



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras
y Ciencias de la Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**PLAN DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA SOBRE
EL 100% DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN,
CASO INSTITUCIÓN DE SERVICIO PÚBLICO.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Psicóloga Organizacional**

Autora:

Andrea Alvarez Serrano

Director:

Mgst. Mónica Rodas Tobar

**Cuenca – Ecuador
2018**

DEDICATORIA

A mi familia, esposo, profesores y amigos, por su apoyo constante, por confiar en mí y por guiarme en el camino para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y hermano por su apoyo incondicional, a mi esposo Pablo por ayudarme a cumplir con mis metas propuestas, a mis abuelos por estar en todo el transcurso de este reto y a mis profesores por contribuir en mi desarrollo profesional.

Gracias a todos ustedes por creer en mí, darme la confianza y seguridad de salir adelante, ya que sin ustedes no hubiese logrado superar tantos obstáculos para conseguir todas las metas anheladas en mi vida, ustedes han sido un gran soporte y una guía en momentos buenos y malos, ayudándome a tomar la decisión correcta y a ponerle en práctica.

RESUMEN:

La investigación pretende desarrollar herramientas orientadas a generar sentido de pertenencia, orientación hacia resultados y buen ambiente laboral, con un sistema de reconocimiento y recompensas para empleados.

Busca entender las aspiraciones del personal que trabaja en una empresa de servicio público, como es el caso del ECU 911, para esto los intereses, necesidades e incluso gustos de los empleados, fueron considerados para desarrollar una propuesta del plan de motivación intrínseco, planteado en el presente trabajo.

La determinación de los incentivos esperados por los empleados se logró en base a la aplicación de encuestas personales a los colaboradores estudiados.

Una vez finalizado este trabajo se diseñó un plan intrínseco para el personal, el objetivo que se aspira es su aplicación.

Palabras clave: actividades esenciales, indicadores de gestión, incentivos laborales, plan de incentivos.

ABSTRACT

This graduation work aimed at determining the feasibility of implementation of an individual capitalization pension system in Ecuador, for which the effects of the present integral solidarity pension fund system were analyzed. The content of this research work included the principles of the current Social Security Law and the effects of the system over time. It also analyzed the proposal for the conversion of a pension system to an individual capitalization system, proposing the ideal pension system for Ecuador, whose special feature is a joint administration between the public and the private.

Keywords: integral solidarity system, individual capitalization system, social security, pensions.


Miguel Mateo
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

Índice de contenido

RESUMEN:	III
ABSTRACT:	IV
ÍNDICE.....	V

CAPÍTULO 1	1
1. FILOSOFÍA CORPORATIVA	1
Introducción	1
1.1 Misión	1
1.2 Visión.....	2
1.3 Política de calidad	2
1.4 Objetivos de calidad.....	2
1.5 Objetivos estratégicos	2
1.6 Estructura orgánica	3
 CAPÍTULO 2	 6
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	6
Introducción	6
2.1 Bases teóricas.....	6
2.1.1 La motivación:.....	6
2.1.2 Tipos de motivación:	7
2.1.3 Incentivos	8
2.1.4 Tipos de Incentivos:	10
Conclusiones	15
 CAPÍTULO 3	 16
3. METODOLOGÍA.....	16
3.1 Muestra	16

3.2 Instrumentos.....	16
3.3 Procedimiento	20
CAPÍTULO 4	21
4. RESULTADOS	21
4.1 Análisis de resultados de la encuesta	21
4.2 Plan motivacional	26
CAPÍTULO 5	37
5. DISCUSIÓN.....	37
CAPÍTULO 6	39
6. CONCLUSIONES.....	39
CAPÍTULO 7	41
7. RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	46

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de incentivos.....	17
----------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama del ECU911 Cuenca.....	5
Figura 2 Gráfico pregunta 1.....	21
Figura 3 Gráfico pregunta 2.....	21
Figura 4 Gráfico pregunta 3.....	23
Figura 5 Gráfico pregunta 4.....	23
Figura 6 Gráfico pregunta 5.....	24
Figura 7 Gráfico pregunta 6.....	24
Figura 8 Gráfico pregunta 8.....	25
Figura 9 Gráfico pregunta 9.....	25
Figura 10 Gráfico pregunta 10.....	26

CAPÍTULO 1

1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Introducción

La presente investigación es aplicada en el Sistema Integrado de Seguridad (SIS) ECU 911, organización dedicada a coordinar la atención de los organismos de respuesta para casos de accidentes, desastres y emergencias, movilizandorecursos disponibles para brindar una atención rápida a la ciudadanía, es decir, un servicio de respuesta inmediata e integral frente a una emergencia.

El ECU 911, a través de una moderna plataforma tecnológica y con base a políticas, normativas y procesos; articula sus servicios de video vigilancia, botones de auxilio, alarmas comunitarias, recepción y despachos de atención a emergencias a través de llamadas con la coordinación de instituciones públicas, mediante dependencias o entes a su cargo que dan respuestas a la ciudadanía en situaciones de emergencia.

El Sistema Integrado de Seguridad (SIS) ECU 911 se encuentra conformado por la Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Cuerpo de Bomberos, Comisión Nacional de Tránsito, Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Secretaría de Gestión de Riesgos, Cruz Roja Ecuatoriana y otros organismos locales encargados de la atención de emergencias. (“ECU-911, el más grande sistema integrado de seguridad a nivel nacional | Gran Guayaquil | Noticias | El Universo,” n.d.)

A continuación se describe la filosofía corporativa (“Misión y Visión – Servicio Integrado de Seguridad ECU 911,” n.d.) con la intención de orientar al lector sobre los aspectos generales que marcan a la institución investigada.

1.1 Misión

Gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911, y las que se generen por video vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados al sistema, con

la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana.

1.2 Visión

Ser una institución nacional líder y modelo en la región para la coordinación de servicios de emergencia utilizando tecnología de punta en sistemas y telecomunicaciones, comprometidos con la calidad, seguridad, salud en el trabajo y el medio ambiente que permitan brindar un servicio único y permanente a la ciudadanía.

1.3 Política de calidad

ECU 911 provee servicio de coordinación y atención de emergencias de forma efectiva y oportuna con una plataforma tecnológica, con personal competente, cumpliendo estándares técnicos y normativos. Estamos enfocados en la mejora continua para la búsqueda de la satisfacción de los usuarios en el territorio ecuatoriano.

1.4 Objetivos de calidad

- Coordinar y atender emergencias de forma efectiva con un cumplimiento de tiempo de registro de la alerta (TRA) de 2'49''.
- Coordinar y atender emergencias de forma oportuna con un cumplimiento de tiempo de atención de la alerta (TE) de 12''.
- Disponibilidad de la plataforma (98%).
- Cumplir el plan de capacitación en atención de emergencias en un 85%.
- Cumplir con el número de personal certificado en atención de emergencias en un 85%.
- Lograr una satisfacción de los usuarios en un 85%.
- Porcentaje de cobertura de territorio ecuatoriano en un 85%.

1.5 Objetivos estratégicos

- Incrementar la eficiencia y eficacia en la calidad de servicios de emergencia enfocados a la ciudadanía.

- Incrementar las capacidades institucionales en la prestación de servicios de emergencia en beneficio de la ciudadanía.
- Incrementar la eficiencia operacional del ECU 911.
- Incrementar el desarrollo del talento humano del ECU 911.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del ECU 911.

1.6 Estructura orgánica

El análisis realizado de la estructura orgánica del ECU 911, se enfoca básicamente en los siguientes niveles: autoridad, especialización, departamentalización, cadena de mando, centralización o descentralización. Es importante anotar que pueden existir (de acuerdo a diferentes autores) otras áreas o elementos a considerar, pero para el presente trabajo se presenta únicamente los mencionados, dado que nos enfocaremos en el área administrativa del ECU 911.

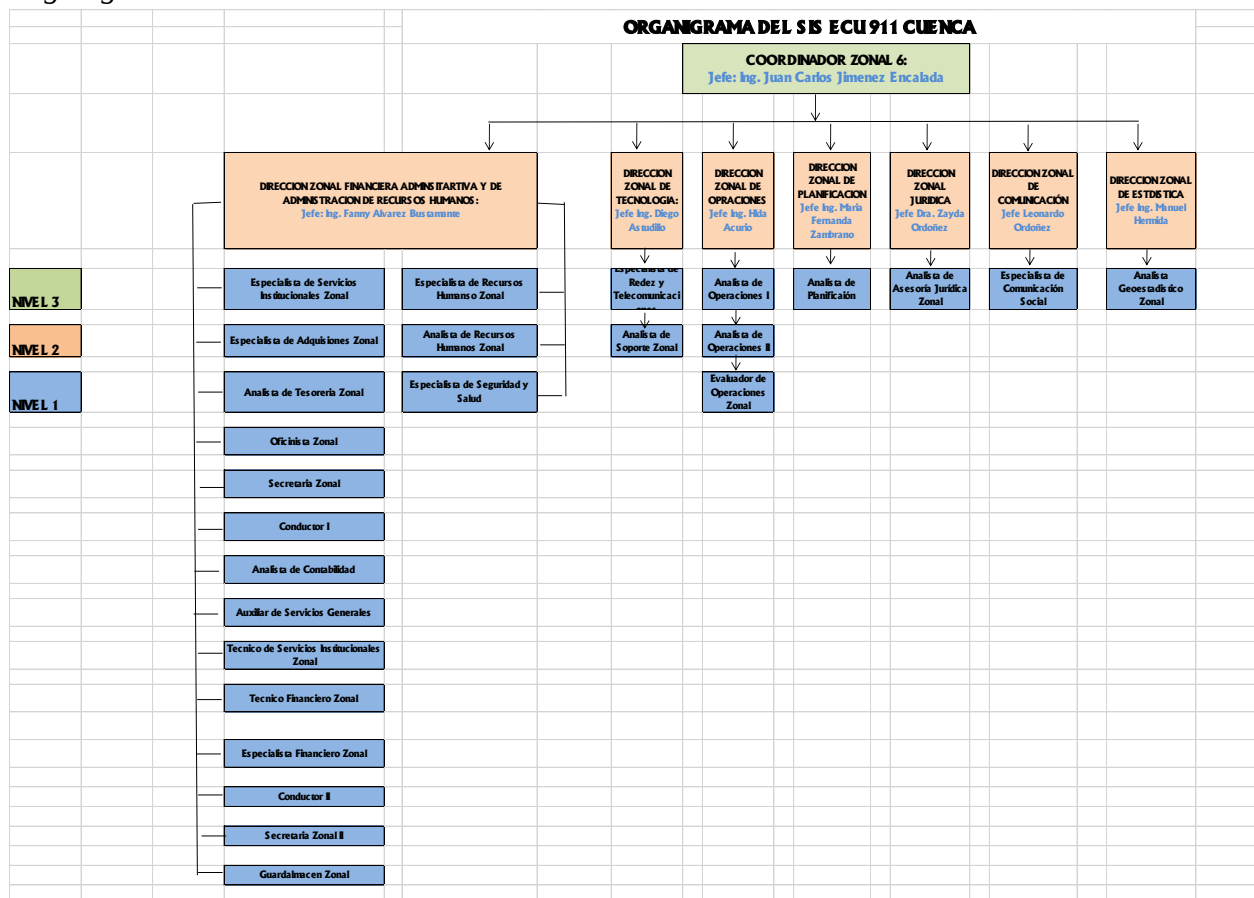
- ✓ Autoridad.- entendiendo que esta es la capacidad para dar órdenes y conseguir que estas se cumplan, en este caso en el organigrama se representa en tres niveles: un mando superior (nivel 1/ coordinador zonal), un mando intermedio (nivel 2/ Direcciones Zonales), el nivel operativo (nivel 3/ Analistas, Especialistas y operativos).
- ✓ Especialización y departamentalización.- las tareas de la organización se encuentran subdivididas, en consecuencia permite hablar de especialización, como ejemplo es el caso de la Dirección Zonal Financiera, Administrativa y de Administración de Recursos Humanos, Dirección Zonal de Tecnología, Dirección Zonal de Operaciones, Dirección Zonal de Planificación, Dirección Zonal Jurídica, Dirección Zonal de Comunicación y Dirección Zonal de Estadística. Es una manera de organizar las tareas por departamentos, esta permite la división del trabajo por áreas especializadas, generación de jerarquías o dependencias y la coordinación horizontal para una interrelación departamental.
- ✓ La departamentalización se la establece básicamente para, identificar y clasificar actividades, agrupación de actividades comunes para que el trabajo se realice de

manera coordinada e integrada con el fin de cumplir los objetivos institucionales.
(Robbins & Coulter, 2010)

- ✓ Cadena de mando.- es la línea para la toma de decisiones, que para el caso viene desde arriba hacia abajo, los niveles superiores tienen mayor autoridad que los niveles inferiores, buscando de esta manera conseguir los objetivos establecidos.
(Robbins & Coulter, 2010)
- ✓ Centralización o descentralización.- se establece en este modelo la descentralización para que la toma de decisiones se desconcentre y hacer más ágil a la organización, orientándola al cumplimiento de la demanda de los usuarios, las respuestas tienen que ser oportunas. (Robbins & Coulter, 2010)

Con la descripción realizada evidenciamos estar frente a una estructura organizacional piramidal, por la forma en la que se encuentran coordinadas, divididas y agrupadas las actividades de la institución (niveles), otorgando líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización, permitiendo una mejor supervisión técnica.

Figura 1
Organigrama del ECU911 Cuenca



CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Introducción

Tomando en cuenta que el capital humano en la organización es el elemento más importante para el desarrollo de la misma, en el transcurso de los años se valoriza más la motivación laboral, dado que a través de varias investigaciones científicas han llegado a la conclusión de que los empleados con alta motivación aumentan su rendimiento, compromiso y productividad. A continuación, analizaremos diferentes bases teóricas y los diferentes tipos de motivación. (“LA MOTIVACIÓN Y LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS,” n.d.)

2.1 Bases teóricas

2.1.1 La motivación:

En la actualidad la motivación es considerada un pilar fundamental que tiene una empresa u organización para que sus empleados realicen sus tareas de una manera eficaz y alcancen las metas organizacionales. En el transcurso del tiempo las empresas han comprendido que, si los jefes superiores desarrollan la capacidad para motivar a sus empleados mediante estímulos positivos, los trabajadores tendrán una mejor productividad, un mejor rendimiento y sobre todo un excelente compromiso con su trabajo. (Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, 2008)

Según Rodríguez, (2010) dentro del ámbito laboral, la motivación es vista como un proceso mediante el cual se activa, orienta y mantiene la conducta de los empleados hacia la realización de las metas o actividades esperadas. Es decir, que la dirección enfrenta un reto importante: el mantener al personal motivado con el fin de incrementar su compromiso y esfuerzo con la tarea que realiza de esa manera lograr una mejor productividad y rendimiento.

Asimismo Reyna Carlos; Hernandez Francisco, (2013) definen a la motivación como: un estímulo, que incentiva a la persona a realizar determinadas acciones, persistiendo sobre

ellas para lograr su culminación. Es decir la motivación es el esfuerzo que cada persona realiza para alcanzar las metas personales y organizacionales.

Al analizar el concepto de motivación según los autores citados anteriormente (Rodriguez, Reyna y Hernandez) podemos coincidir en que la motivación es un estímulo positivo que activa, orienta y mantiene la conducta de un trabajador con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

2.1.2 Tipos de motivación:

- **Motivación intrínseca:**

Se considera motivación intrínseca cuando el ser humano orienta sus comportamientos guiándose por una fuerza motivacional natural, la cual surge del nivel de satisfacción de las necesidades psicológicas, de la curiosidad personal y el empeño por crecer y llegar a la autorealización (Zuazua, 2007).

Por otra parte Solf Z. Arturo (2006) quien cita a Deci & Ryan (1988) señalan que la autoderterminación y competencia es lo distintivo de la motivación intrínseca. Además cita a Thomas (2000) quien indica que la Motivación Intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado.

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008) define la motivación intrínseca: cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

- **Motivación extrínseca:**

La motivación Extrínseca hace referencia a la realización de una tarea o actividad cuya motivación o estímulo no proviene del propio empleado. Esta relacionada a estímulos externos como la obligación, refuerzos positivos o negativos o el cumplimiento de objetivos.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una

determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. (Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. 2008)

Después de haber expuesto el tema de la motivación, cabe considerar un elemento muy importante para el logro de la misma: los incentivos, son una manera de estimular o motivar a los trabajadores de una empresa para mejorar su rendimiento, productividad y crecimiento personal y profesional. (Robbins & Coulter, 2010) El plan de incentivos se realiza sobre el cumplimiento del 100% de los Indicadores de Gestión, con el fin de determinar los incentivos adecuados. Posteriormente analizaremos varios conceptos de incentivos y sus diferentes tipos.

2.1.3 Incentivos

Krajewski y Ritzman (2003), explican que los incentivos son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral, citado por (Satey, 2014).

Sin embargo Crespo, (2016), refiere a Caso, (2003) quien define a los incentivos como una parte variable de la remuneración, que premia un resultado superior al exigible. Obtener un resultado mayor al exigible se vuelve voluntario; puede y debe ser incentivado y sobre todo debe ser acordado en un plan formal establecido. La responsabilidad de la empresa es proporcionar al empleado los medios necesarios para su cumplimiento. El resultado del desempeño se traduce en una cifra o indicador que corresponde a un determinado nivel de rendimiento, el cual tiene como resultado una recompensa específica, pero este resultado tiene que ser siempre medido y evaluado. Su teoría permanece vigente a pesar de contar con más de diez años de haber sido planteada.

Además, con la aplicación de planes de incentivos intrínsecos ayudará de una manera más eficaz y rápida al cumplimiento de sus tareas. Los incentivos son una parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior al exigible (Díaz, Palomo & Iruegas 2013).

Después de analizar la definición de Incentivo presentada por algunos de los autores citados en este trabajo, podemos coincidir que el incentivo es un estímulo, que es presentado al trabajador, con el fin de reconocer su rendimiento y su desempeño.

Meyers (2004), menciona que los planes de incentivos deben iniciarse definiendo metas y objetivos, para que todos comprendan para que se establecen. Las metas de un plan de incentivos son los siguientes:

- Reducir costos
- Incrementar la productividad
- Aumentar las ganancias de los empleados
- Fomentar la moral de los empleados
- Mejorar las relaciones entre los empleados y los empleadores
- Reducir retrasos y tiempos de espera en la provisión de un servicio

Mejorar el servicio al cliente

- Reducir la necesidad y la forma de la supervisión

Mera, (2017), refiere a Satey, (2014), habla sobre los incentivos y menciona a Salomón (2012), quien en su artículo “Incentivos laborales: Compromiso empresarial. Las siete reglas básicas. Lic. Genaro D. Salom,” n.d., explica que toda entidad comercial, ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligado a tener una política empresarial que contemple un programa de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos:

- Justo salario recibido por la labor realizada
- Reconocimiento por la labor cumplida
- Vacaciones y tiempo personal
- Aumentos salariales

- Movimiento vertical
- Seguridad laboral
- Sentirse integrado

2.1.4 Tipos de Incentivos:

El Incentivo es un estímulo que hace que una persona mejore sus conductas relacionadas y orientadas directa o indirectamente con el trabajo, es decir mejorar conductas que permitan lograr diferentes objetivos como mejorar el desempeño, la producción, mayor satisfacción y sobre todo sentirse reconocidos por la empresa y comprometidos con su trabajo. (T, 2008)

Reyan & Hernández, (2013), nos presenta tres tipos de incentivos, mismos que se han creado con el objetivo de mejorar la productividad del personal. Estos son: incentivos económicos, no económicos y mixtos.

- **Incentivos económicos:** son la erogación de efectivo que la empresa le da al empleado con el fin de que este mejore su desempeño.

De otra parte, Chiavenato (2000), nos da a conocer varios incentivos monetarios proporcionados en dinero a través de la nómina:

- ✓ Prima anual
- ✓ Vacaciones
- ✓ Pensión
- ✓ Complementación de la pensión
- ✓ Aguinaldo
- ✓ Bonificaciones
- ✓ Planes de prestamos
- ✓ Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por cauda de enfermedad

- ✓ Reembolso o subsidio de medicamentos
- **Incentivos no económicos:** consisten en los aspectos interiores del trabajo, que en el momento que se modifican puede mejorar el desempeño del individuo, tales como rediseño de la estación del trabajo, redistribución de la toma de decisiones, enriquecimientos de tareas, entre otros.

Chiavenato (2002), se refiere a los incentivos no económicos como: reconocimientos dados para celebrar un esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer, estos reconocimientos pueden ser:

- ✓ Servicios de restaurante
- ✓ Asistencia médico-hospitalaria y odontológica
- ✓ Servicio social y consejería
- ✓ Club o asociación recreativa
- ✓ Seguro de vida colectivo
- ✓ Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa
- ✓ Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina

Club o agrupación gremial.

- **Incentivos mixtos:** son la mezcla de los I. Económicos y de los I. No Económicos.

Habiéndose tratado los tipos de incentivos, de otra parte es importante referenciar en el presente trabajo, los elementos como la gestión del talento humano, indicadores de gestión y la metodología de levantamiento de perfiles, todos ellos con un alto nivel de importancia dentro del desarrollo de la actividad de cualquier empresa y no menos importantes que los incentivos.

- La Gestión de Recursos Humanos: hace relación a la Administración del Talento Humano; más concretamente al manejo integral del capital humano. Es oportuno en este escenario citar a Alles (2006), para ampliar este comentario:

Manejo integral del capital humano: “Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral”:

- ✓ Reclutar y seleccionar empleados.
- ✓ Mantener la relación legal / contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- ✓ Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- ✓ Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
- ✓ Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- ✓ Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- ✓ Despedir empleados.”

- Indicadores de Gestión:

Alles (2006), define a los Indicadores de Gestión en los siguiente términos:

Parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación.

Objetivo de un sistema de verificación de indicadores: Habilitar el desarrollo de la inteligencia del negocio, propiciando la toma de mejores decisiones cada día.

Tipos de Indicadores según Alles (2006):

Indicadores Organizacionales: Efectividad, Compensación, beneficios, reclutamiento y selección, capacitación, plan de sucesión, altos potenciales.

Indicadores de planeamiento del negocio: Efectividad gerencial, plan de carrera, altos potenciales.

Indicadores de análisis del negocio: Compensación, beneficios, reclutamiento y selección, capacitación.

Y por último los indicadores básicos: Head-count, rotación y retención del personal, ausentismo, siniestralidad, grados de riesgo.

- Metodología de Levantamiento de Perfiles (MPC) también conocido como modelado de perfil por competencias. Según Alles (2006):

El modelo apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación de desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el Desarrollo de las mismas.

Es decir, el perfil de un puesto contiene toda tipo de información relacionada con el cargo (actividades esenciales, competencias, experiencia, misión, entre otras.), son todos los requisitos que debe tener el postulante.

Pasos del MPC:

1. Identificar actividades esenciales del cargo:

- ✓ Escribir actividades (no tarea o responsabilidad) del cargo en verbo infinitivo.
- ✓ Calificar cada actividad con la frecuencia con la que se realiza. (FR)

5= Todos los días, 4= Al menos una vez por semana, 3= Al menos una vez cada 15 días, 2= Una vez al mes, 1= Otro (bimensual, trimestral)

- ✓ Calificar la consecuencia de no cumplimiento de la actividad o realizada erróneamente. (CO)

5=Consecuencias muy graves, 4=Consecuencias graves, 3=Consecuencias considerables, 2=Consecuencias menores, 1=Consecuencias mínimas

- ✓ Calificar la complejidad de la actividad. (CM)

5= Máxima complejidad, 4= Alta complejidad, 3= Complejidad moderada, 2= Baja complejidad, 1= Mínima complejidad

De acuerdo a la fórmula $(FR + CO \cdot CM)$ se elegirá 4 actividades esenciales, las mismas que tendrán mayor impacto en la empresa.

2. Levantar perfil por competencias:

- ✓ De cada actividad esencial se escogerá máximo dos conocimientos académicos (¿Qué conocimientos académicos se necesitará para realizar esta actividad?).
- ✓ Identificar destrezas generales: ¿Qué destrezas generales se necesitará para realizar esta actividad?. (Utilizar diccionario por competencia de Martha Alicia Alles)
- ✓ Identificar destrezas específicas: ¿Qué programas, equipos y/o herramientas se necesitará para realizar esta actividad?.

3. Identificar que conocimientos y destrezas se evaluarán en selección o se desarrollarán con capacitación:

Es necesario determinar en que momento se evaluarán las competencias:

S = *antes* de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

C = *durante el desempeño del puesto* (la organización capacita a la persona).

S y C = *antes y durante el desempeño del puesto.*

4. Describir la Misión del cargo.

Conclusiones

En conclusión se puede mencionar que la motivación intrínseca, persigue como sus principales objetivos, el estimular al empleado para mejorar:

1. Su rendimiento,
2. La productividad, y
3. Generar mayor compromiso

De otra parte la motivación de los colaboradores de la organización, presentan una directa influencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, previo a la fijación de los indicadores de gestión.

El cumplimiento de objetivos, la fijación de indicadores de gestión ; se podrían concluir como elementos determinantes para la motivación de los colaboradores de la institución.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

Para elaborar el capítulo tres fue necesario estructurar una metodología cuantitativa, ya que vamos a analizar una serie de datos estadísticamente, para lo cual se aplica una encuesta que posibilite conocer la utilización de incentivos intrínsecos en la Institución.

El estudio realizado es de carácter no experimental, transversal y con alcance descriptivo, ya que se considera a un fenómeno y a sus componentes, recolectando datos del fenómeno a investigar en un único momento. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007).

La utilización de los perfiles de cada cargo, que ya existía en la organización en la que se realizó el trabajo, se constituyó en los documentos, que sumados, nos dan como resultado el manual de funciones de los diferentes cargos presentados.

Al contar con los perfiles de cada cargo, se discriminó las dos tareas más importantes de cada puesto, mediante el análisis de importancia y frecuencia con la finalidad de obtener las 2 actividades esenciales que cada trabajador realiza con mayor frecuencia (diariamente). Al haber sido éstos identificados, estos son los que nos llevan a determinar los índices de gestión, concluyendo de esta manera, que los perfiles del cargo y la determinación de sus índices son tareas que se encuentran totalmente concatenadas.

3.1 Muestra

Se trabaja con toda la población del área administrativa, para el desarrollo de cada una de las actividades y etapas del proyecto.

3.2 Instrumentos

Se utilizó encuestas para cada persona del área administrativa, con el fin de conocer si las instituciones de servicio público manejan incentivos intrínsecos para motivar a su personal. Por otro lado, se relacionó la encuesta con los indicadores de gestión

(establecidos con cada persona dueña del cargo) a través de la formulación de una pregunta detallada en la encuesta, con el fin de saber que incentivo les gustaría recibir a cada colaborador, el momento en el que cumplan con su indicador de gestión establecido.

Los tipos de incentivos no monetarios o intrínsecos a recibir por parte de los trabajadores son los siguientes:

Tabla 1
Tipos de incentivos

TIPOS DE INCENTIVOS	DETALLE
Capacitación tema Profesional	Cursos de capacitación y actualización de temas afines al puesto de trabajo.
Capacitación tema Desarrollo Personal	Cursos de capacitación y actualización de temas afines al desarrollo personal de los trabajadores como: idioma, PNL.
Carta de Felicitaciones	Oficios emitidos a nombre del trabajador. No pueden ser entregados por petición, únicamente son obtenidos en el cumplimiento de su indicador de gestión.
Horas de Licencia Pagadas	Horas de licencia pagadas únicamente a utilizarse a criterio y beneficio del trabajador. Para ser tomadas deben ser coordinadas con un mínimo de 7 días con su jefe superior. Permitido tomar máximo 2 horas. (Día de cumpleaños)
Reconocimiento Social	Oficio, certificado, placa o anuncio emitidos a nombre del trabajador frente a sus compañeros de trabajo. No puede ser emitido por petición, únicamente entregado en el cumplimiento de su indicador de gestión. (concurso para colaborador del mes)

Fuente: La Autora

NOTA: La lista de incentivos es una propuesta de la autora de este trabajo.

Podría considerarse más incentivos a criterio de la organización que trabaje en motivación intrínseca.

ENCUESTA

CARGO: Especialista de Administración de Recursos Humanos Zonal

Favor de responder a esta encuesta aun cuando su institución actualmente no tiene un esquema de los incentivos para el personal.

Objetivo: Conocer si las Instituciones Públicas utilizan incentivos para la motivación de su personal.

1. ¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución?

Sí__

No__

Si su respuesta fue sí, continúe con las siguientes preguntas. Caso contrario pase directamente a la pregunta 8.

2. ¿Qué clase de incentivo utiliza?

Monetarios__

No Monetarios__

3. ¿Qué incentivo prefiere usted?

Monetarios__

No Monetarios__

4. Señale que tipo de incentivos recibe usted en su Institución.

Planes de Carrera__

Carta de Felicitaciones__

Bonos Salariales__

Reconocimiento Social__

Bonos Alimenticios__

Otros__ ¿Cuál?_____

5. ¿Con qué frecuencia recibe incentivos?

Mensual__

Trimestral__

Semestral__

Anual__

6. ¿Prefiere que el incentivo se dé a Nivel Individual o de Equipo?

Individual__

Equipo__

7. ¿Qué tipo de incentivo, frecuencia y que nivel desea usted recibir en el momento de cumplir con su indicador de gestión?

Actividad Esencial	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Controlar el manejo de expedientes de contrataciones, liquidaciones, jubilaciones, retiros de personal voluntario y obligatorio.	Archivo con recurrencia diaria de los expedientes. (100%)			
Supervisar el cumplimiento del plan de capacitación y formación de los servidores del centro zonal de su competencia.	Control de planes de capacitación. (100%)			

8. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir?

Capacitación con tema Profesional__

Carta de Felicitaciones__

Capacitación con tema Desarrollo Personal__

Horas de licencia pagada__

Reconocimiento Social (Empleado del mes, Placa de Reconocimiento) __

Otros__ ¿Cuál?_____

9. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir incentivos?

Mensual__

Trimestral__

Semestral__

Anual__

10. ¿Prefiere que el incentivo se dé a Nivel Individual o de Equipo?

Individual__

Equipo__

11. ¿Qué tipo de incentivo, frecuencia y que nivel desea usted recibir en el momento de cumplir con su indicador de gestión?

Actividad Esencial	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Controlar el manejo de expedientes de contrataciones, liquidaciones, jubilaciones, retiros de personal voluntario y obligatorio.	Archivo con recurrencia diaria de los expedientes. (100%)			
Supervisar el cumplimiento del plan de capacitación y formación de los servidores del centro zonal de su competencia.	Control de planes de capacitación. (100%)			

3.3 Procedimiento

Primordialmente se utilizó los manuales por competencias (MPC) que la Institución de Servicio Público mantiene, para el levantamiento de los indicadores de gestión de 2 actividades esenciales, de las 5 ya establecidas en el MPC.

Se analizó cada perfil con el representante del puesto, de las cinco actividades esenciales determinadas, el colaborador establece las dos principales que realiza con mayor frecuencia; después de obtener estas actividades se continúa realizando la siguiente pregunta para cada actividad elegida: ¿Para qué esta actividad sea eficiente, de qué manera nosotros podemos demostrar que se está actuando eficientemente? Y finalmente cada empleado responde y obtiene los indicadores de gestión.

Posteriormente se elaboró una encuesta dirigida a cada cargo a fin de conocer si las Instituciones de Servicio Público manejan incentivos intrínsecos para su personal administrativo y se aplicó a los 25 cargos individualmente.

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados de la encuesta

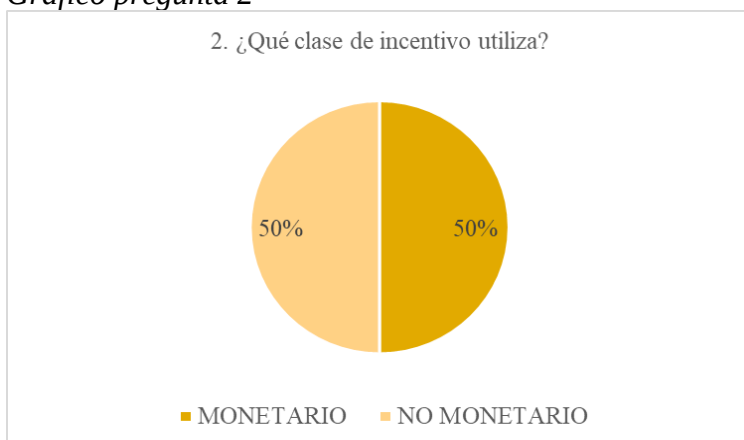
Figura 2
Gráfico pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

Al presentarse negativo la aplicación de incentivos por parte de la institución pública hacia sus colaboradores, con porcentajes relativos excesivamente altos, podemos determinar que los colaboradores no encuentran un programa de motivación dentro de la cultura organizacional.

Figura 3
Gráfico pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

De los dos trabajadores que respondieron la pregunta inmediata anterior, el porcentaje de la aplicación de incentivos monetarios por parte de la institución pública hacia sus colaboradores, fue equitativo con los incentivos no monetarios.

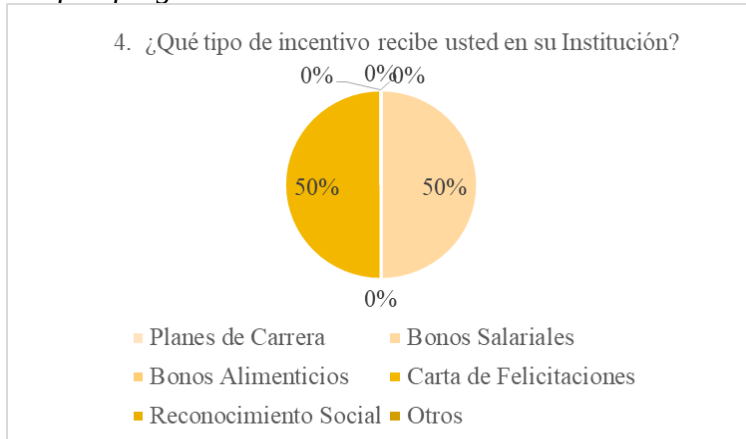
Figura 4
Gráfico pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

De la misma muestra del punto anterior, el porcentaje de incentivos monetarios que prefieren los colaboradores, fue equitativo con los incentivos no monetarios.

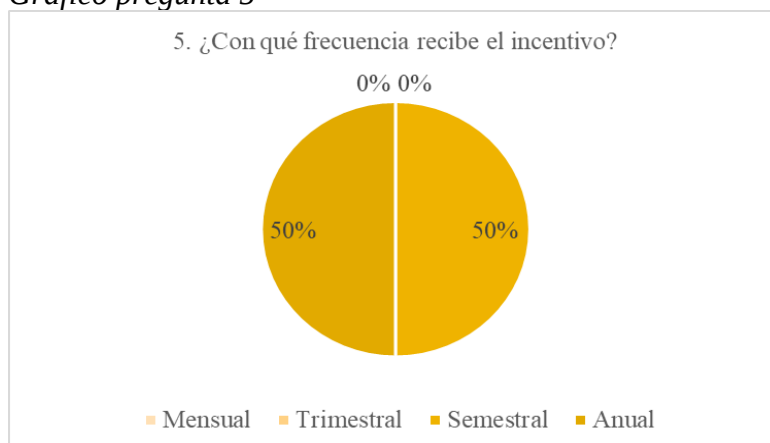
Figura 5 Gráfico pregunta 4
Gráfico pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Carta de felicitación y bonos salariales, son los tipos de incentivos que actualmente reciben los colaboradores. Es importante anotar que la organización no presente creatividad para el uso de otras o mayores opciones.

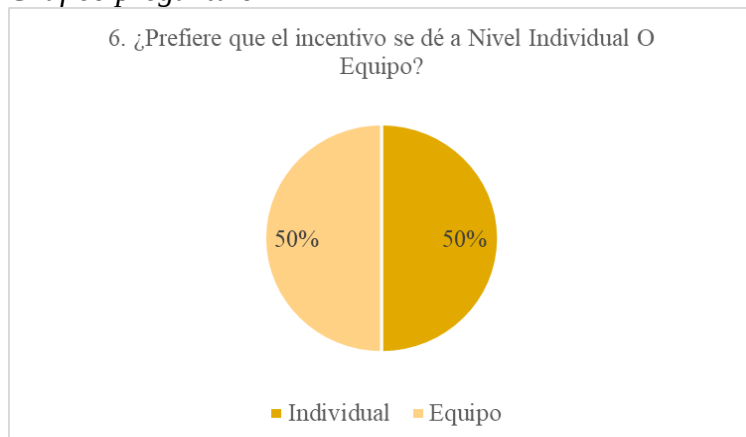
Figura 6
Gráfico pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

La frecuencia con que reciben estos colaboradores sus incentivos es: semestral y anual.

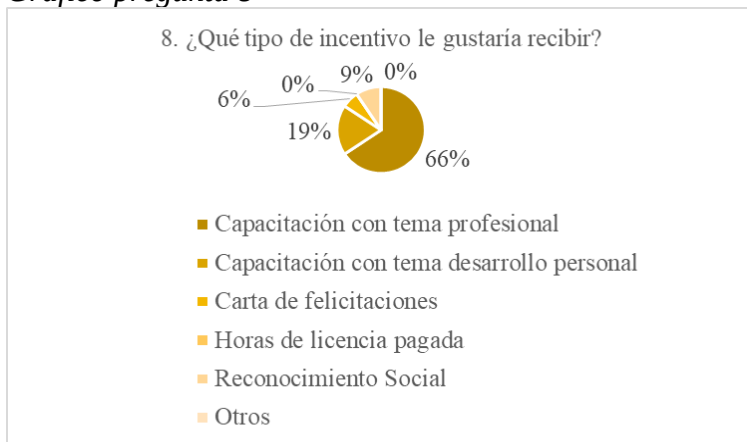
Figura 7
Gráfico pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

La preferencia de que estos incentivos sean considerados a nivel individual o por el trabajo del equipo, se manifiesta en porcentaje similares.

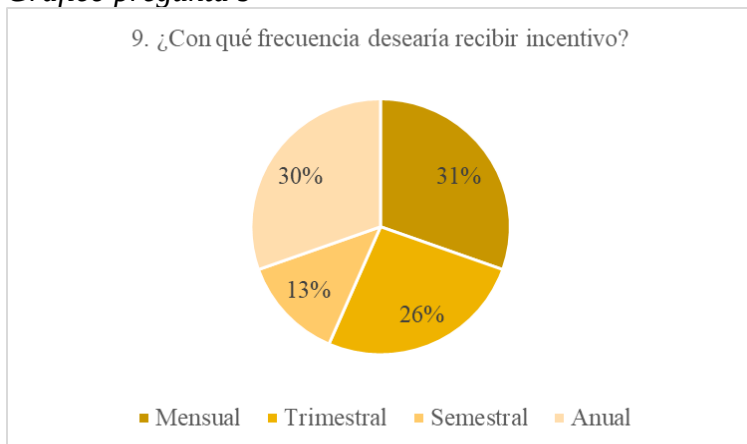
Figura 8
Gráfico pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro que antecede hay una calificación de acuerdo a las preferencias de incentivos que se podrían considerar en la organización, evidenciándose el interés de los colaboradores en cuanto a la implementación o desarrollo de un programa de incentivos.

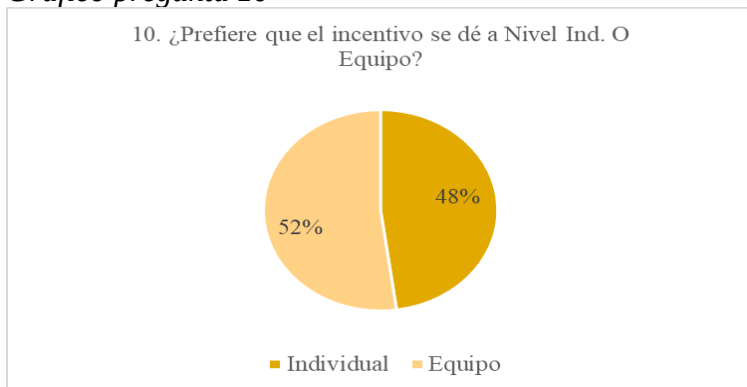
Figura 9
Gráfico pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de la aplicación o entrega de incentivos demuestra una vez más el interés de los colaboradores y más aún la frecuencia con la que desearían recibir los mismos.

Figura 10
Gráfico pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico es interesante observar, que el reconocimiento de equipo mantiene un porcentaje, en 4 puntos superior al reconocimiento individual, evidenciando una tendencia a buscar un reconocimiento no solo de las gestiones individuales, que podría ser sinónimo de una preocupación por las tareas que realizan sus compañeros.

En el anexo 1 se describirá mediante un cuadro de cada cargo el tipo de incentivo, su frecuencia y el nivel, ya sea, individual o en equipo, que desea recibir el trabajador en el momento de cumplir con su indicador de gestión de la actividad detallada.

4.2 Plan motivacional

El Sistema Integrado de Seguridad (SIS) ECU 911 es una institución en la cual se considera al capital humano (empleados) como uno de los grupos de interés prioritarios, al ser una entidad de eminente servicio a la comunidad, demanda una serie de acciones coordinadas y orientadas a generar muy altos índices de eficiencia en su personal; el personal debe encontrarse identificado con sus objetivos y comprometido con la institución y su razón de ser. Su sentido de pertenencia es un factor determinante a la hora de ofrecer soluciones, apoyo y atención, a los miles de usuarios que demandan sus servicios.

En la institución es indispensable contar con herramientas para evaluar periódicamente con mayor facilidad el nivel productivo de los empleados, como parte de un proceso de mejora, no solamente para darse cuenta del desempeño, sino también para recompensar al empleado de una manera intrínseca.

En consecuencia, es imprescindible dirigir a la empresa, a través de los diferentes niveles hacia una cultura de gestión del talento humano, mediante la utilización (entre otros aspectos), de sistemas de motivación intrínsecos, como reconocimiento al personal por su compromiso hacia los resultados. En este entorno se presenta este trabajo, con la aspiración de que se constituya en un elemento de apoyo y consulta, para el desarrollo e implementación de un plan de esta naturaleza.

Este Plan Motivacional premia únicamente a los empleados que han tenido un desempeño excepcional, es decir el empleado se hace acreedor al incentivo o beneficio siempre y cuando haya cumplido las funciones del cargo, asociadas al indicador de gestión correspondiente a su departamento.

Objetivo:

Medir el rendimiento de los empleados y a su vez recompensarlos por su desempeño excepcional de una manera intrínseca.

Estructura del Plan:

- Aquellos que sobrepasen el 100% del indicador de gestión recibirán el incentivo motivacional.
- Frecuencia a recibir el incentivo: mensual, trimestral, semestral y anual. (Basado en las encuestas aplicadas a cada cargo)
- Incentivo aplicado a Nivel Individual o en Equipo. (Basado en las encuestas aplicadas a cada cargo)

Simbología:

Incentivo	Simbología
Capacitación Tema: Profesional	A
Capacitación Tema: Desarrollo Personal	B
Carta de felicitación laboral	C
Horas de licencia pagada	D
Reconocimiento Social	E

Denominación del Cargo / Analista de Contabilidad Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Ejecutar la liquidación de fondos de caja chica, arqueos e informes de situación contable.	Control de Flujo de Caja. (100%)	D	Mensual	Individual
Elaborar conciliaciones bancarias, declaraciones de impuestos, retenciones.	Declaraciones mensuales SRI. (100%)	A	Mensual	Individual

Denominación del Cargo / Analista Geoestadístico Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Elaborar informes geo-estadísticos en el que se identifiquen los puntos de ocurrencia de la emergencia.	Eficacia en proceso. Elaboración de matrices y geo procesamiento semanal (100%)	A	Anual	Equipo
Realizar informes y reportes geo-estadísticos que incluyan la elaboración de mapas temáticos y análisis espacial de emergencias en la coordinación zonal de su jurisdicción.	Satisfacción Indirecta a Clientes. (100%)	A	Anual	Equipo

Denominación del Cargo / Analista de Asesoría Jurídica Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Elaborar convenios, contratos, acuerdos y resoluciones, jurídicas.	Eficiencia Departamental. Realizar las diferentes actividades con plazo máximo de 48h (100%)	A	Semestral	Individual

Analizar informes jurídicos y emitir respuestas frente a los requerimientos de los administradores de justicia.	Oportunidad. Emitir repuestas de los requerimientos máximos en 24 h (100%)	D	Semestral	Individual
Denominación del Cargo / Analista de Planificación y Gestión Estratégica Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Realiza controles permanentes a indicadores de calidad, productividad, cumplimiento de acciones correctivas, establecidos en operaciones.	Volumen de operaciones. Archivo con recurrencia mensuales de la actividad (100%)	A	Trimestral	Equipo
Ejecuta el control de procesos y procedimientos, analiza resultados y determina hallazgos.	Oportunidad. Auditoría inmediata cuando pide la Nacional máximo 24h (100%)	E	Trimestral	Equipo
Denominación del Cargo / Analista de Administración de Recursos Humanos Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Ejecutar el ingreso de datos al sistema SIITH.	Eficacia de la actividad. Reportes mensuales con vinculaciones y desvinculaciones. (100%)	C	Mensual	Individual
Realizar los procesos de selección de personal del centro.	Permanencia Específica (Evaluación de desempeño al nuevo colaborador, después de su periodo de prueba 3 meses) (100%)	A	Mensual	Equipo
Denominación del Cargo / Analista de Soporte Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual

Elaborar informes de funcionamiento de la plataforma tecnológica networking bajo su jurisdicción.	Utilización de la capacidad instalada. Reportes semanales del estado de funcionamiento. (100%)	B	Trimestral	Equipo
Ejecutar el plan de mantenimiento de cámaras de video vigilancia, botones de pánico, GPS, megafonía IP y enlaces inalámbricos y equipos de radio enlaces.	Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos. Monitoreo Diario. (100%)	B	Trimestral	Personal
Denominación del Cargo / Auxiliar de Servicios Generales Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Entregar documentación física a clientes internos y externos dentro de la Coordinación Zonal del Servicio Integrado de Seguridad.	Satisfacción de Clientes Internos y Externos. (100%)	E	Mensual	Individual
Realizar actividades inherentes al cargo y en el ámbito de su competencia ordenadas por el jefe directo.	Eficacia del servicio/actividad. Cumplimiento inmediato de la actividad. (100%)	E	Mensual	Individual
Denominación del Cargo / Analista de Tecnología Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Ejecutar planes de contingencia, mantenimiento y seguridad física del hardware utilizado en la Institución.	Eficiencia del producto. (100%)	A	Trimestral	Equipo

Realizar análisis operativos de infraestructura, del software, hardware, arquitectura de TI, sistemas y bases de datos.	Eficiencia del mantenimiento. (100%)	A	Trimestral	Equipo
Denominación del Cargo / Analista Tesorería Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Efectuar el pago a proveedores por Adquisición de Bienes y Servicios.	Control de Cuentas por pagar. (100%)	A	Anual	Individual
Realizar la socialización respectiva a los clientes internos, confirmando que el pago de obligaciones se encuentre efectivizado a la cuenta bancaria consignada.	Eficacia del Actividad/Servicio. Comunicación inmediata al cliente. (100%)	B	Anual	Individual
Denominación del Cargo / Conductor Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Reportar daños o averías graves del vehículo.	Eficacia del uso de recursos, maquinarias y equipos. (100%)	E	Anual	Equipo
Facilitar a los vehículos las reparaciones mecánicas menores indispensables.	Eficiencia del mantenimiento. (100%)	C	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Adquisiciones Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Supervisar los procesos de compras en las fases precontractuales.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Control diario de fases de compra. (100%)	A	Anual	Equipo

Verificar y elaborar los pliegos de los procesos de compras públicas.	Eficiencia de la Publicación en el portal de compras. (100%)	A	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Comunicación Social Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Controlar la entrega recepción documentos informativos: boletines, reportes, reportajes, artículos, avisos, trípticos, folletos, imágenes audiovisuales, memorias, afiches.	Eficiencia en Publicidad. Escoger la información relevante para comunicar a la ciudadanía. (100%)	B	Anual	Individual
Controlar la administración de la página web y redes sociales de la institución.	Eficiencia del servicio en la respuesta a las quejas o inquietudes de las personas. (100%)	A	Anual	Individual
Denominación del Cargo / Especialista Financiero Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Supervisar procedimientos de administración financiera del Distributivo, liquidaciones, retenciones y descuentos de los servidores institucionales activos y cesantes.	Presupuesto. Control de procedimientos financieros diarios. (100%)	A	Anual	Equipo
Supervisar la gestión administrativa, financiera a nivel zonal.	Rotación de Cuentas. (100%)	A	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Administración de Recursos Humanos Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Controlar el manejo de expedientes de contrataciones, liquidaciones, jubilaciones, retiros de personal voluntario y obligatorio.	Archivo con recurrencia diaria de los expedientes. (100%)	A	Trimestral	Equipo

Supervisar el cumplimiento del plan de capacitación y formación de los servidores del centro zonal de su competencia.	Control de planes de capacitación. (100%)	A	Trimestral	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Determinar las campañas de prevención de accidentes e incidentes laborales y capacitación en temas de seguridad y salud ocupacional en los centros.	Capacitación promedio impartida (100%)	A	Semestral	Individual
Supervisar el cumplimiento de reglamentos y planes, programas referentes a seguridad y salud ocupacional de acuerdo a la normativa legal vigente en los centros bajo su jurisdicción.	Control del nivel de Seguridad diario mediante elaboración de matrices de accidentes y salud ocupacional. (100%)	C	Semestral	Individual
Denominación del Cargo / Especialista de Servicios Institucionales Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Revisar la infraestructura civil y administrativa del centro.	Eficiencia de uso de recursos, maquinarias y equipos. (100%)	C	Mensual	Equipo
Supervisar el informe de control de vehículos institucionales del centro desconcentrado.	Intensidad de mantenimiento. (100%)	C	Mensual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Tecnología y Soporte Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Desarrollar el plan de mantenimiento, proyectos de mejoramiento, seguridad física e informática de los centros zonales.	Intensidad del mantenimiento. (100%)	A	Anual	Individual

Analizar las herramientas de soporte tecnológico.	Calidad de Producto. (100%)	A	Anual	Individual
Denominación del Cargo / Guardalmacén Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Realizar el registro de bienes y semovientes en el sistema de control de activos.	Control de Inventarios (100%)	C	Trimestral	Equipo
Realizar la entrega y recepción de bienes del centro bajo su competencia en el procedimiento de cambios de custodios.	Rotación o Asignación de Inventarios (100%)	E	Trimestral	Individual
Denominación del Cargo / Oficinista Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Entregar documentos que se solicitan al archivo del centro desconcentrado zonal.	Satisfacción de clientes Internos y Externos (100%)	B	Mensual	Equipo
Facilitar las actividades de copiado, búsqueda, numeración, registro e identificación y digitalización de documentos.	Eficiencia del Servicio en la agilidad del proceso de la actividad. (100%)	C	Mensual	Equipo
Denominación del Cargo / Secretaria Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Redactar documentos propios del área, (actas, oficio, memorandos, informes) y la compra de pasajes aéreos de la coordinación zonal.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Elaboración de informes en 24h y la compra de pasajes con máximo 48h de anticipación. (100%)	A	Anual	Equipo
Registrar actividades en la agenda del responsable del área.	Ingreso y aceptación de las actividades previo al registro en la agenda diariamente. (100%)	B	Anual	Individual

Denominación del Cargo / Secretaria Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Redactar documentos propios del área, (actas, oficio, memorandos, informes) y la compra de pasajes aéreos de la coordinación zonal.	Eficiencia en la Actividad/Servicio Elaboración de informes en 24h y la compra de pasajes con máximo 48h de anticipación. (100%)	A	Anual	Equipo
Registrar actividades en la agenda del responsable del área.	Eficacia del Servicio. Ingreso y aceptación de las actividades previo al registro en la agenda diariamente. (100%)	B	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Técnico de Servicios Institucionales Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Preparar documentación de adquisiciones, e infraestructura a las unidades de gestión interna.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Elaboración de documentación en 24h. (100%)	A	Trimestral	Individual
Apoyar en la verificación de documentos necesarios.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Verificación y respuesta inmediata. (100%)	A	Trimestral	Individual
Denominación del Cargo / Técnico Financiero Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Apoyar con el ingreso de información requerida.	Presupuesto. (100%)	A	Semestral	Individual

Preparar información financiera de unidad.	Presupuesto. (100%)	A	Semestral	Individual
Denominación del Cargo / Conductor Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Reportar daños o averías graves del vehículo.	Eficacia del uso de recursos, maquinarias y equipos. (100%)	E	Trimestral	Equipo
Facilitar a los vehículos las reparaciones mecánicas menores indispensables.	Eficiencia del mantenimiento. (100%)	C	Trimestral	Equipo

Denominación del Cargo / Analista de Soporte Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Elaborar informes de funcionamiento de la plataforma tecnológica networking bajo su jurisdicción.	Utilización de la capacidad instalada. (100%)	A	Semestral	Equipo
Ejecutar el plan de mantenimiento de cámaras de video vigilancia, botones de pánico, GPS, megafonía IP y enlaces inalámbricos y equipos de radio enlaces.	Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos. (100%)	A	Semestral	Individual

CAPÍTULO 5

5. DISCUSIÓN

Se aspira que, en base a los resultados expuestos, el presente trabajo ofrezca como su mayor aporte, un escenario de análisis de las expectativas de los colaboradores frente al cumplimiento de sus indicadores de gestión. Se evidencia claramente que la falta de incentivos intrínsecos se constituye en factores de directa relación en la motivación individual y colectiva del equipo de trabajo.

La falta de mantener programas o incentivos intrínsecos puede minar el sentido de pertenencia, compromiso e identidad del colaborador con la institución, su gestión se puede orientar básicamente al cumplimiento de una tarea sin identidad con los objetivos establecidos en los indicadores.

De otra parte, el desarrollo de programas que conlleven al impulso de incentivos intrínsecos tiene un alto grado de compromiso e identidad entre los colaboradores y la institución, que en algunos casos incluso incentiven a ofrecer el kilómetro extra de parte del colaborar en la consecución de las metas, incentivando a ser superadas las mismas en beneficio de los actores, empresa/empleados/clientes.

Según Crespo, (2016), en los resultados de su investigación demuestra la existencia de la relación directa entre el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de los empleados que tienen la posibilidad de recibir un incentivo versus los empleados que no, ya que en el 100% de los casos, los empleados que pueden recibir incentivos, mejoran su rendimiento, mientras que de los empleados que no pueden recibirlos, porque no son política de su departamento, el 67% ha mejorado su rendimiento.

Es notoria la expectativa de los trabajadores frente a un programa de motivación intrínseco, metodológicamente las encuestas claramente manifiestan el interés de un reconocimiento en función del cumplimiento de objetivos, además existe relevancia que los trabajadores sienten ser parte de un equipo de trabajo, en consecuencia, demandan o sugieren reconocimientos grupales.

La adecuada administración de estas herramientas, la determinación correcta de la frecuencia de los reconocimientos intrínsecos demanda que sean manejados con el compromiso de los altos niveles de la organización de manera responsable, para no convertir a los mismos en procesos que se confundan en el tiempo como obligaciones institucionales o lo que sería peor como conquistas laborales.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES

El contenido de este trabajo se desarrolla considerando los requerimientos y aspiraciones del personal de la institución, dejando expreso reconocimiento por la apertura ofrecida para el levantamiento de información y el desarrollo de la tesina.

Dando cumplimiento al desarrollo de la base teórica se trabajó con los fundamentos de: Medina, Gallegos & Lara que aportan la importancia de la motivación en la empresa, Reyna, Hernández & Rodríguez que nos definen la motivación, Zuazua, Solf Z, Ramírez, Abreu & Badii que nos contribuyen con la definición de motivación intrínseca, y motivación extrínseca definida por Ramírez, Abreu, Badii, Robbins & Coulter. Krajewski, Ritzman, Caso, Díaz, Palomo, Iruegas, Meyers, Satey nos explican el tema: Los Incentivos. Reyan & Hernández nos presentan los diferentes tipos de incentivos y por último Alles nos aporta sobre la gestión de talento humano, indicadores de gestión y metodología de levantamiento de perfiles. La base teórica argumentada en el presente trabajo cumple el objetivo 2.

Para su desarrollado metodológico se utiliza una logística secuencial, partiendo desde la filosofía corporativa, previo a pasar a los fundamentos teóricos, en donde los planes de incentivos, sistemas de motivación y otros son analizados en su contexto teórico, buscando que se constituyan en los pilares fundamentales en la construcción de una herramienta descriptiva (encuesta). Con ello se ha cumplido el objetivo 1.

Era importante conocer si la Institución utilizaba incentivos intrínsecos para motivar a sus empleados en el momento de que los mismos superarán el cumplimiento de sus indicadores de gestión en cada uno de los puestos descritos, con el fin de desarrollar un plan de motivación acorde a las actividades esenciales de cada puesto. De esta manera damos cumplimiento al objetivo 3.

El Plan de Incentivos ha sido estructurado con la finalidad de lograr un reconocimiento de rendimiento y productividad del trabajador por parte de la Institución.

El desarrollo del trabajo es muy satisfactorio y los objetivos planteados para el mismo se han cumplido totalmente. Este trabajo aspira convertirse en una gran herramienta, que además de haber servido como un elemento de aprendizaje para su gestora, se constituya en un instrumento para que la institución potencialice el rendimiento de sus empleados. La aplicación del mismo queda en criterio de los altos directivos de la organización.

CAPÍTULO 7

7. RECOMENDACIONES

Luego de finalizado todo el proceso de desarrollo de este trabajo, una de las principales recomendaciones que se le puede dar a la organización, es que se personalicen en el desarrollo y la institucionalización de planes motivacionales, con el fin de que sus empleados se sientan reconocidos, comprometidos e identificados con los objetivos institucionales y con el cumplimiento de las metas establecidas en cada puesto de trabajo, como aporte para el crecimiento colectivo.

En caso de ser aceptada la herramienta y sus conceptos, se recomienda realizar una campaña de comunicación interna, mediante la cual constantemente se les recuerde a los empleados que tienen “que ponerse la camiseta”, como elemento básico de compromiso individual en la consecución de objetivos y a cambio de ello existirá la posibilidad de acceder a los distintos incentivos creados, para lograr de esta manera mejorar el rendimiento general de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica SA. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=manual+de+funciones+martha+alicia+alles&ots=z_MZui2bn_&sig=iAOdFBsV_VJviefdwHrWYBsyyKg#v=onepage&q&f=false

Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=FYxjigmxValC&oi=fnd&pg=PA11&dq=La+gesti%C3%B3n+por+competencias+es+una+metodolog%C3%ADa+que+permite+integrar+todos+los+subsistemas+de+talento+humano&ots=wk_MOm3nkm&sig=LYUKfYZLPws24w3aj563AYrXn4Q#v=onepage&q&f=false

Atlantic International University. Recuperado de <http://cursos.aiu.edu/psicologia%20organizacional/pdf/tema%202.pdf>

CASO, A., (2003). *Sistema de incentivos a la Producción*, 2da edición. Madrid: Fundación Confemental.

CHIAVENATO, I., (2010) *Comportamiento Organizacional*. 4ta Edición. Río de Janeiro. Elsevier.

CRESPO, P. (2016) “Diseño de un plan de incentivos para mejorar la productividad de los colaboradores en la empresa de servicios LA MOTORA Cia. Ltda”. Cuenca. Universidad del Azuay. Recuperado: el 13 de abril del 2017: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5658/1/11986.pdf>

Díaz, L.H., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). *RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES*. Observatorio de Economía Latinoamericana, (185). Recuperado el 12 de Abril del 2017: https://scholar.google.com/ec/scholar?q=RECURSOS+HUMANOS%3A+LA+IMP+ORTANCIA+DE+LA+MOTIVACION+E+INCENTIVOS+PARA+LOS+TRABA+ADORES.&btnG=&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5

ECU-911, el más grande sistema integrado de seguridad a nivel nacional | Gran Guayaquil |

Noticias | El Universo. (n.d.). Retrieved December 14, 2017, from

<https://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/22/nota/4466476/ecu-911-mas-grande-central-vigilancia-nivel-nacional>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Retrieved from

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1514523350&Signature=QnJdtXMSvXxLNz8KZ7UysMoqhZs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri-et-al-metodologia-de-la-investi.pdf

LA MOTIVACIÓN Y LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS. (n.d.). Retrieved December 14, 2017, from <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>

Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(6). Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=241016449009>

Misión y Visión – Servicio Integrado de Seguridad ECU 911. (n.d.). Retrieved December 14, 2017, from <http://www.ecu911.gob.ec/mision-y-vision/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2010). *Administración*. Prentice Hall. Retrieved from <http://biblioteca.utma.edu.pe/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Robbins%20%26%20Coulter%20-%2010ed.pdf>

T, R. E. Y. (2008, November 27). Los incentivos y la motivación laboral. Retrieved December 29, 2017, from <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Emprende Pyme. (2016). Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-motivacion.html>

Escuela Europea de Managment. (7 de Noviembre de 2015). Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/empleabilidad-2/9-trucos-aplicar-la-motivacion-intrinseca-extrinseca>

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185. Recuperado el 12 de Abril del 2017: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

SATEY E. (2014) “*Incentivos laborales y clima laboral*” (Realizado con el personal de la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial). Recuperado, 12 de Abril del 2017; <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

Sashkin, M. (1996). EL CUESTIONARIO MBM: GESTION POR MOTIVACION. Tercera edición. Recuperado: el 13 de abril del 2017: http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676898/cuestionariombmmaslow.pdf

Solf-Zárate, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón/Intrinsic Motivation at Work and its relationship with the variables Goal Orientation and Tenacity. *Persona*, (9), 111-126. Recuperado el 12 de Abril del 2017: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112814005>

Zornoza, Luis. (16 de Marzo de 2004). Motivación Laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>

Zuazua, A. (2007). El proyecto de autorrealización. Cambio, curación y desarrollo.
Alicante: Editorial Club Universitario.

ANEXOS

Anexo 1. Tipos de incentivo que desea el trabajador

Denominación del Cargo / Analista de Contabilidad Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Ejecutar la liquidación de fondos de caja chica, arqueos e informes de situación contable.	Control de Flujo de Caja. (100%)	No monetaria	Mensual	Individual
Elaborar conciliaciones bancarias, declaraciones de impuestos, retenciones.	Declaraciones mensuales SRI. (100%)	No monetaria	Mensual	Individual
Denominación del Cargo / Analista Geoestadístico Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Elaborar informes geo-estadísticos en el que se identifiquen los puntos de ocurrencia de la emergencia.	Eficacia en proceso. Elaboración de matrices y geo procesamiento semanal (100%)	No Monetario	Anual	Equipo
Realizar informes y reportes geo-estadísticos que incluyan la elaboración de mapas temáticos y análisis espacial de emergencias en la coordinación zonal de su jurisdicción.	Satisfacción Indirecta a Clientes. (100%)	No Monetario	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Analista de Asesoría Jurídica Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Elaborar convenios, contratos, acuerdos y resoluciones, jurídicas.	Eficiencia Departamental. Realizar las diferentes actividades con plazo máximo de 48h (100%)	No monetario	Semestral	Individual
Analizar informes jurídicos y emitir respuestas frente a los requerimientos de los administradores de justicia.	Oportunidad. Emitir repuestas de los requerimientos máximos en 24 h (100%)	No monetario	Semestral	Individual

Denominación del Cargo / Analista de Planificación y Gestión Estratégica Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Realiza controles permanentes a indicadores de calidad, productividad, cumplimiento de acciones correctivas, establecidos en operaciones.	Volumen de operaciones. Archivo con recurrencia mensuales de la actividad (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Ejecuta el control de procesos y procedimientos, analiza resultados y determina hallazgos.	Oportunidad. Auditoría inmediata cuando pide la Nacional máximo 24h (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Denominación del Cargo /Analista de Administración de Recursos Humanos Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Ejecutar el ingreso de datos al sistema SIITH.	Eficacia de la actividad. Reportes mensuales con vinculaciones y desvinculaciones. (100%)	No monetario	Mensual	Individual
Realizar los procesos de selección de personal del centro.	Permanencia Específica (Evaluación de desempeño al nuevo colaborador, después de su periodo de prueba 3 meses) (100%)	No Monetario	Mensual	Equipo
Denominación del Cargo / Analista de Soporte Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual

Elaborar informes de funcionamiento de la plataforma tecnológica networking bajo su jurisdicción.	Utilización de la capacidad instalada. Reportes semanales del estado de funcionamiento. (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Ejecutar el plan de mantenimiento de cámaras de video vigilancia, botones de pánico, GPS, megafonía IP y enlaces inalámbricos y equipos de radio enlaces.	Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos. Monitoreo Diario. (100%)	No monetario	Trimestral	Personal
Denominación del Cargo / Auxiliar de Servicios Generales Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Entregar documentación física a clientes internos y externos dentro de la Coordinación Zonal del Servicio Integrado de Seguridad.	Satisfacción de Clientes Internos y Externos. (100%)	No Monetario	Mensual	Individual
Realizar actividades inherentes al cargo y en el ámbito de su competencia ordenadas por el jefe directo.	Eficacia del servicio/actividad. Cumplimiento inmediato de la actividad. (100%)	No Monetario	Mensual	Individual
Denominación del Cargo / Analista de Tecnología Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Ejecutar planes de contingencia, mantenimiento y seguridad física del hardware utilizado en la Institución.	Eficiencia del producto. (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Realizar análisis operativos de infraestructura, del software, hardware, arquitectura de TI, sistemas y bases de datos.	Eficiencia del mantenimiento. (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Denominación del Cargo / Analista Tesorería Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual

Efectuar el pago a proveedores por Adquisición de Bienes y Servicios.	Control de Cuentas por pagar. (100%)	No monetario	Anual	Individual
Realizar la socialización respectiva a los clientes internos, confirmando que el pago de obligaciones se encuentre efectivizado a la cuenta bancaria consignada.	Eficacia del Actividad/Servicio. Comunicación inmediata al cliente. (100%)	No monetario	Anual	Individual
Denominación del Cargo / Conductor Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Reportar daños o averías graves del vehículo.	Eficacia del uso de recursos, maquinarias y equipos. (100%)	No monetario	Anual	Equipo
Facilitar a los vehículos las reparaciones mecánicas menores indispensables.	Eficiencia del mantenimiento. (100%)	No monetario	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Adquisiciones Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Supervisar los procesos de compras en las fases precontractuales.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Control diario de fases de compra. (100%)	No monetario	Anual	Equipo
Verificar y elaborar los pliegos de los procesos de compras públicas.	Eficiencia de la Publicación en el portal de compras. (100%)	No monetario	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Comunicación Social Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Controlar la entrega recepción documentos informativos: boletines, reportes, reportajes, artículos, avisos, trípticos, folletos, imágenes audiovisuales, memorias, afiches.	Eficiencia en Publicidad. Escoger la información relevante para comunicar a la ciudadanía. (100%)	No monetario	Anual	Individual

Controlar la administración de la página web y redes sociales de la institución.	Eficiencia del servicio en la respuesta a las quejas o inquietudes de las personas. (100%)	No monetario	Anual	Individual
Denominación del Cargo / Especialista Financiero Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Supervisar procedimientos de administración financiera del Distributivo, liquidaciones, retenciones y descuentos de los servidores institucionales activos y cesantes.	Presupuesto. Control de procedimientos financieros diarios. (100%)	No monetario	Anual	Equipo
Supervisar la gestión administrativa, financiera a nivel zonal.	Rotación de Cuentas. (100%)	No monetario	Anual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Administración de Recursos Humanos Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Controlar el manejo de expedientes de contrataciones, liquidaciones, jubilaciones, retiros de personal voluntario y obligatorio.	Archivo con recurrencia diaria de los expedientes. (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Supervisar el cumplimiento del plan de capacitación y formación de los servidores del centro zonal de su competencia.	Control de planes de capacitación. (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Determinar las campañas de prevención de accidentes e incidentes laborales y capacitación en temas de seguridad y salud ocupacional en los centros.	Capacitación promedio impartida (100%)	No monetario	Semestral	Individual

Supervisar el cumplimiento de reglamentos y planes, programas referentes a seguridad y salud ocupacional de acuerdo a la normativa legal vigente en los centros bajo su jurisdicción.	Control del nivel de Seguridad diario mediante elaboración de matrices de accidentes y salud ocupacional. (100%)	No monetario	Semestral	Individual
Denominación del Cargo / Especialista de Servicios Institucionales Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Revisar la infraestructura civil y administrativa del centro.	Eficiencia de uso de recursos, maquinarias y equipos. (100%)	No monetario	Mensual	Equipo
Supervisar el informe de control de vehículos institucionales del centro desconcentrado.	Intensidad de mantenimiento. (100%)	No monetario	Mensual	Equipo
Denominación del Cargo / Especialista de Tecnología y Soporte Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Desarrollar el plan de mantenimiento, proyectos de mejoramiento, seguridad física e informática de los centros zonales.	Intensidad del mantenimiento. (100%)	No monetario	Anual	Individual
Analizar las herramientas de soporte tecnológico.	Calidad de Producto. (100%)	No monetario	Anual	Individual
Denominación del Cargo / Guardalmacén Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Realizar el registro de bienes y semovientes en el sistema de control de activos.	Control de Inventarios (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Realizar la entrega y recepción de bienes del centro bajo su competencia en el procedimiento de cambios de custodios.	Rotación o Asignación de Inventarios (100%)	No monetario	Trimestral	Individual

Denominación del Cargo / Oficinista Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Entregar documentos que se solicitan al archivo del centro desconcentrado zonal.	Satisfacción de clientes Internos y Externos (100%)	No monetario	Mensual	Equipo
Facilitar las actividades de copiado, búsqueda, numeración, registro e identificación y digitalización de documentos.	Eficiencia del Servicio en la agilidad del proceso de la actividad. (100%)	No monetario	Mensual	Equipo
Denominación del Cargo / Secretaria Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Redactar documentos propios del área, (actas, oficio, memorandos, informes) y la compra de pasajes aéreos de la coordinación zonal.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Elaboración de informes en 24h y la compra de pasajes con máximo 48h de anticipación. (100%)	No monetario	Anual	Equipo
Registrar actividades en la agenda del responsable del área.	Ingreso y aceptación de las actividades previo al registro en la agenda diariamente. (100%)	No monetario	Anual	Individual
Denominación del Cargo / Secretaria Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Redactar documentos propios del área, (actas, oficio, memorandos, informes) y la compra de pasajes aéreos de la coordinación zonal.	Eficiencia en la Actividad/Servicio Elaboración de informes en 24h y la compra de pasajes con máximo 48h de anticipación. (100%)	No Monetario	Anual	Equipo

Registrar actividades en la agenda del responsable del área.	Eficacia del Servicio. Ingreso y aceptación de las actividades previo al registro en la agenda diariamente. (100%)	No Monetario	Anual	Equipo
--	--	--------------	-------	--------

Denominación del Cargo / Técnico de Servicios Institucionales Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Preparar documentación de adquisiciones, e infraestructura a las unidades de gestión interna.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Elaboración de documentación en 24h. (100%)	No monetario	Trimestral	Individual
Apoyar en la verificación de documentos necesarios.	Eficiencia en la Actividad/Servicio. Verificación y respuesta inmediata. (100%)	No monetario	Trimestral	Individual

Denominación del Cargo / Técnico Financiero Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Apoyar con el ingreso de información requerida.	Presupuesto. (100%)	No monetario	Semestral	Individual
Preparar información financiera de unidad.	Presupuesto. (100%)	No monetario	Semestral	Individual

Denominación del Cargo / Conductor Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
---	-----------------------------	--------------------------	-------------------	----------------------------

Reportar daños o averías graves del vehículo.	Eficacia del uso de recursos, maquinarias y equipos. (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo
Facilitar a los vehículos las reparaciones mecánicas menores indispensables.	Eficiencia del mantenimiento. (100%)	No monetario	Trimestral	Equipo

Denominación del Cargo / Analista de Soporte Zonal	Indicador de Gestión	Tipo de Incentivo	Frecuencia	Equipo / Individual
Elaborar informes de funcionamiento de la plataforma tecnológica networking bajo su jurisdicción.	Utilización de la capacidad instalada. (100%)	No monetario	Semestral	Equipo
Ejecutar el plan de mantenimiento de cámaras de video vigilancia, botones de pánico, GPS, megafonía IP y enlaces inalámbricos y equipos de radio enlaces.	Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos. (100%)	No monetario	Semestral	Individual