacionales se pueden definir, como el conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales”. En este sentido se considera a las estrategias motivacionales, ya que a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Según (Lévy Leboyer, 2001) nos indica que “las estrategias motivacionales tienen que adaptarse a un nuevo mundo laboral”.

Podemos resumir esta introducción en 4 propuestas:

1. La competencia es mundial. La productividad y la calidad desempeñan un papel fundamental. En consecuencia, la motivación de los hombres en el trabajo representa un factor capital del éxito de las empresas.
2. La significación del trabajo y su carácter de obligación dependen de la cultura, de las estructuras sociales y de las realidades económicas. La implicación y la motivación no pueden conseguirse siempre y en todas partes de la misma forma.
3. Las teorías y los métodos utilizados por los directores de empresa y directivos para estimular la motivación datan de hace cuarenta años mientras que las condiciones de trabajo, la naturaleza de éste y las competencias necesarias,

así como el contexto socioeconómico, han cambiado profundamente y todavía están cambiando.

4. El análisis teórico de las motivaciones, como el balance de las diversas estrategias motivacionales han sido objeto de investigaciones. Sus resultados permiten comprender mejor los procesos complejos que determinan la motivación y, por lo tanto, analizar mejor las situaciones a fin de elegir soluciones adaptadas.

Con lo expuesto anteriormente, es posible afirmar que motivar es convencer a los demás de que algo es valioso y de que merece la pena hacer un esfuerzo para conseguirlo. No se puede obligar a las personas ni a las organizaciones a realizar actos de los que no están convencidos, porque faltará el elemento esencial: la voluntad de hacer, de querer y de crecer. Sin esta voluntad, los resultados serán medianamente alcanzados. El verdadero gerente persuade, convence, no impone sus ideas arbitrariamente.

### **2.2.2 Motivación Laboral.**

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” (Koenes, 1996).

Según lo anteriormente expuesto, los empleados deben estar debidamente motivados, de tal manera que podamos ejercer en ellos un estado emocional elevado y de esta manera lograr un desarrollo efectivo en su desempeño laboral.

Para (Claude Lévy, 2001) la motivación laboral es, en efecto, “un resorte importante de una competición que es mundial”.

Es decir se debe motivar adecuadamente a cada uno de los individuos que conforman la Institución, ya que ellos son considerados como el motor de gran importancia ante las competencias que se nos presentan en el mundo actual.

Según (González García, 2006) indica que “toda motivación incluida la laboral, sigue un esquema similar. Relacionando motivación y entorno laboral debemos tener en cuenta que, realizar adecuadamente un trabajo o tarea determinada se basa en dos aspectos fundamentales capacidad y conocimientos”.

Por ello, los empleados deberían en un primer plano identificarse con la empresa, y la misma motivar adecuadamente al personal para que luego ellos se sientan comprometidos a realizar cada una de sus labores con empeño de lo contrario realizará sus tareas con la única finalidad de obtener un sueldo o su remuneración económica.

Para (Vélaz Rivas, 1996) manifiesta que “la motivación laboral se completa haciendo referencia a la finalidad, a la meta: trabajar. Es por tanto, esa finalidad la encargada de orientar y especificar la energía genérica que supone el impulso motivacional”

En el ámbito del trabajo (Robbins, S, 1998) define la motivación laboral como la voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Es por ello que los constantes cambios en el ámbito del quehacer humano obedecen a ese dinamismo propio del hombre y de una generación dada, dispuesta y capacitada a asumir retos, enfrentar nuevas situaciones y a no permitir ser invadida por la rutina diaria; si a ello se suman las transformaciones políticas y económicas que se aplican día a día, el hombre de hoy se encuentra frente a una nueva visión del mundo, susceptible a cambios, que exige actualizarse, renovarse, adaptarse ante tales situaciones.

### **2.2.3 Satisfacción en el trabajo.**

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

En una investigación realizada por un conjunto de consultores externos en el área de satisfacción laboral y liderizada por Manuel Díaz Aledo en el año 2006, se obtuvo como resultado, diversos fallos que llevan a la desmotivación en el trabajo, algunos de ellos son citados a continuación:

- Jefes que no son accesibles con facilidad.
- Jefes que no escuchan o atienden suficientemente a sus empleados.
- Las iniciativas y sugerencias personales, muchas veces, no son acogidas o atendidas.
  - No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo).
  - Poca comunicación vertical y horizontal en la empresa.
  - Exceso de presión, por actitudes personales de jefes o mandos intermedios.
- Desconfianza hacia la actitud y el trabajo de los empleados.

- Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha por parte de la Dirección a los empleados.
- Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación.
- Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados.
- Escasa formación inicial, sobre los puestos de trabajo y tareas a los nuevos empleados.
- Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios.

En este sentido, (Díaz, 2009) afirma:

Todos los temas señalados antes, como subrayados negativamente por los empleados de diversas empresas, son claramente desmotivadores. Es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de motivación decae pudiendo llegar a extremos límite. En esos casos, o bien reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva.

En definitiva que, todas esas situaciones descritas que se dan en la práctica, llevan al personal a mostrar su insatisfacción en los cuestionarios y encuestas de medida del grado de satisfacción en el trabajo o de clima y ambiente laboral. Y, también, llevan al abandono de la empresa en búsqueda de otra mejor o que les satisfaga más, aunque consideren a la suya como buena dentro de su sector.

Según (Amorós, E. 2007), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe, que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.

Al estar presente estos factores, se puede manifestar que un empleado estará siempre satisfecho con sus responsabilidades, y por ende hará que se sienta identificado con la empresa en la cual labora. Y son éstos factores los que se esperan que logren tener los empleados de las diferentes empresas o instituciones.

Según la Teoría de los factores de Herzberg (citado por Palomo Vadillo, 2010) indica que “los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes”

Para Locke (citado por Chiang, 2010) “la satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, lo compañeros y las prácticas de la organización”.

Según (Garrido Luque, 2006) manifiesta que “la satisfacción laboral es la respuesta afectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña”. Aunque existen diferentes concepciones sobre la satisfacción laboral podríamos partir del esquema en el que la satisfacción (insatisfacción) sería una de las consecuencias de las condiciones objetivas de trabajo y actuaría, a su vez, como antecedente del comportamiento de la persona en la organización.

#### **2.2.4 Remuneración Laboral.**

En las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización, se obtiene siempre una remuneración económica. El empleado utiliza su talento y habilidades propias, ya sean físicas o mentales para llevarla a cabo y esto genera un retorno económico que se denomina salario.

Según (Urquijo y Bonilla, 2008) nos indica que “la forma de remuneración más usual se conoce como salario o sueldo. El término salario se utiliza para designar la remuneración de los trabajadores que cobran diaria o semanalmente, y el de sueldo para designar la remuneración de los empleados que cobran quincenal o mensualmente”. En la práctica los conceptos de sueldos y salarios se emplean casi con el mismo sentido, aun cuando salario se utilice más en referencia a la remuneración del trabajo manual u operativo y sueldo a los trabajos de oficina, profesionales y gerenciales.

Para (Reyes Ponce, 2004) En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”. Más concisamente: “la remuneración por una actividad productiva”.

Según (Varela, 2006) El salario es “una retribución, dentro del contexto de la fórmula que la ley utiliza para definir al salario, indica el objeto que se le entrega al trabajador por su trabajo”. El objeto constitutivo de la retribución, conforme a la legislación laboral, puede ser en efectivo o en especie. La retribución en efectivo es una cantidad determinada de unidades monetarias de curso legal que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes distintos del dinero, que se le otorgan al individuo, también por su trabajo.

(López, C. 2001) añade que las recompensas en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Es por ello que todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus. Un salario con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en un mayor rendimiento.

Lawler, (1986), (citado por Quiros, P. y Cabestrero, R. 2008), plantea que:

- El salario satisface en función de cuanto se ha recibido y de la cantidad que el individuo considera que debería recibir.
- Los sentimientos de satisfacción están influenciados por comparaciones con los recibidos por los demás.
- Se tiende a sobreestimar la remuneración de los que realizan trabajos similares, por una valoración superior del rendimiento propio, merecedor por tanto de mayores retribuciones.
- El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la empresa, da seguridad en el puesto, con lo que reduce las posibilidades

de abandono de la organización. Los autores citados anteriormente indican que “la remuneración es un reforzador secundario, debido a que se asocia con reforzadores básicos (satisfactores de necesidades), actuando en el sentido de factor higiénico según Herzberg, si no se posee ocasiona insatisfacción, pero su posesión aumenta poco la satisfacción.”

Al ser la remuneración laboral un pago que percibe un trabajador por las tareas realizadas, es importante que el mismo sea cancelado a tiempo y acorde a las actividades que desempeñan, ya que aportan significativamente a la motivación de los empleados para desempeñar sus funciones con responsabilidad y eficiencia.

### **2.2.5 Desempeño Laboral.**

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2000).

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

(Bittel, 2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En este contexto, se puede decir que cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando, puede afectar la calidad de servicio y por ende, la productividad de la organización.

Según (Chiavenato, 2009) manifiesta que la “evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

Para (R. Wayne, 2005) la evaluación del desempeño es “el proceso sistemático y periódico de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos”.

Según (Rodríguez Serrano, 2004) “evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”.

De las definiciones anteriores, se puede señalar que la evaluación del desempeño es la técnica que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, para lograr un beneficio mediante la recolección, comprobación, el compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en relación a su trabajo, con el ánimo de mejorar su actuación, aumentar la productividad y facilitar la adaptación a nuevos avances estratégicos.

También es importante indicar que en la evaluación del desempeño, el empleado debe ser auxiliado si ésta arroja alguna falla por parte del funcionario, o debe ser alentado si el empleado demuestra un desempeño satisfactorio, de manera que, la evaluación del desempeño sirva de insumo para la toma de decisiones con respecto al talento humano.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

### **3.1 Área de Estudio**

El Presente trabajo de estudio sobre el diseño de un sistema de acciones para la Motivación en el Desempeño Laboral, misma que se ha realizado en la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, con el personal Docente, Administrativo y de Servicio.

La Sede Universitaria Católica fue fundada hace 23 años en la ciudad de Cañar, el 6 de Noviembre de 1989. La Universidad Católica de Cuenca es el testimonio de la iglesia de los pobres al servicio de Dios y del pueblo, fiel a su principio de “Crear al Hombre”, al pensamiento visionario de su Rector Fundador, Dr. Cesar Cordero Moscoso, se sustenta en los postulados filosóficos y valores universales del humanismo cristiano, acorde a su política de ser una “Organización Inteligente y de Avanzada”, se sujeta al marco constitucional y legal de la República del Ecuador y está bajo las disposiciones de los organismos reguladores.

### **3.2 Participantes**

La presente investigación consideró las necesidades de cada uno de los miembros de la Institución Superior y propone estrategias de motivación viable y confiable para mantener la información al alcance.

Se contó con la participación de Administrativos, Docentes, y Personal de Servicio de la Sede.

### **3.3 Clasificación de la Investigación, tipo de estudio**

La selección del tipo de estudio estuvo caracterizada por el alcance que en términos de conocimientos se derivaran de la indagación. Por ello el estudio se fundamenta en una investigación descriptiva, la cual según Cursio (2002:109) “busca indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, en uno o más grupos de personas u objetos, en determinado momento”. De allí, que al analizar la incidencia de la motivación de los empleados de la Sede y su desempeño laboral, se pretende hacer una descripción acerca de cómo se manifiesta este fenómeno, de manera particular y qué situaciones puede estar generando.

En cuanto al diseño de la investigación, se siguieron procedimientos ordenados que permitieron lograr los objetivos del estudio, según Finol y Camacho (2006:61) el diseño indica que el investigador “en atención al problema, evento o hecho a investigar, a los objetivos y tipo de estudios seleccionará el plan o estrategia; esto deberá describirse sistemáticamente, detallando el porqué de ello, cómo se trabajarán las variables en estudio”. Es decir, que en esta investigación se consideraron en la selección del diseño

los siguientes aspectos: según el grado de control de las variables, la temporalidad o momentos de recolección de datos y el contexto donde se recolectó la información.

Según el grado de control de las variables, la investigación se ubicó en el diseño no experimental, el cual se caracteriza según Cursio (ob.cit:108) “por no manipular variables, se observan los fenómenos como se dan en su contexto para después analizarlos. No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos... no se construyen situaciones se observan las ya existente”. Por tanto, los escenarios y los sujetos coexisten en la cotidianidad, haciendo accesible su observación en la realidad.

Otro de los aspectos estimados en el diseño está referida al contexto donde se recolectó la información enmarcándose en un estudio de campo, en opinión de Finol y Camacho (2006:61) “refieren los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad”, por eso los datos que fundamentaron este estudio fueron tomados en las instalaciones de la Sede Cañar, sin alterar los escenarios lo que permitió hacer descripciones e interpretaciones del fenómeno tratado.

También la investigación corresponde a la modalidad de Proyecto factible, el manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2010:21) expresa que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...”, En virtud de lo expresado, a través de la propuesta se brinda atención a los empleados de la Sede Cañar para garantizarles un clima laboral más satisfactorio.

### **3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos**

La recolección de los datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, la cual es definida por Palella y Martins (2004: 111) como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escrita que se entregaran a los empleados quienes, en forma anónima, las responden por escrito”. En correspondencia con la técnica aplicada se utilizó como instrumento el cuestionario, a juicio de Hurtado (2008: 157).” Es aquel que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener la información”.

Tanto las técnicas, como los instrumentos, son aspectos de importancia, requeridos para la obtención de información en cualquier trabajo de investigación. Si bien es cierto que los instrumentos deben estar en correspondencia con las técnicas, también es de admitir que la selección de las técnicas a utilizar en una investigación debe estar

relacionada con el tipo de indicios que permitan aprehender el acontecimiento objeto de estudio. En opinión de Arias (2006:67) se entiende por técnica “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información...las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general.”

La afirmación anterior, admite la necesidad de la aplicabilidad de técnicas que faciliten obtener orientaciones precisas sobre la investigación objeto de estudio, a fin de tener conocimiento sobre la realidad, dar tratamiento adecuado y lograr una transformación trascendental.

### **3.5 Población y Muestra**

#### **3.5.1 Población.**

La población se refiere al universo de estudios constituidos por todos los elementos con características comunes que los hace susceptibles de ser objeto de estudio para la solución de un problema específico, en opinión de Cursio (2002:112) la población “son todos aquellos elementos o personas de los que se desea conocer algo, es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptibles de ser investigada”. En atención a la definición dada, la población implicada en el estudio estuvo conformada por (85) empleados que laboran en la Sede.

#### **3.5.2 Muestra.**

La muestra constituye el 100% de la población de estudio, en opinión de Cursio (ob.cit) representa “La unidad de trabajo, parte o subconjunto de la población”. Al considerar lo expuesto y con el propósito de obtener una mayor representatividad que validaran las generalizaciones formuladas, se tomó a los (85) empleados, los mismos que representan el 100% de la población existente.

### **3.6 Criterios de Inclusión**

Al estar involucrados todo el personal de la universidad se requiere conocer el punto de vista desde los tres grupos de personas que trabajan en la institución, por otra parte no afecta el tiempo o costo de recolección de la información al encontrarse todos en el mismo lugar y ser pocos individuos quienes conforman la institución, con una población total de 85 empleados distribuidos de la siguiente manera: 76 docentes, 6 administrativos y 3 de servicio.

**CAPITULO IV**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE**  
**CAÑAR**

#### **4.1 La Institución y el sector al que pertenece**

La Universidad Católica de Cuenca, es el testimonio de la Iglesia de los pobres al servicio de Dios y del pueblo, fiel a su principio de “crear al Hombre”, al pensamiento visionario de su Rector Fundador, Dr. Cesar Cordero Moscoso, se sustenta en los postulados filosóficos y valores universales del humanismo cristiano, acorde a su política de ser “Organización Inteligente y de avanzada”, se sujeta al marco constitucional y legal de la República de Ecuador y está bajo las disposiciones de los organismos reguladores.

La Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar pertenece al sector privado, su campus principal está domiciliado en la ciudad de Cuenca y sus sedes en los cantones: Azogues, Cañar, La Troncal y Macas.

La sede Universitaria Católica de Cañar, fue fundada hace 23 años en la ciudad de Cañar, el 6 de Noviembre de 1989 con el historial en la creación de Carreras que se detalla a continuación:

- Facultad de Ciencias de la Educación: 11 de Octubre de 1991.
- Instituto de Informática: año académico 1996-1997.
- Facultad de Enfermería: 1998-1999
- Ciencias Administrativas y Empresariales: 2000-2001
- Facultad de Derecho: 2004-2005
- Ingeniería de Sistemas: 2005-2006.

Creación de facultades para cumplir con la misión de ser “Comunidad educativa al servicio del pueblo”.

El primer Decano de la Sede fue el Dr. Justiniano Crespo Verdugo, Luego el Dr. Hernán Crespo, desde el 29 de marzo de 2006 hasta junio de 2012 el Dr. Bolívar Cabrera Berrezueta y la Ing. Priscila Ruiz Alvarado desde julio 2012 hasta la fecha. Decanos que desarrollan su accionar en el ámbito administrativo y académico que permite que la Casa Superior de Estudios goce de un elevado nivel de aceptación de la comunidad cañareña, de sus estudiantes y sociedad en general.

##### **4.1.1 Misión.**

Formar profesionales con una sólida preparación científica, técnica y humanística, altamente competentes, con habilidades, destrezas, capacidades y valores para liderar el cambio social y comprometido con la búsqueda de solución a los problemas del país, con vocación de servicio a los demás.

(Fuente: Universidad Católica de Cuenca)

#### **4.1.2 Visión.**

Una universidad de profundo humanismo cristiano, defensora de los valores éticos, acreditada, con excelencia académica, que lidera los proyectos de investigación, rescata valores ancestrales y utiliza modernas tecnologías, contribuyendo con responsabilidad al desarrollo de la sociedad.

(Fuente: Universidad Católica de Cuenca)

#### **4.1.3 Principios y Valores.**

La Universidad Católica de Cuenca brinda una formación cristiana y humanista: que se refleja en el compromiso social para el servicio a la comunidad, especialmente a los sectores más vulnerables.

Los valores más arraigados en la Comunidad Educativa Católica son:

- Humanismo cristiano
- Orientación al servicio a la comunidad
- Solidaridad, para el acceso a la educación de los más necesitados
- Respeto a los Derechos Humanos
- Compromiso con la Institución
- Respeto a las tradiciones culturales y religiosas.

(Fuente: Universidad Católica de Cuenca)

#### **4.1.4 Modelo Educativo.**

La UCACUE establece como Paradigma el constructivismo y su Modelo pedagógico: “PEDAGOGÍA CRÍTICA POR RESULTADOS DE APRENDIZAJE”, pretende transformar la sociedad en la que vivimos lo que implica un reto para nuestra Alma Mater. Trascender las diferencias de clase, raza y género son algunas de sus principales metas, propiciando la inclusión, pero sin prescindir de las diferencias individuales de orden psicológico del alumno. Considera que este Modelo es una alternativa del sistema educativo en la enseñanza activa, persistente y cuidadosa de cualquier forma de conocimiento.

## **4.2 Marco legal**

De acuerdo al estatuto orgánico “La Universidad Católica de Cuenca es persona de derecho privado con finalidad social y, de acuerdo con la Ley, es particular, cofinanciada por el Estado. Su actividad inspirada en los valores del Evangelio y el humanismo

cristiano y basado en la autonomía tiene por objeto la educación y promoción del desarrollo integral de los pueblos, con apertura a lo universal y al saber en cuanto servicio al hombre y respuesta a las demandas sociales, sin exclusivismos ni monopolios, cual compete a toda universidad. Disfruta del poder de conferir grados y títulos de acuerdo con la Ley y los respectivos reglamentos en la doble vertiente de la Universidad formal y la universidad abierta o a distancia”. Los fines de la educación superior enfatizan la búsqueda de la verdad, la afirmación de la identidad, el desarrollo cultural, el dominio del conocimiento científico y tecnológico expresado a través de la investigación, la docencia y la vinculación con la colectividad. La formación de profesionales altamente calificados, requiere del conocimiento y de la puesta en práctica de normatividades jurídicas adecuadas y flexibles que coadyuven al desarrollo eficiente y efectivo de la sociedad y la economía nacional. La Universidad Católica de Cuenca y a su vez la sede Universitaria de Cañar como todas las Instituciones de educación superior está regida por la normativa establecida en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), y las disposiciones emitidas por el Consejo de Educación Superior (CES), que tiene como responsabilidad la planificación, regulación y coordinación interna del sistema. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) que tiene la facultad regulatoria y de gestión y la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT) que tiene por objeto dirigir la política pública de educación superior y coordinar las acciones entre el Ejecutivo y las instituciones de educación superior.

#### **4.2.1. Retos de la Loes.**

La Ley Orgánica de Educación Superior publicada en el Registro Oficial 298 de 12 de octubre de 2010 establece una serie de metas que deben cumplir las universidades y escuelas politécnicas tanto públicas como privadas. 64 Entre las más importantes y relacionadas al presente trabajo de investigación tenemos: En el Capítulo III de la LOES se incluye como uno de los Principios del Sistema de Educación Superior a la Calidad la cual es tratada en el Título V, Art. 93 como: “la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”. En lo que respecta a la Evaluación de la Calidad el Art. 94. expresa que: “es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de

estudios, carrera o institución”. La LOES, entonces, brinda el sustento legal a la necesidad de contar con un sistema de autoevaluación y procesos adecuados, por lo tanto el presente trabajo de investigación tiene la intención de aportar en este campo y brindar el apoyo suficiente en el proceso de acreditación de la sede Cañar, que en este momento se encuentra dentro del grupo de las Sedes Condicionadas según el último informe del CES del 22 de abril de 2013.

#### **4.2.2. Alineación al Plan Nacional para el Buen Vivir “Sumak Kausay”.**

El Art. 9 de la Ley Orgánica de Educación Superior expresa que: “La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza” por lo tanto se constituye en una obligación la articulación con los parámetros que señale el Plan Nacional de Desarrollo. El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años (SUMAK KAUSAY, 2013). En su objetivo Nro. 2 contempla: FORTALECER LAS CAPACIDADES Y POTENCIALIDADES DE LA CIUDADANÍA Para ello el Sumak Kausay, (2013) pone énfasis en el establecimiento de una formación integral que permita dar el salto de una economía de recursos finitos (materiales) a la 65 economía del recurso infinito: el conocimiento, a través del fortalecimiento de la investigación científica y tecnológica responsable con la sociedad y la naturaleza También define políticas de consecución cuyos lineamientos se enmarcan en impulsar los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación superior y para ello se fundamenta en el siguiente enunciado: “La evaluación y el aseguramiento de la calidad son requisitos indispensables de todo el proceso de formación. Estos principios garantizan la pertinencia de la oferta educativa en todos los niveles” (SUMAK KAUSAY, 2013).

#### **4.3 Organización y estructura de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.**

La Sede Universitaria de Cañar al igual que las sedes de Azogues, La Troncal y Macas tiene una expresión participativa en la vida y acción de la Comunidad Universitaria Católica Para el cumplimiento de sus fines, la sede Cañar se encuentra organizada en una estructura que contiene los siguientes elementos generales:

- **Consejo Directivo.**- Presidido por el Decano y conformado por el Subdecano, cuatro Profesores Vocales Principales, un Representante de los Estudiantes (FEUCE) (AFUC), el Coordinador General y el Profesor de

Bienestar Estudiantil. Su función es regular el desenvolvimiento integral de la Unidad Académica.

- **Decano.-** El Decano es la máxima autoridad de la sede, su función es cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes. Además formula, planifica y evalúa las políticas y estrategias de la Institución.
- **Sub decano.-** Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad académica y de investigación de las Facultades y Departamentos de la sede, desempeña sus funciones a tiempo completo.
- **Bienestar Estudiantil.-** Su función es aportar a la formación y bienestar integral de los estudiantes.
- **Coordinación General.-** Tiene la misión de coordinar, asesorar y supervisar las políticas institucionales de docencia y su operatividad, los procesos de innovación curricular y el desarrollo del personal académico de la sede.
- **Coordinación de Investigación.-** Tiene la función de promover e incentivar en la sede la investigación, así como también coordinar, asesorar y supervisar las políticas institucionales de Investigación.
- **Coordinación de Vinculación con la colectividad.-** Es responsable de coordinar asesorar y supervisar las políticas institucionales de vinculación con la colectividad.
- **Dirección de Facultades.-** Su misión es coordinar las labores administrativas, de enseñanza y otras actividades académicas de la Facultad.

La Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, no cuenta con una descripción gráfica de su estructura funcional, razón por la cual se rige por el Orgánico Funcional de la Comunidad Educativa Católica, que describe la organización general de la Universidad.

Esta estructura organizacional está fundamentada en el talento humano que gestiona la calidad académica y administrativa de la Universidad.

Cada uno de los Órganos de Gobierno de la Universidad Católica de Cuenca se encuentra regulado por los Estatutos de la Universidad y por su propia normativa, descritos de manera general en el siguiente cuadro.

Tabla1: Estatutos y Reglamentos de la Universidad Católica de Cuenca

<b>REGLAMENTOS</b>	<b>MANUALES</b>	<b>ESTATUTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reglamento de Carrera y Escalafón docente.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de funciones y convivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto Orgánico de la UCACUE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reglamento general de estudiantes.</b></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reglamento de Seguridad e higiene en el trabajo.</b></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reglamento de Becas.</b></li> </ul>		

Fuente: Universidad Católica de Cuenca.

La Sede Universitaria de Cañar en lo que respecta a su gestión financiera, no goza de autonomía debido a que su presupuesto depende de la sede Azogues y la Matriz de Cuenca, este aspecto muy importante de la vida institucional no podrá ser modificado a través de la propuesta debido a que este tipo de decisiones dependen de instancias Superiores.

#### **4.4 Servicios de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.**

El producto que las universidades ofrecen a la sociedad está constituido por los profesionales que oferta al mercado laboral, mientras su servicio es la formación académica que adquieren en las aulas universitarias y la gestión y servicios que para ello se requiere.

Sin embargo la universidad constituye por sí misma un completo universo social que se proyecta más allá de la formación. En el entorno universitario, un estudiante accede a la cultura, recreación o al deporte, recibe servicios de naturaleza administrativa y, además, tiene la oportunidad de participar en la vida universitaria.

La Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, acorde a los principios de la Casa de Estudios forma profesionales en las carreras de:

Tabla 2: Oferta Académica de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

<b>FACULTAD</b>	<b>DURACIÓN DE LA CARRERA</b>	<b>TÍTULO</b>
Ingeniería en Sistemas	Propedéutico más 10 ciclos	Ingeniero en Sistemas
Ingeniería en Empresarial	Propedéutico más 10 ciclos	Ingeniero Empresarial
Ingeniería en Contabilidad y Auditoria	Propedéutico más 10 ciclos	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria
Derecho	Propedéutico más 10 ciclos	Abogado de los Tribunales de Justicia de la República.
Ciencias de la Educación	Propedéutico más 10 ciclos	Licenciado en ciencias de la educación con mención : Educación Inicial y Parvularia Psicología y orientación vocacional.
Enfermería	Propedéutico más 6 ciclos más internado	Licenciada en Enfermería

Fuente: Memoria de Sostenibilidad Universidad Católica, Sede Cañar.

Estas facultades están estructuradas de tal manera que cumplen con los parámetros académicos. Aquí se brinda una sólida preparación humana, cristiana, científica y técnica, para formar profesionales altamente competentes, con habilidades, destrezas y capacidades para liderar el cambio social, comprometidos con la búsqueda de solución a los problemas de la colectividad cañareña y con vocación de servicio a los demás.

#### **4.5 Usuarios de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.**

Sobre este tema existe en la actualidad un debate abierto, pero se podría afirmar que los usuarios o clientes de las universidades se pueden dividir en:

- **Los alumnos** como clientes directos y principales (Sallis, 1993; Hittman, 1993; Owlia y Aspinwall, 1996), y
  - **Las organizaciones** como clientes indirectos, en dónde estos alumnos se incorporarán una vez finalizados sus estudios o a quiénes se dirigen las investigaciones que se realizan y, en un sentido más amplio, la sociedad en general.

Esta perspectiva aplicada desde el punto de vista de la Calidad Total, cuando se hace referencia a los clientes internos y externos de una organización.

Existe controversia entre varios autores respecto a la utilización del término “cliente”, pues algunos de ellos opinan sobre la asertividad de llamar de esta manera a los usuarios del servicio de educación, debido a que reúnen ciertas características que los identifican como tales. Sin embargo para fines del presente trabajo de investigación se utilizará el término “usuarios” por considerarlo más adecuado, como se enuncia en el título de este apartado.

El uso de “estudiantes” y “grupos de interés” en lugar de “usuarios” puede comunicar a las instituciones educativas que los estudiantes son los únicos clientes y conducirá a ver la satisfacción de los estudiantes como el único objetivo, lo cual puede llevar a conclusiones erróneas.

Con relación a la construcción del modelo de gestión por procesos para la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar y de acuerdo con los estudios de Pérez *et al.* (2005) se identifica como posibles usuarios del servicio que brinda la universidad a los siguientes grupos:

- El usuario principal de la universidad es **la Sociedad**, con la cual tiene la obligación de formar los profesionales capaces de dar respuesta a los requerimientos técnicos y sociales que de él demande el mundo productivo, socio cultural y político que impere en la actualidad.
- El segundo grupo de usuarios son **los propios educandos**, que adquieren las competencias y valores necesarios para su desarrollo profesional y personal, además de aportar también la principal materia prima sobre la cual trabajar, su cerebro, donde se incorporan todas habilidades, conocimientos, capacidades y valores necesarios para vivir en sociedad.
- El tercer grupo lo representan **las entidades sociales** tanto públicas como privadas a las cuales la universidad aporta con profesionales capacitados

para conducirla hacia la eficacia organizacional y productos científicos técnicos que surjan como resultados de las investigaciones universitarias.

- El cuarto grupo de usuarios está compuesto por los propios **trabajadores universitarios** a los cuales esta les permite adquirir los bienes necesarios para satisfacer sus necesidades vitales y de seguridad, además de contribuir a otras necesidades como las de afiliación y autorrealización.

Spensbauer (1995) indica como la prioridad del sistema de calidad total en la educación superior universitaria el enfoque en el cliente. Esta meta debe conseguirse sobre la base del liderazgo y compromiso de la dirección ; una adecuada política de mejora continua de la calidad; la implicación de todos y el trabajo en equipo ; la gestión de los procesos clave y el establecimiento de indicadores para vigilar su desarrollo; la gestión utilizando datos e información actualizados y finalmente la creación y el mantenimiento de un buen clima organizacional para lo cual es necesario motivar e incentivar a las personas a la consecución de objetivos y metas de la institución. (Pérez *et al*, 2005)

**CAPITULO V**  
**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1 Interpretación de resultados**

La encuesta se estructuró en 17 preguntas cerradas, y se utilizó como escala de Likert como medición ordinal de las preguntas. La misma se aplicó a: 76 docentes, 6 administrativos y 3 personas de servicio.

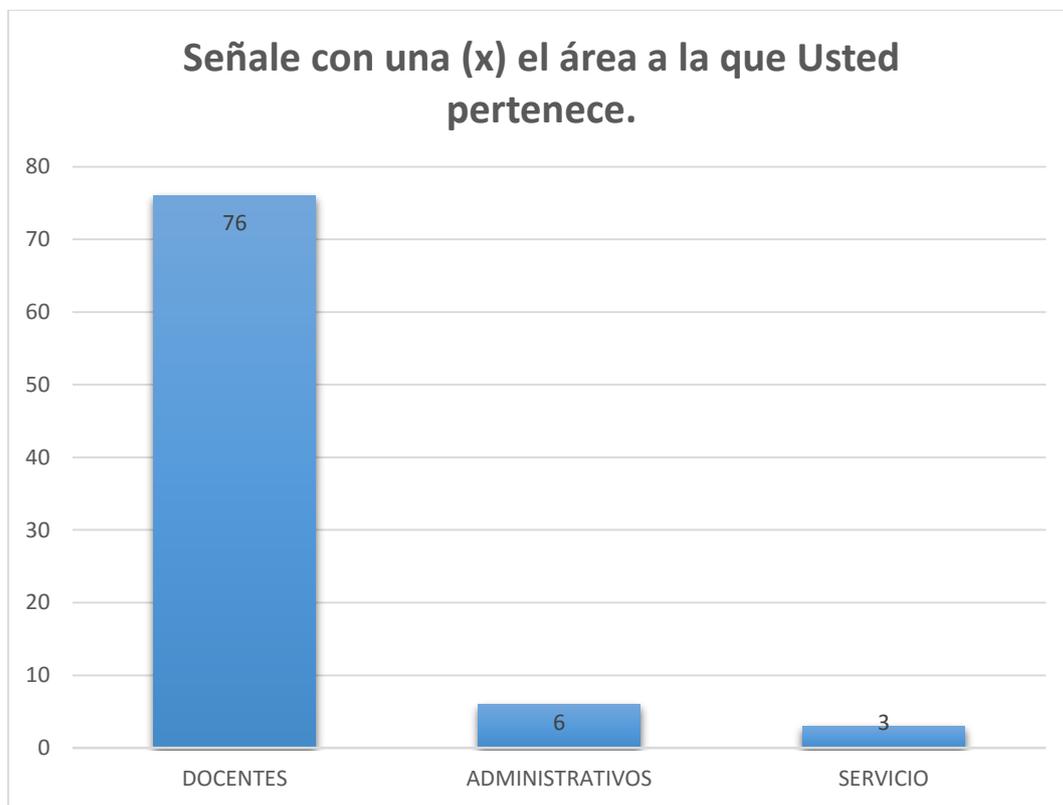
### **5.2 Presentación de resultados**

Para la tabulación e interpretación de los datos de la encuesta se utilizó el programa Excel, trabajando con las funciones de estadística descriptiva, donde se presentan gráficos y tablas, permitiendo analizar e interpretar los resultados.

### 5.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Ilustración N° 1 Señale con una (x) el área a la que Usted pertenece.

DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	SERVICIO
76	6	3



Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

#### Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el gráfico antes expuesto se ha realizado las encuestas al Universo Total de 85, los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera 76 docentes, 6 administrativos, y 3 de servicio.

## Ilustración N° 2 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?



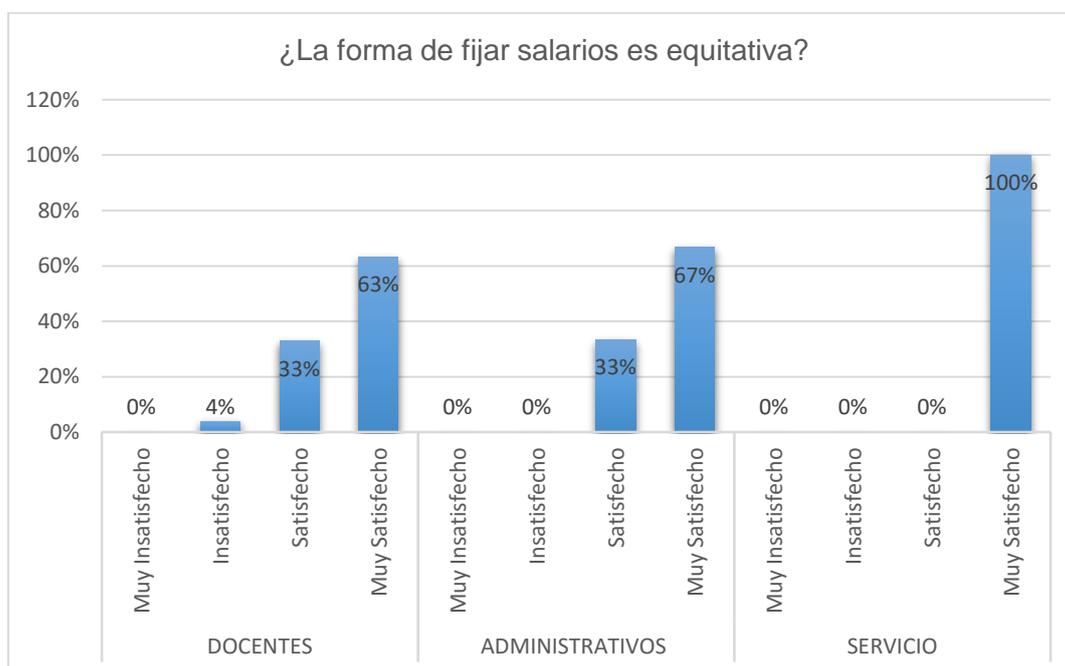
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

### Análisis e Interpretación

Como podemos observar los porcentajes más elevados tanto de los docentes 46%, administrativos 50% y personal de servicio 67% están en la respuesta que corresponde a Satisfechos, un porcentaje del 86% de entre los tres grupos indican que muy satisfechos y el resto de porcentajes están entre muy insatisfechos e insatisfechos con un 51%, lo que nos indica que el personal está motivado en relación con el trabajo que desarrollan.

Los resultados obtenidos ayudarán a mantener a los diferentes grupos de empleados en áreas afines a sus conocimientos de tal manera que cumplan eficientemente con cada una de las tareas asignadas.

### Ilustración N° 3 ¿La forma de fijar salarios es equitativa?



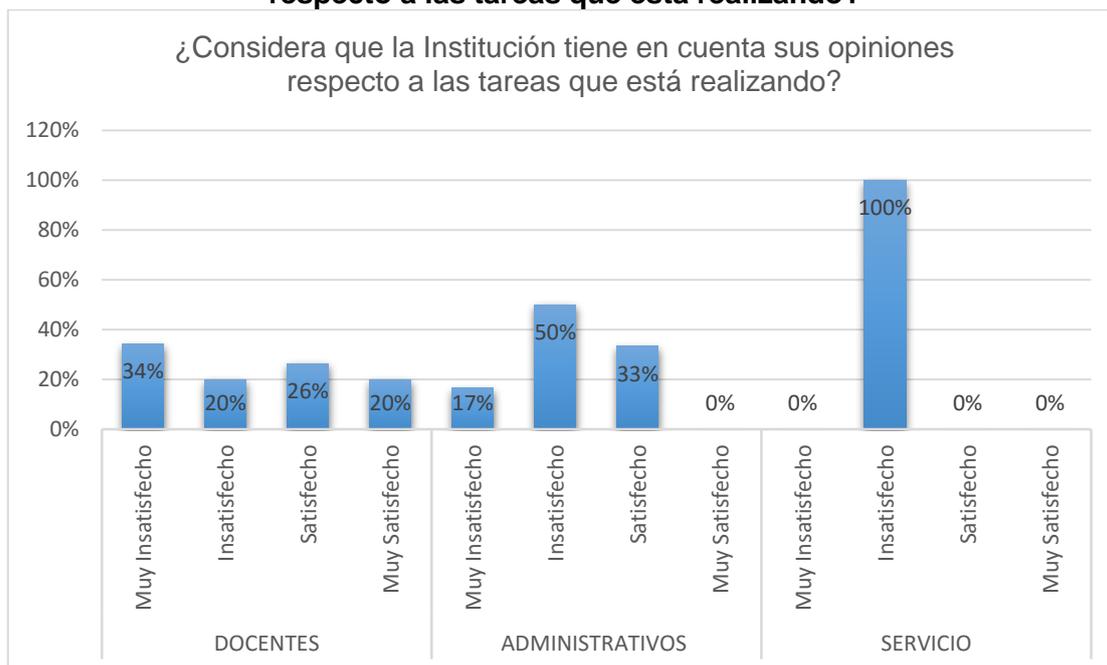
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

#### **Análisis e Interpretación**

Los resultados en este aspecto son elevados como puede observarse los docentes manifiestan que se encuentran muy satisfechos en un 63%, administrativos 67% satisfechos, y el personal de servicio manifiesta que el 100% están muy satisfechos, el 33% tanto de docentes y administrativos muestra un resultado de satisfechos, y apenas un 4% de docentes insatisfechos. De modo que, evidentemente, la manera de fijar salarios en la institución es equitativa.

Siendo este aspecto tan significativo para la motivación del personal, la información obtenida servirá para satisfacer las necesidades de todos los grupos de empleados y lograr de esta manera estabilidad laboral.

**Ilustración N° 4 ¿Considera que la Institución tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?**



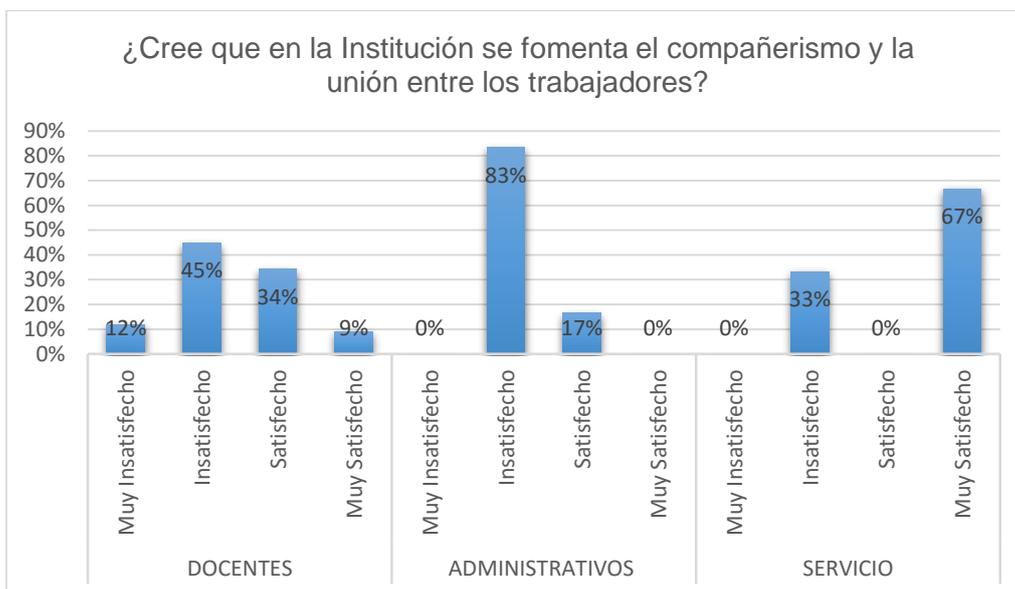
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
 Autor: Prisila Orbe G.

**Análisis e Interpretación**

El 34% de los informantes que pertenecen al grupo de docentes manifiestan que se encuentran muy insatisfechos, el 50% de administrativos responden insatisfechos y el 100% del personal de servicio manifiestan que están insatisfechos, el hecho de que las ideas, pensamientos u opiniones expresadas por los diferentes grupos de empleados, no sean tomados en cuenta. Si bien existe un porcentaje total de 59% que indican que están satisfechos y apenas un 20% de muy satisfechos.

No obstante la información obtenida sobre este indicador permitirá tener en cuenta actividades participativas destinadas a recoger estados de opinión y propuestas de mejoramiento por parte de los diferentes grupos de colectivos de la comunidad educativa.

### Ilustración N° 5 ¿Cree que en la Institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?



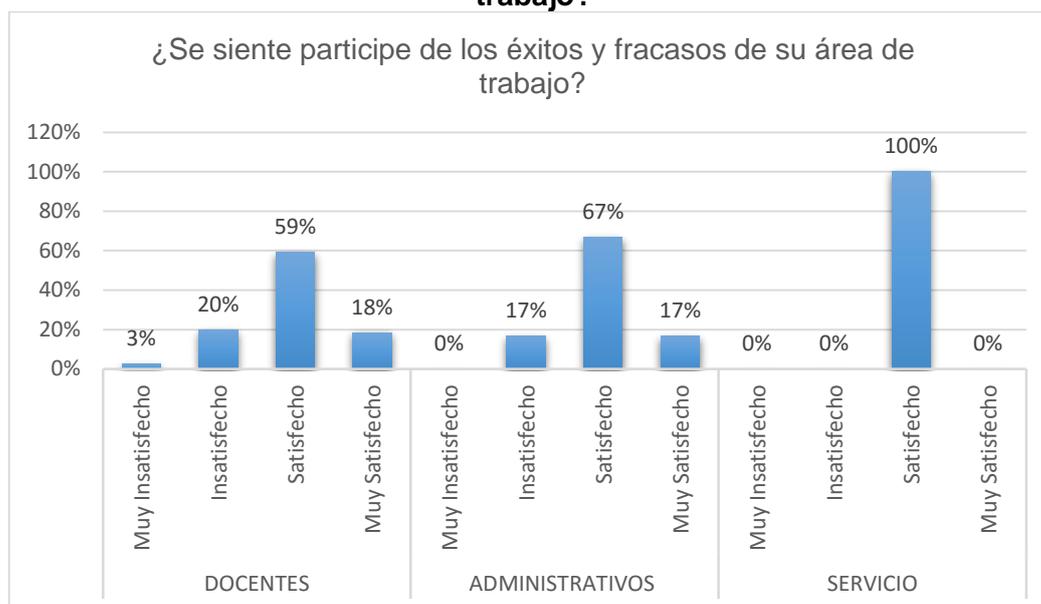
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
 Autor: Prisila Orbe G.

#### Análisis e Interpretación

Como puede observarse de entre los tres grupos de empleados, los docentes responden que el 45% y el 12% está entre insatisfecho y muy insatisfecho, los administrativos 83% insatisfecho y el personal de servicio manifiestan que el 67% están muy satisfecho, es evidente que tanto para el personal docente como administrativo no fomentan el compañerismo mientras que para el personal de servicio si existe compañerismo entre ellos debido a que son únicamente 3 quienes conforman el grupo. De modo que al analizar estos resultados se puede observar que la Institución a más de fomentar el compañerismo debe sembrar en ellos los valores como la solidaridad, el respeto, la amabilidad, etc.

El resultado adquirido ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre cada uno de los grupos existentes dentro de la institución.

### Ilustración N° 6 ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?



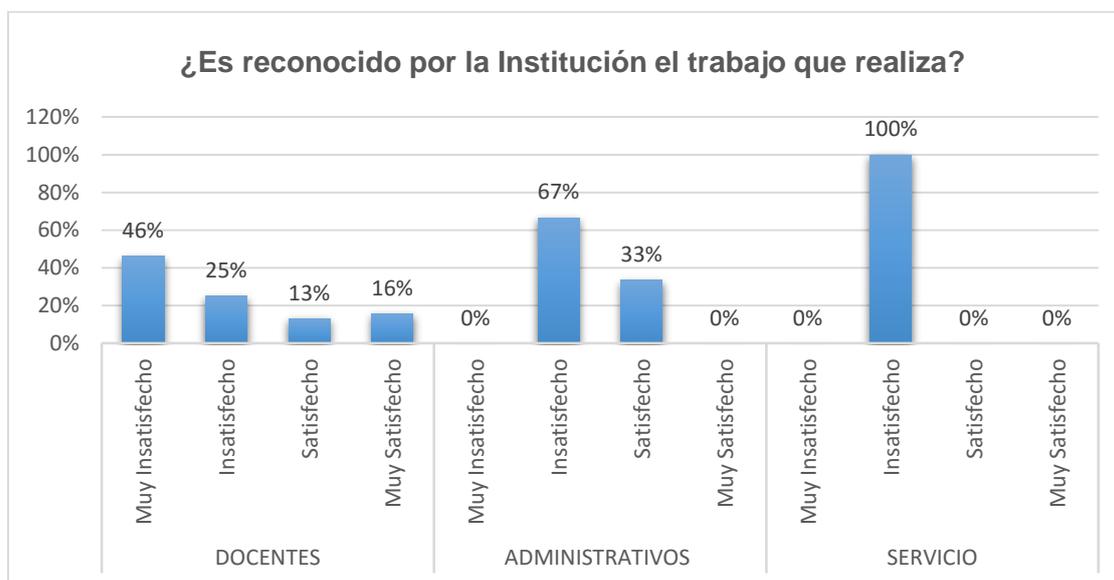
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
 Autor: Prisila Orbe G.

### Análisis e Interpretación

Si toda área de trabajo tiene sus éxitos y fracasos es razón suficiente para considerar que los diferentes grupos de empleados deberían ser partícipes, indistintamente de las circunstancias que se presente en la misma. Es por ello que un 59% de docentes, un 67% de administrativos y un 100% del personal de servicios consideran que se encuentran satisfechos, ya que son partícipes de todas las situaciones que se presentan dentro de su área de trabajo, un 35% de docentes y administrativos indican que están muy satisfechos, y apenas un porcentaje del 40% de entre de docentes y administrativos manifiestan estar insatisfechos.

La información obtenida permitirá que los distintos grupos de empleados continúen realizando actividades que les mantengan unidos en cualquier tipo de circunstancia que se presente en su área de trabajo.

## Ilustración N° 7 ¿Es reconocido por la Institución el trabajo que realiza?



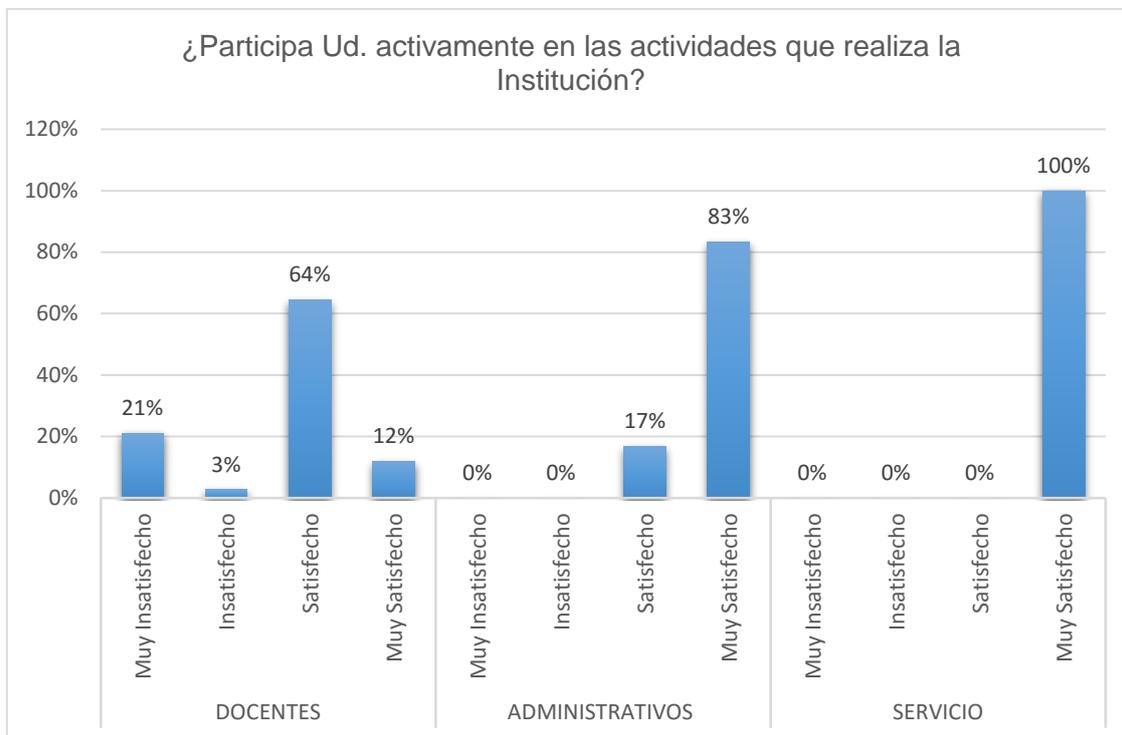
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

### Análisis e Interpretación

La labor desempeñada por un empleado debe ser reconocido, ya que es un elemento fundamental para fomentar la autoestima y la motivación en la institución. También a partir de este indicador, se fomenta la participación en las tareas de la institución. El hecho de que solamente el 16 % de docentes de entre los tres grupos de empleados plantee que es reconocido el trabajo que desempeñan, presupone la existencia de falencias en la motivación de los mismos, lo que indica la necesidad de plantear acciones en función de esa dificultad ya que los porcentajes elevados están entre insatisfechos con un 25% de docentes, 67% de administrativos y 100% del personal de servicios.

La información recopilada nos ayudará a emprender acciones de reconocimientos, las mismas que permitan valorar la labor de cada grupo de empleados que conforman la institución.

### Ilustración N° 8 ¿Participa Ud. activamente en las actividades que realiza la Institución?



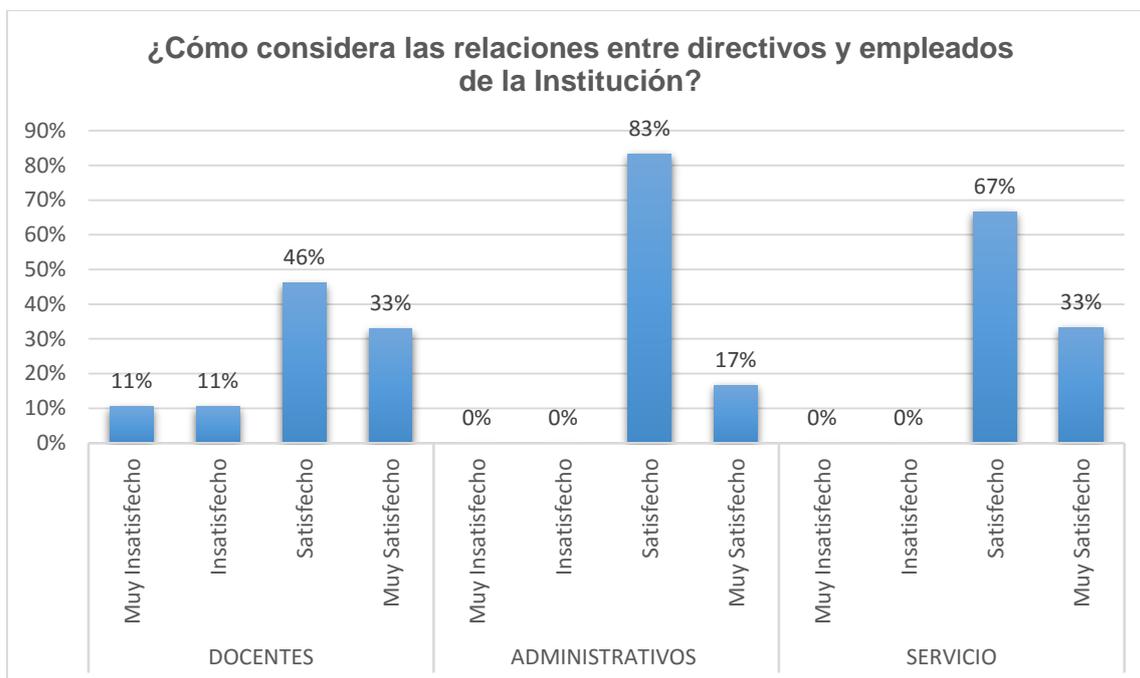
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
 Autor: Prisila Orbe G.

#### Análisis e Interpretación

El hecho de que la institución realice actividades para motivar al personal y sea reconocido con las escalas de muy satisfecho, y satisfecho en un 76 % de docentes, el 100% de administrativos y el 100% del personal de servicio, se considera como un indicador positivo para la motivación en el desempeño del personal que labora en la institución.

La información conseguida permitirá que los diferentes grupos de empleados que laboran en la institución se encuentren cada vez más motivados a ser partícipes de las actividades realizadas por la misma y de esta manera se logre también reducir el estrés en los mismos.

### Ilustración N° 9 ¿Cómo considera las relaciones entre directivos y empleados de la Institución?



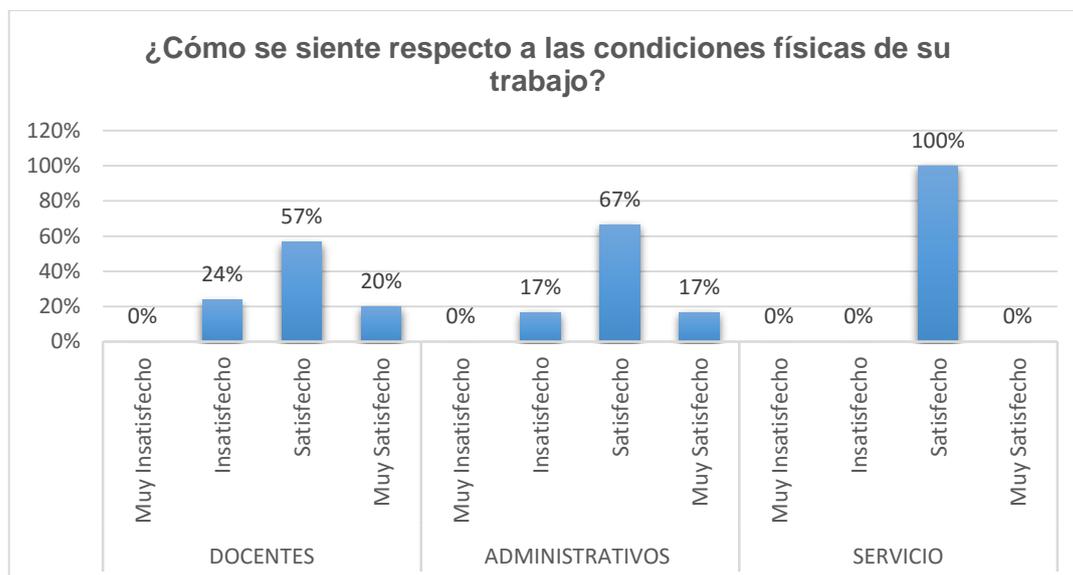
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

#### Análisis e Interpretación

Como se puede observar el 46% y 33% están entre las escalas de satisfecho y muy satisfecho con respecto a la contestación de los docentes, el 83% y 17% administrativos, y el 67% y 33% del personal de servicio, y el porcentaje restante del 22% está entre muy insatisfecho e insatisfecho, lo que nos indica que la mayoría de los grupos de empleados se encuentran satisfechos con las relaciones que mantienen con sus directivos.

La información adquirida nos ayudará a mantener los lazos de amistad y la confianza existente entre directivos y empleados.

## Ilustración N° 10 ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo?



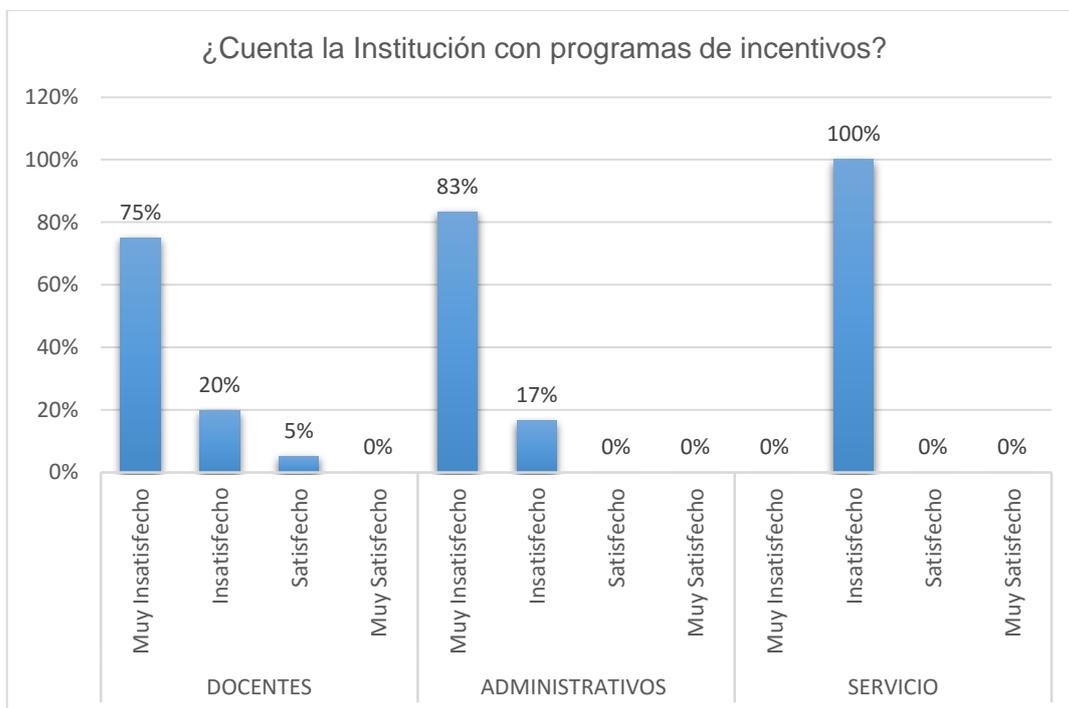
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

### Análisis e Interpretación

Las condiciones físicas de un área de trabajo son esenciales para que cada individuo desarrolle sus actividades con eficiencia, siendo así el 97% de docentes responden muy satisfecho y satisfecho, el 84% de administrativos de la misma forma, y el 100% del personal de servicio mencionan que están satisfechos y apenas un porcentaje mínimo de insatisfechos, lo que nos indica que las condiciones físicas con las que cuenta la institución son apropiadas para cada grupo de empleados.

Con la información obtenida se puede manifestar que la institución debe mantener las condiciones físicas del área de trabajo en perfecto estado y no está por demás sugerir que se mejoren en casos que se requieran.

### Ilustración N° 11 ¿Cuenta la Institución con programas de incentivos?



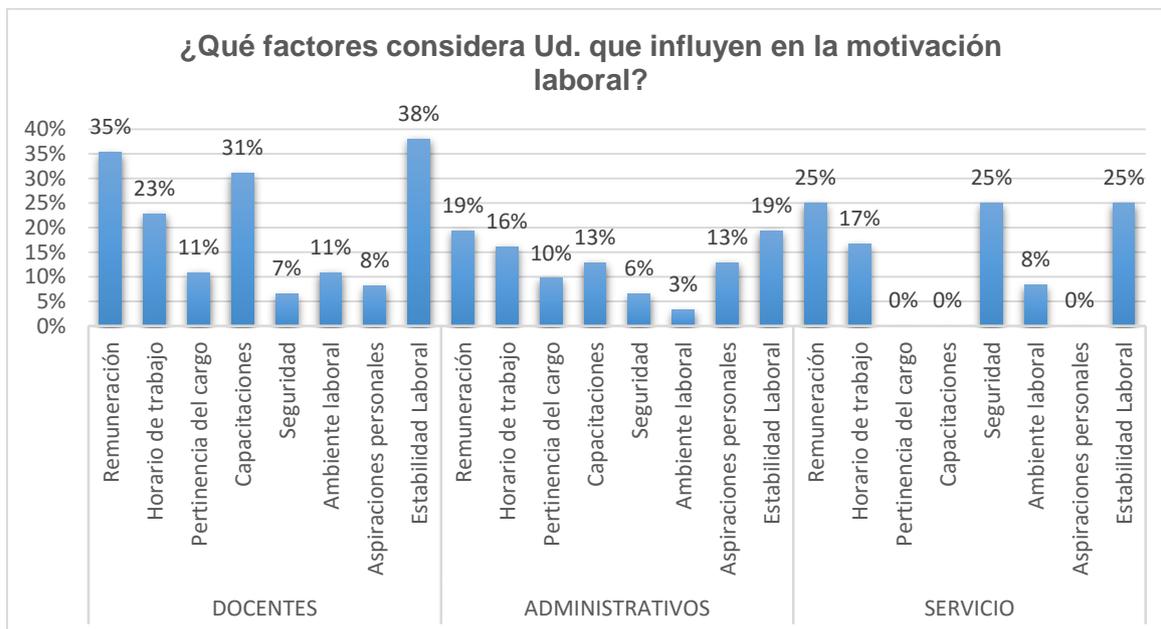
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

#### **Análisis e Interpretación**

Como puede observarse, el 75% de docentes expresan que están muy insatisfechos, el 83% de administrativos de igual manera y el 100% de servicio también se encuentran insatisfechos, ya que nunca realizan programas de incentivos, lo que resulta un elemento muy negativo para la institución, y el hecho de que solamente el 5% de docentes indiquen que están satisfechos, es razón suficiente para que la institución considere que se debería tomar acciones en cuanto a este indicador.

Evidentemente, el nivel de satisfacción en ese aspecto es insuficiente, y la información adquirida nos ayudará a elevar la autoestima y motivación del empleado a través de los programas de incentivos.

## Ilustración N° 12 ¿Qué factores considera Ud. que influyen en la motivación laboral?



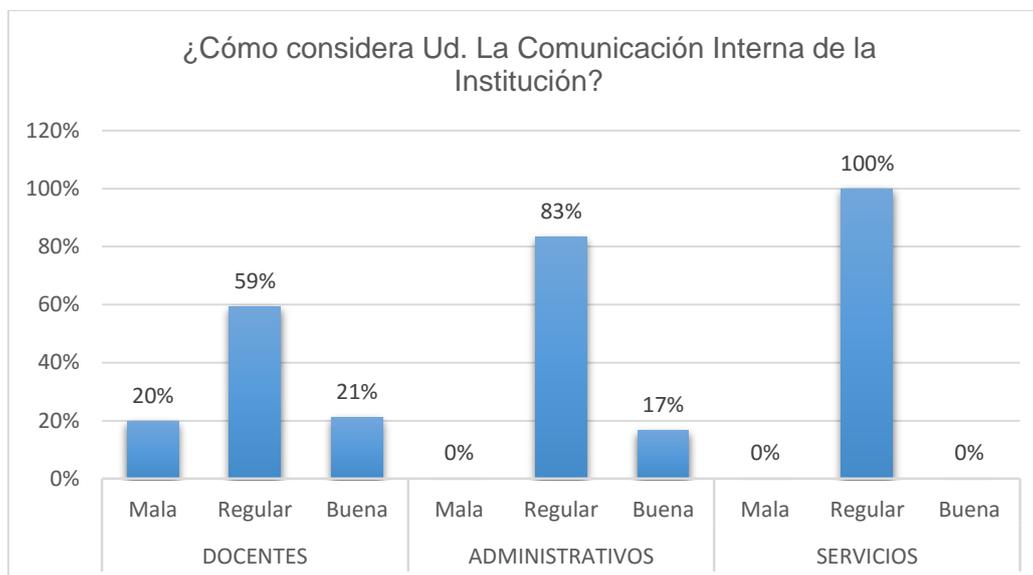
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
 Autor: Prisila Orbe G.

### Análisis e Interpretación

Como puede observarse los factores que tienen el porcentaje más alto y que son considerados como de gran importancia para los docentes son: Estabilidad laboral con un 38%, remuneración con un 35% y capacitaciones con un 31%, mientras que para el grupo que pertenece a el área administrativa indican que 19% está entre los factores de remuneración y estabilidad laboral, el 16% y 13% entre el horario de trabajo y las capacitaciones, y finalmente para personal de servicio los factores más indispensable para la motivación son: la remuneración, seguridad, estabilidad laboral con un 25%, el 17% horario de trabajo y el 8% ambiente laboral.

Con la información antes obtenida se puede realizar un plan de acciones motivacionales que permita mejorar los factores como son: las capacitaciones, estabilidad laboral, horario de trabajo, seguridad y remuneración.

### Ilustración N° 13 ¿Cómo considera Ud. La Comunicación Interna de la Institución?



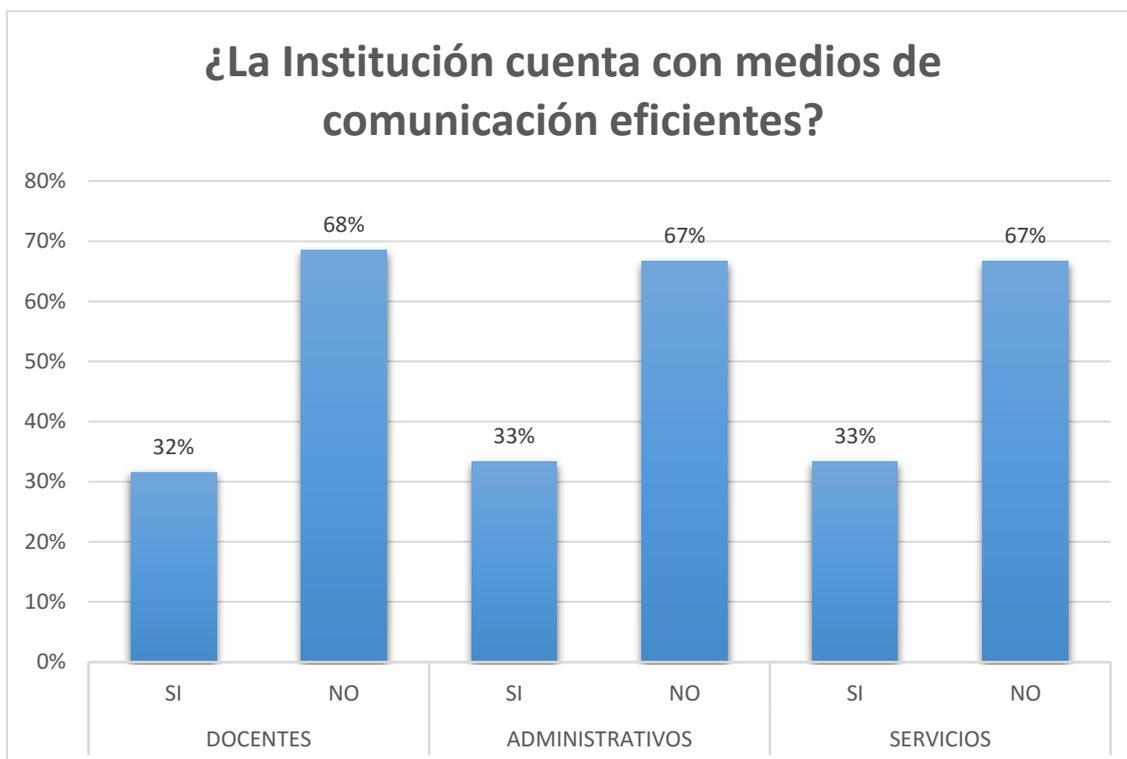
Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

#### Análisis e Interpretación

Al ser la comunicación un factor importante dentro de la motivación y el trabajo que desarrolla cada grupo de empleados dentro de la institución, se puede observar que el 59% de docentes manifiestan que regular y 20% mala, el 83% de administrativos en el mismo sentido, el 100% del personal de servicio responde que regular, y apenas el 17% de administrativos indican que buena, es vital mejorar los medios comunicativos dentro de la institución.

La información antes expuesta nos ayudará a realizar acciones que logren optimizar la comunicación entre los diferentes grupos de empleados dentro de la institución.

#### Ilustración N° 14 ¿La Institución cuenta con medios de comunicación eficientes?



Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

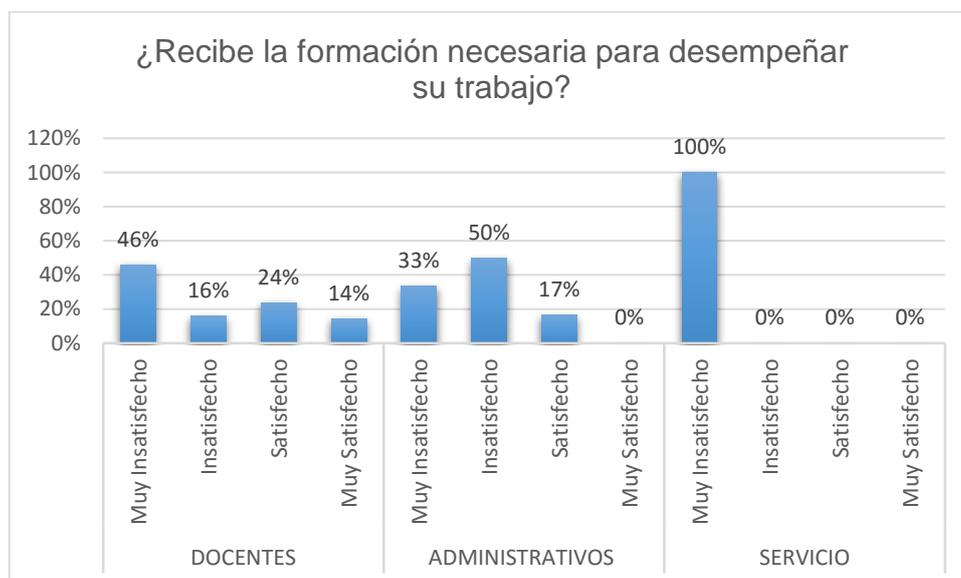
Autor: Prisila Orbe G.

#### **Análisis e Interpretación**

El 68% de docentes manifiestan que No, el 32% que sí, el grupo correspondiente a la área administrativa indican 33% que Si y 67% que no, y finalmente el área de servicio indica que el 33% si y el 67% que no, lo que nos indica que para los tres grupos de trabajo es importante utilizar medios de comunicación adecuados para mejorar su desempeño.

La información obtenida nos ayudará a mejorar los medios de comunicación dentro de la institución y de esta manera optimizar el desempeño de los docentes, administrativos y personal de servicio de la institución.

### Ilustración N° 15 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar su trabajo?

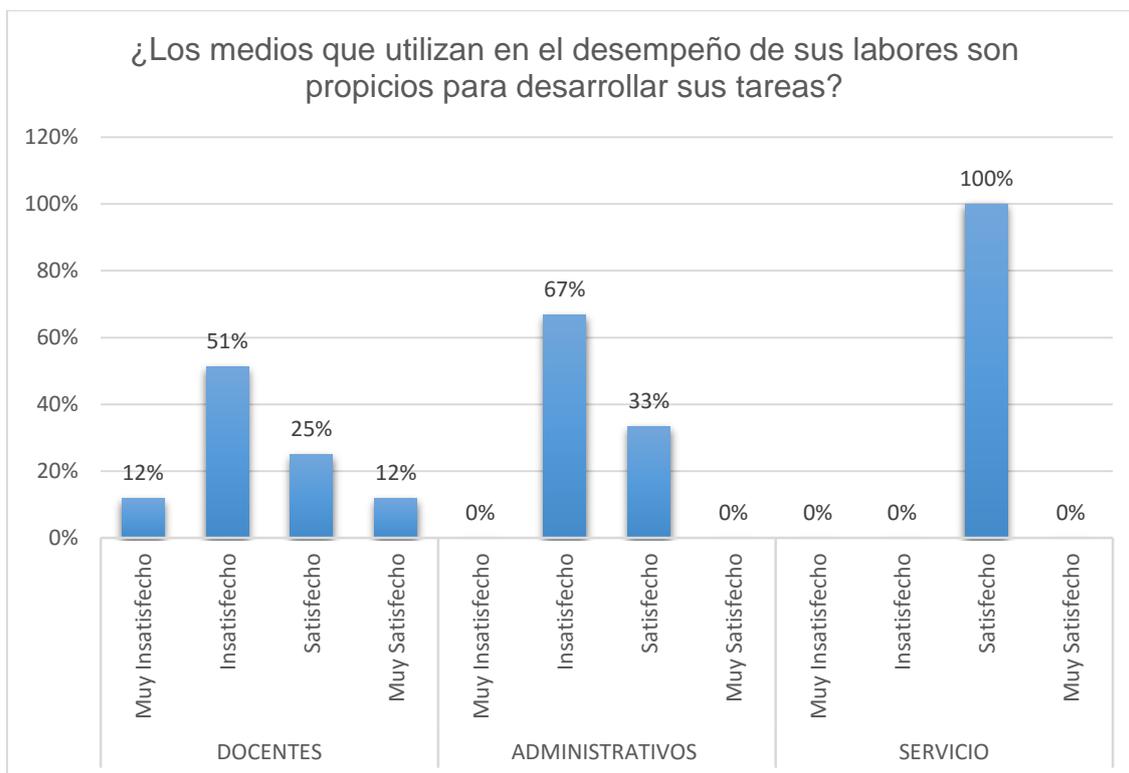


Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.  
Autor: Prisila Orbe G.

#### Análisis e Interpretación

El 46% y 16% están entre las escalas de muy insatisfecho e insatisfecho respuestas dadas por los docentes, mientras que los administrativos manifiestan que el 33% y 50% están entre muy insatisfechos e insatisfechos y el 100% de muy insatisfechos responden el personal de servicio, el porcentaje restante de 41% contestan satisfechos por parte de docentes y administrativos, y el porcentaje mínimo de 14% de docentes están muy satisfechos con la formación que reciben para desenvolverse en sus áreas de trabajo, lo que nos indica que los diferentes grupos de empleados no están siendo participes de eventos de formación y capacitación. No obstante al considerar al personal como entes de suma importancia para el desarrollo de las instituciones es necesario emprender acciones para capacitar y formar a los mismos. El resultado adquirido permitirá que los superiores incentiven y apoyen a sus empleados a ser participes de eventos de formación y capacitación, y así logren mejorar sus trabajos.

**Ilustración N° 16 ¿Los medios que utilizan en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas?**



Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

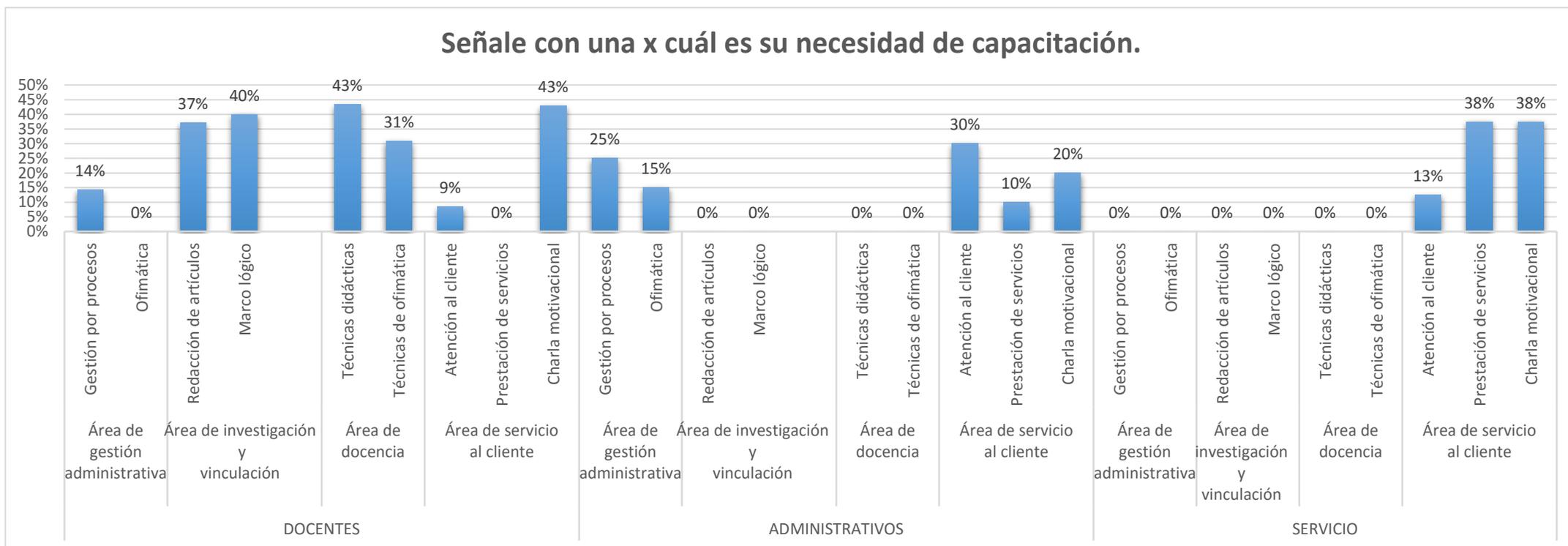
Autor: Prisila Orbe G.

**Análisis e Interpretación**

El 51% de docentes manifiestan que se encuentran insatisfechos, el 67% de insatisfacción manifiesta el grupo correspondiente al área administrativa, pero el 100% de empleados que corresponden al área de servicio manifiestan que se encuentran satisfechos, por lo que es indispensable mejorar los medios que ayuden a desempeñar mejor las labores de los docentes y administrativos.

La información obtenida nos ayudará a implementar acciones que mejoren los medios de comunicación dentro de la institución y de esta manera optimizar el desempeño de los docentes, administrativos y personal de servicio de la institución.

**Ilustración N° 17 Señale con una x cuál es su necesidad de capacitación.**



Fuente: Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

Autor: Prisila Orbe G.

## **Análisis e Interpretación**

Como podemos observar el 43% de docentes manifiestan que requieren capacitaciones en las áreas de técnicas didácticas y charlas motivacionales referente a marco lógico, seguido del 40% en marco lógico, 37% redacción de artículos, 31% técnicas de ofimática, 14% en gestión de procesos y 9% en atención al cliente; por otro lado el 30% de los administrativos mencionan que necesitan capacitarse en actividades que se relacionen con atención al cliente, 25% en gestión por procesos, 20% en charlas motivacionales, 15% en ofimática y el 10% en prestación de servicios; y, finalmente los que pertenecen al área de servicios manifiestan que requieren capacitaciones en prestación de servicios y charlas motivacionales con un 38% y un 13% en atención al cliente.

Con el análisis obtenido podemos darnos en cuenta que la información adquirida nos servirá para realizar acciones que se dedique directamente capacitar a los tres grupos de empleados, indistintamente de cada una de las áreas en las que ellos requieran.

#### **5.4 Análisis interno de la situación actual de la motivación en la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.**

Basados en las encuesta aplicada se obtiene el diagnóstico de la situación actual de la motivación en la institución, datos que se utilizarán para la elaboración del sistema de acciones.

El estado motivacional existente en los empleados es insatisfactorio, por lo que se observa que se debe realizar diferentes acciones en función de la satisfacción de los tres grupos de empleados existentes en la institución. (Docentes, administrativos, servicio).

Con respecto a los factores que influyen en la motivación laboral también se pudo observar que para los docentes se debe considerar los siguientes: Estabilidad, remuneración y capacitaciones, por otro lado los que pertenecen al área administrativa manifiestan que para ellos los factores que deben ser tomados en cuenta son: remuneración, estabilidad laboral, horario de trabajo y capacitaciones; y finalmente para los empleados de servicio lo importante para ser motivados es: remuneración, seguridad, estabilidad laboral, horario de trabajo y ambiente laboral.

Al momento de identificar las acciones motivacionales para un buen desempeño, quienes conforman el área administrativa manifestaron que el uso adecuado de medios comunicativos es importante para el desempeño, así como también el desarrollo del interés y la participación individual; por otro lado el personal de servicio indica que la acción motivacional adecuada para ellos, es la existencia de programas de incentivos; y para los docentes al igual que para los otros grupos de empleados manifestaron que la capacitación es una de las actividades más importantes dentro de un sistema de acciones motivacionales, ya que por medio de ella los grupos de trabajo lograrán mejorar el desempeño dependiendo de las áreas en las que se capaciten, considerando que el grupo de docentes requieren capacitarse en áreas como técnicas didácticas, charlas motivacionales, marco lógico, redacción e artículos, técnicas de ofimática; por otro lado el grupo que pertenece al área administrativa manifiesta que necesitan capacitarse en áreas como atención al cliente, gestión por procesos, charlas motivacionales, ofimática y prestación de servicios, y finalmente el grupo de empleados de servicio indica que capacitarse en prestación de servicios, charlas motivacionales y atención al cliente es importante para ellos desempeñarse con eficiencia.

Es por ello que los diferentes grupos de empleados esperan que la Institución, llegue a implementar un sistema de acciones adecuado, que contenga todas las actividades motivacionales importantes para un buen desempeño laboral y de este modo consiga la superación de sus empleados así como el de la institución.

## **CAPITULO VI**

### **SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR**

## **6.1 INTRODUCCIÓN**

En atención a los resultados obtenidos una vez realizado el diagnóstico, el cual ha determinado que existe un bajo nivel de motivación en el personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, la investigadora plantea, proponer un sistema de acciones motivacionales, ya que de esta manera se les ayudará a los empleados en cuanto a una mayor eficiencia en la realización de sus actividades personales y laborales, en la relaciones con los demás entes de la organización y contribuirá a una mayor labor organizacional, que cubra las exigencias de una sociedad globalizada.

Para la elaboración del sistema de acciones motivacionales, se plantean varias fases: La primera fase abarca contenidos sobre Formación y Actualización, comenzando de esa manera a desarrollar la propuesta. Ayudando a fomentar el conocimiento en cada uno de los trabajadores.

La segunda fase trata la comunicación entre empleado y empleador, con la finalidad de mejorar la misma, tomando en cuenta inquietudes y sugerencias que los mismos hagan para luego llegar a una solución o respuesta a dichas inquietudes.

En la tercera fase la misión es incentivar a los trabajadores a través de premiaciones por su desempeño.

La fase cuatro tiene como objetivo desarrollar el interés y la participación individual o grupal, a través de la creación de competencias y actividades recreativas y deportivas que incrementen las relaciones interdepartamental en la organización, además, contribuyan en el desarrollo de las potencialidades físicas e intelectuales de los trabajadores.

El sistema de acciones motivacionales estarán dirigidos a todo el personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

## **6.2 Objetivos del sistema de acciones**

### **6.2.1 Objetivo General.**

- Elaborar un sistema de acciones para la motivación en el Desempeño Laboral del personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

### **6.2.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar acciones motivacionales que permitan mejorar el desempeño de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.
- Delinear programas de formación y capacitación que permitan mantener actualizados a los empleados de la Institución.
- Diseñar un plan de acciones para fomentar el interés y la participación individual o grupal, a través de actividades recreativas y deportivas que contribuyan al desarrollo de las potencialidades físicas e intelectuales de los empleados.

### **6.3 La misión del sistema de acciones**

El sistema de acciones motivacionales tiene como misión mejorar el desempeño laboral de los empleados administrativos y de servicio de la institución, la misma que permita apoyar al desarrollo institucional y contribuirá a una mayor participación organizacional, y que sobresalga las expectativas.

### **6.4 La visión del plan**

Un sistema de acciones motivacionales para la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar que promueva y estimule un desempeño laboral adecuado que consolide la identidad institucional.

### **6.5 Fases que conforman el sistema de acciones motivacionales**

- **FASE 1: Capacitación y Actualización del personal.**

#### **Descripción de la Propuesta:**

La propuesta se basa en la creación de cursos, charlas motivacionales, capacitaciones, cursos y talleres de actualización de conocimientos dirigidos a los empleados y docentes, los temas están de acuerdo a sus necesidades especificadas en la encuesta realizada. Para esta propuesta es necesario contar con la interacción de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar por medio del Programa de Capacitación y Actualización Docente, a quien se deberían solicitar una lista de cursos, talleres, y capacitaciones, para luego poner a consideración de empleados, docentes y personal de servicio, para que sean ellos quienes elijan el curso o la capacitación que requieran según su interés. Es de suma importancia indicar, que los cursos de formación, capacitación y actualización deberán

realizarse en un tiempo mínimo de tres meses y poder así cubrir todas y cada una de las necesidades que tienen los empleados y docentes.

**Justificación de la Propuesta:**

La formación de la propuesta tendrá como finalidad establecer un equilibrio entre lo teórico y práctico de la materia. Incluirá un aspecto de suma importancia en cuanto a la actualización de conocimientos, mismos que estarán relacionados con el área del desempeño, para que todo el personal docente, administrativo y de servicio promuevan todas y cada una de las destrezas con las que cuentan, para realizar todo tipo de operación en el trabajo con la mayor eficiencia y eficiencia posible, y así permitirles acrecentar sus conocimientos. Los empleados que entiendan lo que significa la formación y actualización en su extenso concepto y todo lo que ello involucra, podrá desempeñarse acertadamente, fortaleciendo de esta manera su desempeño laboral.

**Descripción de la Formación:**

**AREA: DOCENCIA**

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar a los docentes en la formulación de Marco Lógico mediante seminario- taller para que desarrollen de manera efectiva sus proyectos de investigación y vinculación.

<b>TEMA:</b> Marco Lógico	
<b>Estudio:</b> Seminario-taller	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 20 horas	<b>Participantes:</b> planta docente
<b>Facilitador:</b> Mgs. Ida Hernández Ciriano	<b>Costo:</b> \$200.00
<b>Recursos:</b> Laboratorios de informática, humano	

Fuente: Orbe 2015

**AREA: DOCENCIA**

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar a los docentes en técnicas didácticas mediante seminario- taller para que desarrollen de manera efectiva sus actividades de enseñanza-aprendizaje.

<b>TEMA:</b> Técnicas didácticas	
<b>Estudio:</b> Seminario-taller	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 10 horas	<b>Participantes:</b> planta docente
<b>Facilitador:</b> Mgs. Diana Fares	<b>Costo:</b> \$150.00
<b>Recursos:</b> material didáctico, humano.	

Fuente: Orbe 2015

**AREA: DOCENCIA**

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar a los docentes en redacción de artículos mediante conferencia-seminario para que desarrollen de manera efectiva sus proyectos investigativos.

<b>TEMA:</b> Redacción de artículos	
<b>Estudio:</b> Conferencia-seminario	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 20 horas	<b>Participantes:</b> planta docente
<b>Facilitador:</b> Mgs. Wilson Correa	<b>Costo:</b> \$200.00
<b>Recursos:</b> proyector, humano.	

Fuente: Orbe 2015

**AREA: DOCENCIA**

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar a los docentes en técnicas de ofimática, mediante seminario- taller para optimizar, automatizar y mejorar las tareas y procedimientos relacionados.

<b>TEMA:</b> Técnicas de ofimática.
-------------------------------------

<b>Estudio:</b> Seminario-taller	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 20 horas	<b>Participantes:</b> planta docente
<b>Facilitador:</b> Mgs. Jeovany Santacruz Espinoza.	<b>Costo:</b> \$200.00
<b>Recursos:</b> laboratorio de informática, humano.	

Fuente: Orbe 2015

#### AREA: DOCENCIA

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar a los docentes en charlas motivacionales, mediante conferencias para mejorar la autoestima de los docentes.

<b>TEMA:</b> Charlas motivacionales.	
<b>Estudio:</b> Conferencia	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 10 horas	<b>Participantes:</b> planta docente
<b>Facilitador:</b> Sic. César Guijarro Restrepo.	<b>Costo:</b> \$150.00
<b>Recursos:</b> proyector, humano.	

Fuente: Orbe 2015

#### AREA: ADMINISTRATIVA Y SERVICIO

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar al personal administrativo y servicio en atención al cliente, mediante Conferencia de relaciones humanas para mejorar el trato hacia sus estudiantes y personal en general.

<b>TEMA:</b> Atención al cliente.	
<b>Estudio:</b> Conferencia	<b>Modalidad:</b> Presencial

<b>Duración :</b> 10 horas	<b>Participantes:</b> planta administrativa y servicio.
<b>Facilitador:</b> Sic. Jhoana Alvarado Abad.	<b>Costo:</b> \$150.00
<b>Recursos:</b> proyector, humano.	

Fuente: Orbe 2015

**AREA: ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar al personal administrativo en gestión por procesos, mediante seminario para mejorar las actividades del departamento.

<b>TEMA:</b> Gestión por procesos.	
<b>Estudio:</b> Seminario	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 20 horas	<b>Participantes:</b> planta administrativa
<b>Facilitador:</b> Mgs. Magdalena Ordóñez Gavilanes	<b>Costo:</b> \$200.00
<b>Recursos:</b> proyector, humano.	

Fuente: Orbe 2015

**AREA: ADMINISTRATIVA Y SERVICIO**

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar al personal administrativo y servicio en charlas motivacionales, mediante conferencias para mejorar la autoestima de los mismos.

<b>TEMA:</b> Charlas motivacionales.	
<b>Estudio:</b> Conferencia	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 10 horas	<b>Participantes:</b> planta administrativa.

<b>Facilitador:</b> Sic. César Guijarro Restrepo.	<b>Costo:</b> \$150.00
<b>Recursos:</b> proyector, humano.	

Fuente: Orbe 2015

#### **AREA: ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVO DEL CURSO:** Capacitar al área administrativa en ofimática, mediante seminario- taller para mejorar las tareas y procedimientos relacionados.

<b>TEMA:</b> Ofimática.	
<b>Estudio:</b> Seminario-taller	<b>Modalidad:</b> Presencial
<b>Duración :</b> 20 horas	<b>Participantes:</b> planta administrativa.
<b>Facilitador:</b> Mgs. Jeovany Santacruz Espinoza.	<b>Costo:</b> \$200.00
<b>Recursos:</b> laboratorio de informática, humano.	

Fuente: Orbe 2015

#### ➤ **FASE 2: Optimizar la comunicación entre los miembros de la institución**

Esta fase se llevará a cabo con la finalidad de crear una cultura comunicativa entre el personal de modo que exista un flujo adecuado de la información, con canales formales, que permitan el desarrollo eficaz de las actividades diarias. Esta fase o etapa se efectuará en base a las siguientes acciones:

##### **1. Establecimiento de medios de comunicación:**

**Se colocará un buzón de sugerencias:** Así los empleados lograrán expresar de forma escrita, cualquier tipo de situación o sugerencia que se relacione con su área de trabajo. Este buzón estará permanentemente en el lugar de trabajo, y el mismo tendrá una revisión semanal, se sugiere hacerlo al terminar la semana de trabajo, es decir se lo haría de preferencia los días viernes al finalizar la jornada para en seguida hacer una valoración y de este modo tomar las medidas necesarias a los diferentes planteamientos.

**Potenciar el uso adecuado las Tic's:** El uso de la Tic's ha tomado auge en la actualidad para incrementar la comunicación, dentro de la institución se potencializara su uso, a través de charlas sobre el manejo adecuado de la mismas.

**2. Motivar a los empleados para que establezcan relaciones comunicativas:** Realizar charlas instructivas sobre comunicación de modo que permitan fomentar el vínculo comunicacional entre los empleados, también se realizarán actividades participativas de tal manera que puedan establecer relaciones de amistad y les permita conocerse de mejor manera y así poder mejorar la comunicación dentro de la institución.

### 3. COSTO DE LA ETAPA

ACTIVIDADES	VALOR
Buzones de sugerencias (8)	\$ 320
Charlas instructivas sobre comunicación	\$150
Charlas sobre el uso adecuado de las redes sociales	\$150
<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA</b>	<b>\$620</b>

➤ **FASE 3: Programa de Incentivos para los empleados:**

**1. Reconocimientos a los trabajadores destacados en sus áreas de trabajo (el mejor empleado):** Una manera de incentivar a realizar mejor su trabajo a los empleados es mediante una recompensa por su esfuerzo y dedicación, tomando en cuenta que para las evaluaciones se deben tener variables a considerar como son la asistencia, cordialidad, puntualidad, civismo, desempeño, compañerismo, los premios serán la entrega de reconocimientos y otros estímulos claro no necesariamente deberá ser algo extraordinario pero si algo significativo, anímico y satisfactorio para el ganador o ganadora. Estos reconocimientos estarán a cargo de las autoridades superiores conjuntamente con el Honorable Concejo Directivo de la Sede, Esta acción debe llevarse a cabo semestral o anualmente.

**2. Eventos Sociales:** 1 de mayo, 13 de abril, fechas de aniversario de la Institución, navidad, taita carnaval y fin de año son los acostumbrados eventos que se realizan en pro de conservar la alegría de los empleados, se propone incorporar acciones

para el desarrollo de las mismas con el fin de evitar el estrés que se genera al realizar actividades cotidianas, estas acciones deberán estar a la altura de la situación otorgándoles así, lo que se merecen como incentivo.

**3. Flexibilidad horaria:** Brindar al empleado distintas opciones de horarios y dejar que los empleados lo elijan de tal manera que se sientan motivados a trabajar, es decir la ideología detrás de esto es que la gente trabaje más por metas a cumplir que por el reloj. La flexibilidad horaria también puede estar acorde a sus necesidades personales y familiares, una vez aplicado el horario flexible se logrará la conciliación laboral y familiar, e incluso disminuirá la inestabilidad laboral.

**4. Elección de días libres y vacaciones:** esta medida también facilitará la conciliación laboral y familiar de tus trabajadores. Por ejemplo, hacer que aquellos que tengan hijos puedan elegir sus vacaciones coincidiendo con las de la escuela. Si estableces un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se generará un ambiente muy positivo.

**5. Integración en la institución:** Incrementar el sentimiento de pertenencia a la institución y así fomentar la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas y planes de la institución hace que sientan mayor vinculación con ella.

**6. Recompensas al personal, por determinados objetivos claramente definidos:** Es decir se puede recompensar a un empleado luego de un determinado tiempo de permanencia en la organización (luego de 3, 5, 10, 15, 20, 25 años), al finalizar un proyecto difícil, cuando se alcanza una meta que exige mucho esfuerzo o luego de completar con éxito un programa de formación. Siempre que sea posible, se deben decidir estos objetivos antes de que ocurran; no siempre se sabe cuándo o cuánto trabajo duro valdrá la pena. Los objetivos varían considerablemente según la organización.

**7. Remuneraciones:** es importante gestionar la puntualidad de los pagos a los empleados es decir que la misma sea cancelada entre los días 1 al 5 de cada mes, tener en cuenta si los trabajadores tienen problemas tanto personales como de salud no afectar el salario que recibe el empleado, así como también apoyarles económicamente a través de comisiones encargadas de atención al individuo.

**8. Seguridad:** Es decir informar a los empleados sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y capacitarlos a fin de prevenirlos, minimizarlos y

eliminarlos, mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.

Organizar y facilitar los servicios médicos, comités, y departamentos de seguridad.

Efectuar chequeos médicos periódicos de los trabajadores, cuando sufran dolencias o defectos físicos o se encuentren en estados o situaciones que no respondan a las exigencias psicofísicas de su trabajo.

## 9. Costo de la etapa

ACTIVIDADES	VALOR
Reconocimientos a los mejores empleados	\$200
Eventos sociales	\$ 2000
Recompensas al Personal	\$ 400
Recursos de seguridad	\$ 2000
<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA</b>	<b>\$4600</b>

### ➤ **FASE 4: Potenciar el interés y la participación individual o grupal.**

La fase cuatro tiene como objetivo principal potenciar el interés y la participación individual o grupal, a través de la creación de:

**1. Concursos:** Se realizaran entre los diferentes grupos de empleados a modo de poner su ingenio a prueba y que ellos demuestren, de una manera u otra que pueden realizar actividades semejantes a su trabajo, como los son carteleras informativas, concursos de nacimientos (navidad), concursos de cantos en fechas festivas entre otras, se recomienda que estas actividades sean desarrolladas por departamentos.

Estas acciones se pueden realizar en fechas determinadas del año como por ejemplo, semana aniversario, día del trabajador, carnavales y navidad.

**2. Competencias:** Esta acción tiene una finalidad similar a la de los concursos, sólo que las actividades empleadas serían distintas. Se realizarían actividades como torneos deportivos, conformando equipos por los diferentes departamentos de la organización para las distintas disciplinas deportivas, por ejemplo: basketball, voleibol, fútbol, entre otros que sean de gran atracción para los empleados. Igualmente, estas actividades se podrían efectuar durante la semana aniversario, día del maestro y el día del trabajador, que son fechas de júbilo para todos los empleados de la institución.

**3. Costo de la etapa**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>VALOR</b>
Concursos	\$600
Competencias	\$ 500
<b>VALOR TOTAL DE LA ETAPA</b>	<b>\$1100</b>

**TABLA 3. PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR.**



Sistema de Acción

**Objetivo General:** Elaborar un sistema de acciones para la motivación en el Desempeño Laboral del personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar.

Objetivos de las fases	Actividades Sugeridas	Recursos	Responsables	Tiempo	Costo
<b>FASE 1</b> Diseñar programas de formación y capacitación que permitan mantener actualizados a los empleados de la Institución.	Seminario taller de marco lógico	Laboratorio de informática Planta docente capacitador	Directivos Jefe de talento humano	20 horas	\$ 200.00
	Seminario taller de técnicas didácticas	Material didáctico Planta docente capacitador	Directivos Jefe de talento humano	10 horas	\$ 150.00
	Redacción de artículos	Proyector	Directivos	20 horas	\$ 200.00

		Planta docente capacitador	Jefe de talento humano		
	Técnicas de ofimática.	Laboratorio de informática  Planta docente capacitador	Directivos  Jefe de talento humano	20 horas	\$ 200.00
	Charlas motivacionales	Proyector  Planta docente capacitador	Directivos  Jefe de talento humano	10 horas	\$ 150.00
	Atención al cliente	Proyector  Planta administrativa y de servicio capacitador	Directivos  Jefe de talento humano	10 horas	\$ 150.00
	Gestión por procesos	Proyector  Planta administrativa y de servicio	Directivos  Jefe de talento humano	20 horas	\$ 200.00

		capacitador			
	Charlas motivacionales	Proyector Planta administrativa y de servicio capacitador	Directivos Jefe de talento humano	10 horas	\$ 150.00
	Ofimática	Proyector Planta administrativa capacitador	Directivos Jefe de talento humano	20 horas	\$ 200.00
<b>FASE 2</b>	Implementación de 8 buzones de sugerencias	Buzones	Directivos	1 hora	\$ 320.00
Realizar charlas sobre comunicación interna, para motivar al personal en su desempeño al momento de trabajar en equipo.	Charlas instructivas sobre comunicación	Proyector Planta docente, administrativa y de servicio capacitador	Directivos Jefe de talento humano	2 horas cada semestre	\$ 150.00
	Charlas sobre el uso adecuado de las redes sociales	Proyector	Directivos	10 horas	\$ 150.00

		Planta docente, administrativa capacitador	Jefe de talento humano		
<b>FASE 3</b> Elaborar programas de incentivos para mejorar el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio	Reconocimientos a los mejores empleados	Planta docente, administrativa y de servicio	Directivos	Cada año	\$ 200.00
	Eventos sociales	Planta docente, administrativa y de servicio	Directivos	En fechas especiales	\$ 2000.00
	Recompensas al Personal	Planta docente, administrativa y de servicio	Directivos	En fechas alusivas	\$ 400.00
	Recursos de seguridad	Extintores Señalización ética Departamento medico	Directivos	Cada semestre	\$ 300.00 \$ 200.00 \$ 1500.00

<b>FASE 4</b>  Diseñar un plan de acciones para fomentar el interés y la participación individual o grupal, a través de actividades recreativas y deportivas que contribuyan al desarrollo de las potencialidades físicas e intelectuales de los empleados.	Concursos	Planta docente, administrativa y de servicio	Directivos	Cada semestre	\$ 600.00
	Competencias	Planta docente, administrativa y de servicio	Directivos	Cada semestre	\$ 500.00
<b>COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA</b>					<b>\$ 7920.00</b>

**6.6 Indicadores de desempeño motivacional que la propuesta se propone desarrollar**

<b>Indicadores del desempeño comunicativo</b>	<b>Objetivos a desarrollar</b>	<b>Escalas evaluativas</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Meta a alcanzar</b>
Demostración de satisfacción laboral en las tareas que se realizan en la Sede Universitaria	Cumplir los objetivos personales e institucionales	Alta, media, baja y ninguna	Evaluación sistemática a través del plan de acciones y trimestral en el desarrollo de las tareas laborales	Más del 90 % de los trabajadores satisfechos.
Compromiso con los objetivos y tareas de la institución.	Demostrar interés y dedicación responsable ante las tareas de la Sede universitaria.	Alto, medio, bajo, ninguno	Acción sistemática, con evaluación a través de encuestas y entrevistas.	Más del 90 % de los trabajadores comprometidos
Sentimientos de pertenencia y amor hacia la institución.	Revelar satisfacción ante logros y responsabilidad ante metas no cumplidas	Alta, media, baja y ninguna	Cotidianamente, con evaluación a través de encuestas y entrevistas	Más del 90% de empleados comprometidos.
Participación en reuniones y eventos colectivos.	Asistir regular y puntualmente a las actividades	Alto, medio, bajo, ninguno	Sistemática y parcialmente que se evaluará a través de la observación directa.	Más del 90% de empleados satisfechos.
Participación en las capacitaciones.	Asistir a las capacitaciones realizadas por la institución.	Alta, media, baja y ninguna	Frecuentemente con evaluaciones, por medio de encuestas.	Más del 90% de empleados motivados.

Establecimiento de relaciones comunicativas empáticas en el colectivo laboral y con los estudiantes.	Establecer relaciones empáticas con colegas y estudiantes.	Alto, medio, bajo, ninguno	Cotidianamente, con evaluaciones observativas.	Más del 90% de empleados comprometidos.
Disposición para la formación continua	Participar activamente en talleres educativos.	Alta, media, baja y ninguna	Frecuentemente con evaluaciones a través de encuestas.	Más del 90% de empleados involucrados.
Autodeterminación para presentarse en eventos científicos	Participar en eventos científicos.	Alto, medio, bajo, ninguno	Cotidianamente, con evaluaciones por medio de encuestas.	Más del 90% de empleados comprometidos.
Demostración de habilidades para la redacción y la producción científica	Demostrar los conocimientos adquiridos a través de la producción científica.	Alta, media, baja y ninguna	Frecuentemente con evaluaciones a través de encuestas.	Más del 90% de empleados satisfechos.

## **6.7 Beneficios que se obtiene con un Sistema de acciones para mejorar el desempeño laboral.**

Al implementar un sistema de acciones motivacionales en las instituciones, se logrará alcanzar un alto nivel de desarrollo en la misma, como mejorar la calidad laboral a la vez que se alcanzarían los objetivos propuestos por la Institución. Con un sistema de acciones motivacionales se obtendrán también beneficios como:

- **Acrecentar la calidad en la docencia y servicio.**

Los empleados de cualquier entidad educativa responderán positivamente ante la motivación brindada por la institución, ya que al incrementar un sistema de acciones motivacionales, les estimularán a realizar todas y cada una de las actividades a su cargo con el mayor desempeño posible.

- **Mejora el ambiente de trabajo.**

Un empleado al sentirse debidamente motivado, contribuirá con el ambiente de trabajo, tanto en las relaciones personales con los compañeros del área cuanto en el desempeño de las actividades que tiene a su cargo.

- **Promueve la sana competencia entre empleados.**

Un adecuado sistema de acciones motivacionales ayuda a los empleados a sentirse incentivados para participar en eventos competitivos y a la vez establecer actividades de sana competencia entre las diferentes áreas de trabajo de la institución.

- **Disminuye el estrés.**

En una institución que valora la labor desempeñada por sus empleados es razón suficiente para que los mismos a más de sentirse motivados y estimulados no se sientan estresados ni presionados en su trabajo, ya que el sistema de acciones motivacionales que se recomienda contribuirá a disminuir el nivel de estrés, considerando que el mismo influye directamente en su rendimiento y productividad.

- **Mejora las relaciones comunicativas e interpersonales**

Al realizar actividades participativas entre el personal que labora en la institución, estas nos ayudan a mejorar las relaciones comunicativas ya que a través de ellas se pueden estrechar lazos de amistad y cooperación, así como también nos permitirá consolidar los valores morales.

## **6.8 Control del sistema de acciones para la motivación**

### **ENCUESTAS**



## CONCLUSIONES

- ❖ El nivel de motivación en cuanto al desempeño laboral de los empleados, docentes y personal de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, muestra que existen dificultades relacionadas a la motivación ya que no se ha realizado acciones que permitan alcanzar los objetivos e influir en el desempeño de sus miembros.
- ❖ La motivación laboral está sujeta a varios factores que influyen en el desempeño de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, por lo que muestra que no existen programas de formación y capacitación que permitan mantener a sus empleados actualizados en sus áreas de conocimiento, así como también las instancias superiores no respaldan a sus empleados para ser partícipes de eventos de capacitación.
- ❖ El sistema de acciones motiva el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, responde a las necesidades motivacionales de los empleados, se ajustan al logro de una mejor ocupación laboral, provee, además, oportunidades para que los empleados puedan sentirse motivados y desempeñar su labor de una forma más eficiente, además se respeten las opiniones de los empleados a la hora de tomar las decisiones, que la remuneración económica sea cancelada puntualmente. Por otra parte el sistema de acciones incluye que cuando los trabajadores obtengan logros sean reforzados adecuadamente por los superiores.
- ❖ En base a los indicadores del desempeño laboral analizados se puede concluir que el sistemas de acciones potenciará los mismos de manera que la instancia superior apoye a los empleados en cuanto al horario laboral, que se tomen en cuenta sus opiniones, la remuneración en tiempo y forma, capacitación continua, reconocimientos a la labor desempeñada, entre otros.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Se presenta un sistema de acciones que sirven de base para el cambio en la motivación de la institución.
- ❖ Las capacitaciones realizadas de manera interna apoyen al desarrollo institucional, creando un sentido de pertenencia entre sus miembros.
- ❖ El sistema de acciones motivacionales debe estar alineado a los objetivos de la institución, por lo que es necesario al momento de elaborar los mismos tener en cuenta las exigencias propuestas por la Institución.
- ❖ El compromiso que deben tener las autoridades es base fundamental para que el sistema de acciones motivacionales se desarrolle de manera efectiva.
- ❖ Las autoridades de la Institución deben apoyar al desarrollo de las actividades sociales, para mejorar así el desempeño de sus miembros.
- ❖ El sistema de acciones motivacionales deben ser evaluados con la finalidad de alcanzar el objetivo deseado.
- ❖ La importancia que se debe dar al sistema de acciones motivacionales dentro de la institución debe ser significativa sabiendo que es uno de los principales motores que fomenta el desarrollo de la misma.
- ❖ Considerar de suma importancia el poner en práctica el sistema de acciones motivacionales para los empleados de la institución, concienciando, que puede ser una de las mejores opciones de colaborar con el desarrollo de potencialidades humanas, habilidades y destrezas de los trabajadores y lo significativo de él para llegar a alcanzar grandes logros que favorezcan el avance progresivo del desempeño laboral.
- ❖ Asimismo, la institución, en miras de ofrecer un proceso de formación, también resultaría beneficiada con el sistema de acciones motivacionales, pues con ello se dignificaría en sus acciones gerenciales, ofreciendo la oportunidad de una mejor calidad de vida, por lo que se recomienda no escatimar recurso alguno en el desarrollo de las acciones previstas.

## BIBLIOGRAFÍA

- \_Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque – Perú.
- \_Ardilla, R. (2001). *Psicología del Aprendizaje*. Mexico: Siglo XXI editores, s.a.
- \_Arias, F (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5ta ed.) Caracas, Venezuela.
- \_ Bravo, J. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Madrid : Diaz de Santos.
- \_Bittel, L. (2000). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.
- \_Carrión J, (2007). Estrategias de la Visión a la Acción. Editorial Esic, 2da edición. Madrid, España.
- \_Cifuentes, Y (2012). Inclusión de Estrategias de Motivación en la unidad de bienestar social para el personal que labora en el hotel Venetur Puerto Cabello. Informe de pasantías administrativas. Grado de Técnico Superior Universitario en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Mérida, Venezuela.
- \_Claude Lévy, L. (2001). *La motivación en la empresa*. España: Ediciones Gestion 2000.
- \_Colom, A., Serramona, J; y Vázquez, G (2004). Estrategias de formación en la empresa. Narcea S.A de ediciones. Madrid, España.
- \_Cursio, C. (2002). Investigación cuantitativa: una perspectiva epistemológica y metodológica. Colombia: kinesis.
- \_ Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos (2012). Propuesta para la Implementación de un Programa de Motivación para los trabajadores del Hotel Venetur Maracaibo.
- \_Chiang , M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales.
- \_Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México : Mc Graw Hill.
- \_Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Santiago: RIL.

\_Dorneyei, Z (2008). Estrategias para la motivación en el área de Lenguas. Editorial U.O.C, Barcelona, España.

\_Finol, M. y Camacho, H. (2006). El proceso de investigación científica. Maracaibo, Venezuela: Ediluz.

\_Garrido, F. J. (2004). *Las claves de la comunicación empresarial en el sigloXXI Comunicación Estratégica*. España: Rotapapel.

\_Garrido Luque, A. (2006). *Sociopsicología del trabajo* . Barcelona: UOC.

\_Gray, B (2012). Sociología de la empresa' 09. [Documento en línea] disponible en: <http://sociologiaempresa09.wordpress.com>

\_Grisolia, M (2011). Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en el Hotel Venetur Margarita. Informe de pasantías administrativas. Grado de Técnico Superior Universitario en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Mérida, Venezuela.

\_Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. (4ta. Ed.) México: McGraw Hill.

\_Hurtado, J. (2008). Como formular objetivos de investigación. (2da ed.). Caracas, Venezuela. Sypal.

\_Koenes, A. (1996). Gestión de la calidad total. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

\_Léboyer, L (2003). La motivación en la empresa. Modelos y Estrategias. Edición de gestión 2000, Barcelona, España.

\_López, C. (2001). Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona? [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm>

\_Manville, B (2004). La Motivación de Personas. [Documento en línea]. Disponible en: <http://books.google.co.ve>.

\_Morris, C. G. (2001). *Introducción a la Psicología*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana.

- \_Nelson, B (2005). 1001 Formas de motivar a los empleados. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- \_Palella, S. y Martins, F (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Venezuela. FEDUPEL.
- \_Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* . Madrid : ESIC.
- \_Pereira, R (2011). 101 Formas de motivar a sus empleados. [Documento en línea] disponible en: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)
- \_Pérez, G. (2000). Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos. Madrid: Narcea.
- \_Pinder. (2008). *Motivación enfoque contemporaneo*.
- \_Piñango, I. (2007) Introducción a la metodología Científica. (5ta ed.) Caracas. Venezuela.
- \_Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008). Funciones Activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- \_R. Wayne, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.
- \_Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Personal Sueldos y Salarios* . México: LIMUSA S.A.
- \_Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice.
- \_Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- \_Rodríguez, J (2006). Dirección Moderna de Organizaciones, ediciones Thonson. Bogotá, Colombia.
- \_Rodríguez Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- \_Sarries Sanz, L., & Casares García, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos* . Madrid: ESIC .
- \_Stephen , R., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. mexico: Person .
- \_Stephen P, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.

- \_Tamayo y Tamayo, M (2007) El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa
- \_Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de trabajos de grados de especialización y maestría y tesis doctorales. Venezuela: FEDUPEL.
- \_Urcola Tellería , J. L. (2010). *Dirigir personas, fondo y formas*. Madrid: ESIC.
- \_Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Caracas: Texto C.A.
- \_Varela, R. (2006). *Admnsitración de la Compensación*. Mexico: PEARSON.
- \_Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- \_Vélez Bedoya, Á. R. (2007). *Los Clásicos de la Gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

## **LINCOGRAFIA**

- [www.ucacue.edu.ec](http://www.ucacue.edu.ec)

## **ANEXOS**



**Encuesta dirigida al personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los docentes, administrativos y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, acerca de la motivación y el desempeño laboral.

**Instrucción:** Estimados docentes, administrativos y personal de servicio, agradecemos su colaboración sincera al ofrecernos sus opiniones acerca de la motivación y el desempeño laboral; ello, contribuirá al mejoramiento futuro del mismo.

- Exprese sus respuestas marcando con una x en cada casilla indicando: Muy Insatisfecho, Insatisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho.

**Cuestionario**

1. Señale con una x el área a la que Usted pertenece.

- Docente ( )
- Administrativo ( )
- Servicios ( )

2. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

3. ¿La forma de fijar salarios es equitativa?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

4. ¿Considera que la Institución tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

5. ¿Cree que en la Institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

6. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

7. ¿Es reconocido por la Institución el trabajo que realiza?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

8. ¿Participa Ud. activamente en las actividades que realiza la Institución?

Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre

9. Como considera las relaciones entre directivos y empleados de la Institución?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

10. ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

11. Cuenta la Institución con programas de incentivos?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

12. ¿Qué factores considera Ud. que influyen en la motivación laboral?

- Remuneración ( )
- Horario de trabajo ( )
- Pertinencia del cargo ( )
- Capacitaciones ( )
- Seguridad ( )
- Ambiente laboral ( )
- Aspiraciones personales ( )
- Estabilidad Laboral ( )

13. ¿Cómo considera Ud. la Comunicación Interna de la Institución?

Mala	Regular	Buena

14. La Institución cuenta con medios de comunicación eficientes?

SI	NO

15. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar su trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

16. ¿Los medios que utilizan en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

17. Señale con una x cuál es su necesidad de capacitación.

Área de gestión administrativa	
• Gestión por procesos	
• Ofimática	
Área de investigación y vinculación	
• Redacción de artículos	
• Marco lógico	
Área de docencia	
• Técnicas didácticas	
• Técnicas de ofimática	
Área de servicio al cliente	
• Atención al cliente	
• Prestación de servicios	
• Charla motivacional	

**Gracias por su colaboración.**