



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN-MONAGAS**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL
PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTEGRAL “NUEVOS
HORIZONTES” PERIODO 2013**

Asesora: Prof. Maruly Córdova

Autores:

Br. Guatarasma Francelis C.I 20917756

Br. Marcano Franklin C.I 18865990

Trabajo de Grado, modalidad Áreas de Grado, presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado de Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, diciembre de 2013

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN-MONAGAS

PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL
PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTEGRAL "NUEVOS
HORIZONTES" PERIODO 2013

ACTA DE APROBACION


Prof. Martha Pérez


Prof. Maruly Córdova.
Asesora


Prof. Omaira García

Trabajo de Grado, modalidad Áreas de Grado, presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado de Gerencia de Recursos Humanos

Maturin, diciembre de 2013

INDICE

INDICE	iii
RESOLUCIÓN	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	viii
INDICE	xii
INDICE DE CUADROS	xiv
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA Y SU GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
CAPITULO II	9
MARCO TEORICO	9
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS INCENTIVOS	9
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.3 BASES TEÓRICAS	12
2.3.1 Los Incentivos	12
2.3.1.1 Tipos de Incentivos	13
2.3.1.2 Clasificación de los Incentivos	15
2.3.1.3 Importancia de los Incentivos	22
2.3.1.4. ¿Cuál es el enfoque de los Incentivos?	23
2.3.2 Nuevos métodos de Remuneración	24
2.3.3 Como Diseñar un Plan de Incentivos	25
2.3.4 La Motivación	28
2.3.4.1 Motivación de los Empleados Mediante Satisfacción de las Necesidades	28
2.3.4.2. Motivación de los Empleados mediante el Diseño de Puestos	31
2.3.4.3 La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño	34
2.3.4.4 Importancia de la Motivación	36
2.4 BASES LEGALES	38
2.6 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	40
2.6.1 Reseña Histórica	40
2.6.2 Visión	41
2.6.3 Misión	41

2.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	41
CAPITULO III.....	44
MARCO METODÓLOGICO.....	44
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3 POBLACION.....	45
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.5 PROCEDIMIENTO DE ANALISIS.....	47
3.6 TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	48
CAPITULO IV.....	49
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
CAPITULO V.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES.....	65
CAPITULO VI.....	67
PROPUESTA.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	71
HOJAS METADATOS.....	75

RESOLUCIÓN

Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado

Los trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo universitario, para su autorización

DEDICATORIA

A mis padres, Hugo y Gloria por su esfuerzo para ayudarme a alcanzar esta meta, por ustedes he podido alcanzar hoy esta meta, este logro es de ustedes también.

A mis abuelos Trina y Ramón Guatarasma por sus enseñanzas y buenos consejos.

A mi abuela María Zapata, quien es una gran maestra, enseñarme muchas cosas y estar siempre pendiente de mis logros, también a mi abuelo Félix Mayorga que aunque hoy no está físicamente, de este logro se sentiría muy orgulloso.

A mis sobrinas Liangeles y María Fernanda para que sigan el ejemplo, sean personas de bien y logren todo lo que se propongan.

A Mariangel, que es una personita especial que contagia con su alegría a todos. Para que siga el ejemplo.

A dos personas que hoy ya se fueron pero me enseñaron mucho, en esta vida fueron más que amigos para mí; José Contreras y Bernice Herrera.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico principalmente a mi mamá Ana Jiménez quien fue quien siempre estuvo ahí. A mi abuela Ana que aunque no está también fue como una madre para mí.

A mis hermanos David y Javier.

A mi novia Francelis.

A todos mis tíos, pero especialmente a mi Tío Cixto que siempre me dio su ayuda y apoyo.

A todos mis panas del Caribe que siempre tuvieron pendiente.

Franklin Marcano

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por proveerme la fuerza necesaria para lograr todo lo que hasta ahora me he propuesto.

A mis padres, Hugo Guatarasma y Gloria Zapata por enseñarme la constancia es fundamental para lograr todo lo propuesto y que no hay una meta que este lejos de alcanzar, además de ayudarme en todo lo que fue necesario. A mis hermanos, Marcos, Edgardo y Hugo por su apoyo, estar pendiente de todo siempre y ayudarme cuando fue necesario.

A mis queridas primas, Nathaly Mayorga, María Laura Marcano, Beatriz Huertas por ser parte de mi vida ayudarme siempre que las necesite. Pero muy especialmente a: Jessica Mayorga, por ser mi compañera, amiga hermana brindarme su apoyo, comprensión y muchas valiosas ayudas en cualquier momento.

A mis tíos: Laura Mayorga y Roberth Marcano, Carmen Fernal y Félix Mayorga, a Betty Salazar y Eduardo Mayorga. Quienes estuvieron dispuestos a colaborarme cada vez que fue necesario.

A mi compañero, Franklin Gabriel, quien además es mi novio por toda su participación e interés en la elaboración de este trabajo, espero sea el primero de muchos logros juntos.

A mis amigas de siempre; Katherine, Milexy y Mariana. Por siempre estar atentas y apoyarme siempre hasta en las más locas ideas. A mis amigas y

compañeras durante todos los años de estudio: Fredmary, Maiyelin, Daniela. Pero muy especialmente a Keyla Idrogo y Neglive García quienes siempre estuvieron ahí en las buenas y no tan buenas, demostrarme su amistad incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios y a la Virgen del Valle por toda esa sabiduría y capacidad que me brindan.

A mi mamá Ana Jiménez quien es el motor principal de este logro si ella esto no sería posible, a mis hermanos David y Javier por todo su apoyo incondicional y siempre estamos juntos cuando uno necesita de otro y a mi abuelita Ana que aunque no está físicamente fue una persona muy importante para estar donde estoy y ser lo que soy sus consejos, su apoyo todo lo que me enseñó.

A mi novia, compañera, amiga Francelis Virginia que siempre está ahí para mí en las buenas y en las no tan buenas. A todos mis tíos que siempre me brindaron ayuda cuando la necesitaba.

A la profe Maruly por toda la ayuda que nos dio para realizar este trabajo, a las profe Martha y Omaira que también nos aportaron su granito de arena.

Al Lcdo. Ramiro Toro que nos brindó la oportunidad de realizar el trabajo en la U.E.I “Nuevos Horizontes”, al profesor Nelson Barreto director de la institución por toda la ayuda prestada y al personal docente de la misma.

A mis compañeros de Áreas de Grado que fuimos un buen grupo.

**Gracias a Todos.
Franklin Marcano**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN-MONAGAS**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL
PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTEGRAL "NUEVOS
HORIZONTES" PERIODO 2013**

ACTA DE APROBACION



**Prof. Maruly Córdova.
Asesora**



Prof. Martha Pérez



Prof. Omaira García

**Trabajo de Grado, modalidad Áreas de Grado, presentado como requisito
parcial para optar al Título de Licenciado de Gerencia de Recursos Humanos**

Maturín, diciembre de 2013

INDICE

RESOLUCIÓN	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	viii
INDICE	xii
INDICE DE CUADROS	xiv
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA Y SU GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
CAPITULO II	9
MARCO TEORICO	9
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS INCENTIVOS	9
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.3 BASES TEÓRICAS	12
2.3.1 Los Incentivos	12
2.3.1.1 Tipos de Incentivos	13
2.3.1.2 Clasificación de los Incentivos	15
2.3.1.3 Importancia de los Incentivos	22
2.3.1.4. ¿Cuál es el enfoque de los Incentivos?	23
2.3.2 Nuevos métodos de Remuneración	24
2.3.3. Como Diseñar un Plan de Incentivos	25
2.3.4. La Motivación	28
2.3.4.1 Motivación de los Empleados Mediante Satisfacción de las Necesidades	28
2.3.4.2. Motivación de los Empleados mediante el Diseño de Puestos	31
2.3.4.3 La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño	34
2.3.4.4 Importancia de la Motivación	36
2.4 BASES LEGALES	38
2.6 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	40
2.6.1 Reseña Histórica	40
2.6.2 Visión	41

2.6.3. Misión	41
2.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	41
CAPITULO III	44
MARCO METODOLÓGICO	44
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.3 POBLACION	45
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.5 PROCEDIMIENTO DE ANALISIS.....	47
3.6 TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	48
CAPITULO IV.....	49
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	49
CAPITULO V.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 CONCLUSIONES	64
5.2 RECOMENDACIONES	65
CAPITULO VI.....	67
PROPUESTA.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	71
HOJAS METADATOS.....	75

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución absoluta y porcentual sobre la especialidad de los docentes que laboran en la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.....	49
Cuadro 2. Distribución absoluta y porcentual sobre la edad de los docentes que prestan sus servicios en la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”. ...	50
Cuadro 3. Distribución absoluta y porcentual sobre el sexo de los docentes que laboran en la Unidad Educativa “Nuevos Horizontes”.....	51
Cuadro 4. Distribución absoluta y porcentual sobre el estado civil del personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos horizontes”.....	52
Cuadro 5. Distribución absoluta y porcentual sobre los años de servicios prestados por el personal docente a la institución.	53
Cuadro 6. Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento de los docentes de las políticas de incentivos.	54
Cuadro 8. Distribución absoluta y porcentual sobre los tipos de incentivos financieros que la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” ofrece a su personal docente.....	56
Cuadro 9. Distribución absoluta y porcentual sobre los tipos de incentivos No financieros que la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” ofrece a su personal docente.....	57
Cuadro 10. Distribución absoluta y porcentual sobre los niveles de motivación en el trabajo, satisfacción en el trabajo, desempeño de funciones y conformidad en el puesto de trabajo.....	58
Cuadro 11. Distribución absoluta y porcentual sobre si un programa de incentivos ayudaría a elevar los niveles de motivación de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.	60
Cuadro 12. Distribución absoluta y porcentual sobre si un programa de incentivos ayudaría a satisfacer las necesidades profesionales e individuales	61
Cuadro 13. Distribución absoluta y porcentual sobre el tipo de incentivo que los docentes propondrían a la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.	62



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN-MONAGAS**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL
PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTEGRAL “NUEVOS
HORIZONTES” PERIODO 2013**

Autores:
Guatarasma, Francelis
Marcano, Franklin

Asesor Académico:
Prof. Córdova, Maruly

RESUMEN

En el presente las organizaciones afrontan una gran presión competitiva creciente, por lo tanto buscan la forma de hacer con mayor calidad su actividad pero esto no lo lograrán sin reconocer la importancia que tiene el talento humano en el éxito o fracaso de los objetivos planteados. Es por ello, que estimular a los trabajadores es la mejor forma de mantener el buen desempeño organizacional. La presente investigación está basada en la propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente que labora en la U.E.I “Nuevos Horizontes” que es una institución privada que busca ofrecer educación de calidad. La misma se apoya en la importancia que tiene la motivación de personal, los factores que la afectan y la aplicación de ciertos tipos de incentivos que ayudan a mejorarla. Se realizó a través de un estudio de campo sustentado en la aplicación de un cuestionario que contenía 13 preguntas y fue aplicado al personal docente de la institución por lo que las respuestas obtenidas por el personal docente nos dio a entender que existen pocas formas de incentivar a mencionado personal por lo que los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo son medio. Por lo que unas de las conclusiones resalta que la institución carece de estrategias que permitan mantener conformes a los docentes en su puesto de trabajo y no se aplican buenas formas de motivación a los mismos ya que estos expresaron en su mayoría no sentir una alta satisfacción en el trabajo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los avances tecnológicos y los constantes cambios en los procesos productivos han impulsado a las organizaciones a crear nuevas tendencias para estimular al personal todo esto con el objetivo de lograr perdurar en el tiempo y cumplir con eficiencia las funciones requeridas. Remunerar al personal no solo involucra ofrecerles un salario por su servicio hay que tener presente otros factores como el reconocimiento y al estima. Esta necesidad de satisfacer diferentes expectativas de los individuos está relacionada con la capacidad que tenga la organización para mantener motivados al recurso humano.

Es difícil creer que existan organizaciones que no se preocupan por incentivar a su personal ni aplicar planes o estrategias que refuercen la motivación y así lograr un ambiente laboral dinámico donde todos estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismo.

Un plan de incentivo es una herramienta que permite asegurar el talento humano en la organización así como aprovechar lo mejor de las habilidades de cada individuo en función de concretar los objetivos organizacionales. Todos los individuos necesitan ser estimulados de distintas formas con la finalidad de cubrir las expectativas tanto personales como profesionales.

Más aún si su campo de trabajo es impartir conocimientos, ya que de estos depende la formación de las futuras generaciones y tendrán que hacerlo con entusiasmo para que los alumnos observen que sus profesores se sienten bien

con su trabajo por lo que un plan de incentivos logrará que los profesores se sientan motivados y satisfecho.

La Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” cuenta con pocas estrategias para incentivar al personal, por lo cual no se cumple con eficiencia las labores en cuanto al subsistema de mantenimiento de personas el cual es imprescindible para dar paso al desarrollo de cada profesional.

En base a lo anteriormente establecido la siguiente investigación estuvo estructurada de la siguiente manera.

Capítulo I. Está orientado a explicar de manera precisa el planteamiento del problema y la justificación del mismo, el objetivo general y los objetivos específicos, y la delimitación de la investigación.

Capítulo II. Está basado en las citas de varios autores para darle claridad y sustentar el trabajo de investigación. En este se muestra toda la teoría que sirve de base para la investigación.

Capítulo III. Es el marco metodológico en el cual se describe el nivel de la investigación, el tipo de investigación, el universo o población, las técnicas de investigación y el procedimiento de la misma.

Capítulo IV. En este capítulo nos proponemos a identificar los resultados de las técnicas de recolección de información aplicado al personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”. A través de cuadros porcentuales.

Capítulo V. Se exponen las conclusiones y las recomendaciones en base de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de la investigación.

Capítulo VI. En este capítulo se expone la propuesta de un plan de incentivos enfocado en mejorar la calidad de vida individual y profesional del personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”, esperando que sea aplicado por la misma.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SU GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente, las organizaciones afrontan una gran presión competitiva creciente, por lo tanto buscan la forma de hacer con mayor calidad su actividad pero esto no lo lograrán sin reconocer la importancia que tiene el talento humano en el éxito o fracaso de los objetivos planteados; es por ello que estimular a los trabajadores es la mejor forma de mantener el buen desempeño organizacional.

Las organizaciones hoy en día apuestan a una dirección de recursos humanos más flexible por lo que proveer, desarrollar, mantener el talento humano es una prioridad y una de las mejores formas es utilizar un programa de incentivos que permitan estimular a los trabajadores y así también lograr que todas las áreas trabajen en conjunto a fin de alcanzar una meta y un nivel de eficiencia laboral, es decir todos son recompensados por realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente debido a que se pueden encontrar trabajadores que no sientan interés por reducir costo o incrementar la producción; sin embargo se les puede inducir a mejorar su desempeño a través de bonos, programas de capacitación, entre otros como un incentivo a una meta alcanzada.

Según Wilson, James Q. (1971) citado por Chiavenato, Idalberto (2000) se plantea lo siguiente con respecto a las recompensas o incentivos:

La recompensa o incentivo es alguna gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembro de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos validos (decisión de producir). Cualquiera que sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización es fundamental mantener el equilibrio (pág. 402).

Se puede interpretar que los incentivos buscan la igualdad entre el talento humano y la organización, y este no ser tratado como un recurso más, sino como fuente de poder capaz de marcar la diferencia organizacional en el mercado ya que estos estimulan la participación y desarrollo de los trabajadores, el rendimiento y la comunicación.

En el contexto organizacional actual se considera los incentivos como parte fundamental en el desarrollo y mantenimiento de personas, pero existen sectores tales como el sector educativo privado que desconoce de esta forma de lograr grandes resultados, por lo que para ellos la remuneración fija aun cobra mucha importancia, ya que se basa en el pago de igual trabajo igual salario. Según Chiavenato (2009) “la remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades” (pág. 316).

Por lo que se puede analizar, que la remuneración fija es muchas veces causante del bajo rendimiento de los docentes del sector privado, debido a que la situación socioeconómica que vive el país actualmente requiere de mayores

ingresos, por lo que las instituciones deben buscar forma de incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados.

En este sentido el personal docente que labora en el sector privado a nivel nacional carecen de ciertas políticas de incentivos que se requieren para enriquecer su rendimiento profesional y elevar los niveles de motivación en el trabajo, así como también buscar la manera de satisfacer sus necesidades primordiales.

Tal es el caso de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” el cual uno de sus principales objetivos es ofrecer una educación integral de primer nivel, así que contar con docentes altamente satisfechos es lo principal para lograrlo. Por lo que el primordial objeto de estudio de esta investigación será analizar si la institución cuenta con algún tipo de incentivo para elevar los niveles de motivación, desarrollo personal y profesional de los profesores para generar un mayor compromiso de estos con la institución y resolver las debilidades con que cuenta la misma. De acuerdo a lo antes descrito surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles políticas de incentivos ofrecen al personal docente de la institución?

¿Qué tipos de incentivos financieros y no financieros ofrecen al personal docente?

¿Recibe el personal docente estos tipos de incentivos por parte de la institución?

¿Cuál es el nivel de motivación del personal docente dentro de la institución?

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación estará dirigida al personal docente que labora en la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” la cual está ubicada en Maturín estado Monagas, la misma se enfocará en la propuesta de un plan de incentivos a dicho personal. La elaboración de este proyecto se llevara a cabo entre los meses de octubre y diciembre del año 2013.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Todos los seres humanos poseen diferentes necesidades que cubrir bien sea en el ámbito personal, social o económico. Indiscutible es que en lo concerniente al ámbito organizacional existen unas series de expectativas de cambio por parte del trabajador y estas mejoras están orientadas a algunos o varios de las áreas que se acaban de mencionar. La razón de ser de esta investigación es proponer un plan de incentivos laborales para el personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”; la cual radica básicamente en que la institución carece de una política de retribución basada en incentivos tomando en cuenta las necesidades prioritarias del personal docente.

Entre los principales aportes que proporciona esta investigación es que ayuda a que el personal docente organice sus metas y tengan una visión de futuro más clara y satisfacer sus intereses prioritarios. Otro de los beneficios de contar con un plan de incentivos es que el personal docente se sentirá tomado en cuenta por la institución el cual permitirá que estos trabajen en pro de los objetivos organizacionales y mejorara el rendimiento laboral de los mismos.

El cumplimiento de las necesidades en el transcurrir del tiempo proporcionan una sensación de bienestar a los trabajadores por sentir que han logrado muchas de las metas planteadas en su vida personal y a su vez la institución se puede posicionar entre las mejores por tener programas de incentivos para su personal docente. En si otro de los aportes seria el incremento de los niveles de motivación dentro del personal.

Finalmente, y tomando en cuenta que pueden existir más aportes este estudio se puede emplear como base para investigaciones futuras relacionadas con el incentivo de personal, también se puede utilizar como referencias para la elaboración de acuerdos colectivos.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Proponer un plan de incentivos laborales para el personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” periodo 2013.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir las políticas de incentivos con que cuenta la institución.
- Conocer los tipos de incentivos que ofrece la institución al personal docente.
- Señalar los aspectos motivacionales que ofrece un plan de incentivos.
- Definir un plan operativo de incentivos laborales para el personal docente de la institución.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS INCENTIVOS

Con la finalidad de establecer la evolución histórica de los incentivos, es preciso establecer algunos momentos de décadas pasadas durante las cuales el hombre realizaba determinadas actividades para ayudar a cubrir los requerimientos que poseía.

Al respecto Gary Dessler (1996) establece “a finales del siglo pasado Frederick Taylor popularizo los incentivos financieros como recompensas económicas que se pagan a los trabajadores cuya producción supera un nivel predeterminado” (pág. 453).

De tal aspecto se puede señalar que en esa época sólo se aplicaban remuneraciones por igual cantidad de trabajo realizado lo que era insuficiente para las personas y no cubrían sus satisfacciones primordiales por lo cual surgió la idea del trabajo justo para lograr una equidad entre el compromiso de las organizaciones y sus trabajadores. Uno de los logros más grande de la época fue el de un día de trabajo justo. Décadas más tarde surgió la necesidad de evaluar científicamente los puestos de trabajo por lo cual se dio a conocer el movimiento de la administración científica. En cierto aspecto Gary Dessler (1996).

A su vez, la administración científica dio lugar en la década de los años 30, sacudida por la depresión, al movimiento de las relaciones humanas y su hincapié en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores. El fuerte interés actual en los programas de mejoramiento de la calidad y en el compromiso del empleado es una continuación de ese tema. (pág. 453).

Queriendo establecer que en esa época ya empezó a surgir la necesidad social de los trabajadores como factor importante de su comportamiento dentro de las organizaciones por lo cual se hizo imprescindible realizar por parte de las estas un estudio que le permita evaluar la calidad de los puestos de trabajo y el compromiso organizacional del recurso humano.

Los cambios transcurridos a medida que avanza la humanidad, han propiciado la implementación de los incentivos, ya que las organizaciones deben de tener en cuenta que las necesidades de cada trabajador han cambiado por lo que es necesario que los trabajadores se sientan más a gusto en sus puestos de trabajo y puedan cumplir sus expectativas tanto individuales como organizacionales.

Por eso ahora en los nuevos tiempos no solo es importante los incentivos financieros sino que también surge la necesidad de la autorrealización donde los trabajadores se sientan capaz de cumplir sus objetivos profesionales que si bien para la organización no tienen mucha relevancia para estos son de mucha importancia, porque se trata de su desarrollo como individuo.

Chiavenato (2009) establece “el mundo cambio y las organizaciones también. Hoy en día la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programa de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter de energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza”. (pág. 316).

Por lo que se puede interpretar que no basta solo con remunerar a las personas de forma fija ya que esto es necesario pero no suficiente. Se hace necesario incentivarles de manera continua para lograr un mejor desempeño y alcance los planes desafiantes que tienen para el futuro.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el tema de investigación fue necesaria la búsqueda de material bibliográfico que encaminó la presente a analizar a través de otros documentos investigativos, los planes de incentivos para otras investigaciones.

Núñez, A (2000); realizó una investigación titulada: Propuesta de un Sistema de Incentivos para el mejoramiento del desempeño laboral de la empresa Auto-oriente, Maturín, S.A. entre sus conclusiones destaca “se pudo observar que los empleados consideran que los incentivos percibidos no cubren sus expectativas por considerarlos en gran parte deficientes, lo cual puede generar un ambiente inapropiado por la inconformidad existente en los empleados”.

Naranjo, D y Guzmán, Z. (2006) realizaron una investigación titulada: Propuesta para mejorar el sistema de incentivos dirigido al personal administrativo de la empresa servicios y construcciones Abril, C.A. Maturín- Monagas entre sus conclusiones destaca “los incentivos otorgados por la empresa no motivan lo suficiente al personal a cumplir con sus funciones de manera eficiente, puesto que estos son deficientes, lo cual genera un descontento en el personal provocando la insatisfacción laboral”.

Así mismo Leonet, N. Lovera, k (2000) en su investigación titulada: Propuesta para la implementación de incentivos dirigidos al personal administrativo que labora en el centro de investigaciones agropecuarias del estado Monagas. Detectaron que las necesidades con las que se identifican los trabajadores son: aumento salarial y crecimiento personal y al establecer la prioridad entre ambas encontraron que era la mejora salarial.

Las investigaciones antes señaladas ayudan a establecer, que los individuos se identifican con la necesidad de crecimiento personal ya que desean conseguir

más conocimientos que le permitan realizar de mejor manera sus funciones en la organización; pero también es preciso señalar que existe una gran parte de trabajadores que le dan más valor al dinero debido a que este permite cubrir expectativas fuera del entorno laboral.

En el presente, las organizaciones que deseen obtener el máximo de sus empleados o por lo menos que estos se sientan motivados a lograr los objetivos planteados, deben tener presente la aplicación de incentivos tanto financieros como no financieros lo que le permitirá que estos se sientan satisfechos en su puestos de trabajo, además de lograr el comportamiento deseado en el trabajo.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Los Incentivos

Actualmente es de mucha importancia para las organizaciones emplear planes de incentivos que le permitan establecer normas de desempeño y mantener las perspectivas de cada uno de sus empleados.

Los incentivos son definidos por Werther y Davis (2008) como, “los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos enfocados al logro de determinadas metas.” (pág. 368)

Para Ramón Ynfante (2008) los incentivos:

Es aquello que se propone a estimular o inducir a los trabajadores a una conducta determinada que, generalmente van encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, mas cantidad, menos costes y mayor satisfacción de este modo se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción siempre que no descienda la calidad, la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. (pág. 1).

Con lo antes planteado se pudo llegar a la conclusión de que los incentivos son diferentes estímulos que la organización puede ofrecer al talento humano con el fin de recompensarle su contribución de manera que se encuentren encaminados a realizar sus funciones eficaz y eficientemente con el fin de alcanzar su objetivos personales y las metas organizacionales planteadas a corto, mediano y largo plazo.

2.3.1.1 Tipos de Incentivos

Los incentivos son herramientas utilizada como medio para aumentar la eficiencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

De esta manera se citará de Ramón Ynfante (2008) los tipos incentivos que se mencionaran a continuación:

Programas de pagos de incentivos.

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de

producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Enriquecimiento del Puesto.

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo.

La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

2.3.1.2 Clasificación de los Incentivos

Por lo general existen diversas maneras de clasificar los sistemas de incentivos para casi todo tipo de trabajo o función desempeñada. Por lo que Werther y Davis (2008) señalan “los incentivos pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios” (pág. 372-373).

A continuación se clasificara los incentivos de manera general en dos aspectos: incentivos financieros e incentivos no financieros.

Los incentivos financieros pueden ser considerados como un pago especial por el buen desempeño que se le otorga a los trabajadores con la finalidad de aumentar la producción y elevar los niveles de motivación de los mismos, mientras que por incentivos no financieros se puede entender como la ayuda social o moral que se le otorga a las personas por su capacidad en la organización así como para mejorar o elevar su calidad de vida personal y profesional; también sus niveles de satisfacción. Cabe resaltar que los incentivos tanto en su aspecto financiero como no financiero tienen una cosa en común que es recompensar al talento humano para lograr un mayor compromiso organizacional.

Incentivos financieros: Estos se clasifican de la siguiente manera.

Incentivos de salario, Davis y Newstrom (2003) los definen de la siguiente manera:

Son aquellos que brindan un mayor ingreso conforme se incrementa la producción. La razón principal de su uso es clara: casi siempre incrementan la productividad y disminuyen los costos unitarios de mano de obra. En condiciones normales los trabajadores sin incentivos de salario tienen la capacidad de producir más y dichos incentivos son una forma de liberar ese potencial. (pág. 177).

Por lo que se puede que señalar que estos son aquellos incentivos utilizados para aumentar la producción en función del rendimiento de los empleados, con la finalidad de establecer metas claras, que permitan obtener en mejor provecho de las habilidades de los trabajadores. Se hace preciso establecer que los incentivos de salarios deben sencillamente estructurados para que los empleados entiendan como su rendimiento será recompensado.

Bonos de productividad, Werther y Davis (2008) señalan “los bonos de productividad son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad”. (pág. 373)

De esta forma se interpreta de manera clara que estos incentivos son aquellos que se pagan cuando el trabajador supera las expectativas de forma eficiente de acuerdo a lo planteado; es decir que si el tiempo para realizar determinada labor es de 3 días y el trabajador la realiza en 2 días este habrá superado las expectativas y recibirá el incentivo, con ello igual que en el incentivo de salario se busca recompensar al trabajador por su buen rendimiento.

Incremento por méritos, Werther y Davis (2008) lo definen como “los aumento en el nivel de compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño”. (pág. 375)

Es decir que al trabajador se le paga un porcentaje de acuerdo a su rendimiento luego de ser evaluado por su supervisor inmediato, lo que es importante señalar es que en esta clase de incentivos a pesar que ayudan a mejorar el rendimiento a ciertas ocasiones se realiza de forma subjetiva por lo que genera una situación poco justa para el trabajador, queriendo decir con esto que si

hay un conflicto personal entre el supervisor y el evaluado los resultados de esta evaluación no pueden ser objetivo.

Esta también es llamada pago basado en habilidades, por lo que Davis y Newstrom (2003) señalan “algunos sistemas de pagos basados en habilidades incluyen supervisores que evalúan los conocimientos y habilidades de los empleados, mientras que otro permite que los equipo de trabajo se encarguen de tal evaluación”. (pág. 183)

Los incentivos de pago basado en habilidades o incrementos por méritos buscan recompensar a los individuos por lo que saben hacer, es decir; se otorga un bono a la persona por el nivel de capacidad en el que se encuentra para ejecutar sus funciones. También es importante señalar que en esta clase de incentivos se busca la autocrítica a la hora de evaluar a los trabajadores a por sus mismos compañeros de trabajo.

Este incentivo proporciona una motivación firme para que el talento humano adquiera habilidades relacionadas con el trabajo, reforzando así su autoestima con lo que se brinda a la empresa una fuerza laboral cómoda.

Incentivos no financieros, estos se clasifican de la siguiente forma:

Beneficios del aseguramiento, Werther y Davis (2008) señalan lo siguiente “las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguro amplían cobertura a los miembros de la familia del empleado”

Por lo que se puede decir que este beneficio buscan proporcionar bienestar social al trabajador y a su familia, logrando así que el trabajador se sienta tomado

en cuenta por la organización mejorando la productividad y el compromiso organizacional. Los beneficios de aseguramiento incluyen:

- **Seguro de salud:** los seguros de salud son aquellos que están encaminados a tener el bienestar fisiológico y psicológico de los empleados, son de suma importancia porque se preserva la estabilidad integral de los mismos.
- **Gastos médicos:** son aquellos que cubren enfermedades, accidentes y hospitalización; estos tienen un límite establecido por lo cual no se puede exceder por el trabajador.
- **Seguro de vida:** fueron unas de las primeras que establecieron las organizaciones por lo que hoy en día son muy comunes, y son aquellas que cubren en la mayoría de los casos muerte del asegurado por un monto al ingreso de 2 años de pago. Diferente a las anteriores porque el seguro de vida es sólo para el trabajador.
- **Seguro psiquiátrico:** se refieren a los gastos que se brindan a los empleados en asesorías psiquiátricas. Para la utilización del mismo se establecen ciertos límites que permiten establecer que funcionen de una mejor manera.

Prestaciones fuera del horario de trabajo.

Chiavenato (2000) señala “servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo” (pág. 464).

En esta se busca que el trabajador sienta que para la organización no solo es importante aumentar la productividad sino que también es importante que el piense que es tomado en cuenta para su libre esparcimiento y recreación con lo que se busca generar la cohesión grupal entre los integrantes de la organización y sus familiares a través de actividades deportivas, reuniones en días festivos, entre otros que ayuden a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Entre estos se pueden mencionar:

- **Actividades deportivas:** con estas actividades se busca que los trabajadores se relacionen entre sí, creen espíritu de grupo y de ayuda mutua para lograr objetivos planteados; además estas ayudan a desarrollar la aptitud física de las personas por lo que la organización no debe verlas como un costo sino como una inversión al talento humano.
- **Días de enfermedad y compensación por salud:** se refiere a las diferentes circunstancias que se presentan a los trabajadores las cuales por una razón u otra no se pudieron justificar por escrito o con anticipación, es importante resaltar que para atacar esta situación las organizaciones deben fijar dentro de sus políticas un máximo de días hábiles por año en los cuales los trabajadores puedan ausentarse de esta forma.
- **Días festivos y vacaciones:** debido a las creencias religiosas, culturales, históricas, entre otros, muchos trabajadores lo toman como días festivos así no sean declarados por la ley como tal. Lo que crea cierto ausentismo por lo que muchas organizaciones en caso de que el día “festivo” sea jueves dan el viernes libre como para liberar de presiones a los trabajadores. En las vacaciones muchas organizaciones como agente motivador añaden a sus trabajadores por cada año de servicio y por cada 10 años de servicio suman una semana adicional; lo que en nuestro país sería un gran agente motivador porque mejora lo dispuesto en la normativa legal.

Horario flexible

Werther y Davis (2008) “se ha documentado bien que los seres humanos experimenten diferentes curvas de productividad durante sus periodos de vigilia” (pág. 398)

A partir de esto se puede decir que no todas las personas rinden de igual manera en el mismo horario. Por lo que las organizaciones deben ajustar su horario de tal manera que sea de fácil adaptación de los empleados. También es posible incluir en el horario flexible a las personas que si bien realizan una labor dentro de la empresa cumplen un rol fuera de ella, por ejemplo, de estudiante. Existen dos modalidades de horario flexible que se presentan a continuación.

- **Flexitime:** es una modalidad de jornada laboral que se practica en Europa que se ha hecho muy popular y elimina el horario rígido que aplican las organizaciones. Esta se refiere más que todo a que los trabajadores se presenten en sus puestos de trabajo dentro de los intervalos de tiempo establecido por las empresas. Por ejemplo, si en la empresa al horario de trabajo es de 8 am a 8 pm el trabajador puede entrar a las 10 am y cumplir con su jornada normal buscando así que la persona se sienta a gusto y realice de mejor manera sus funciones.
- **Participación en la labor:** consiste en permitir que la labor se lleve a cabo por dos personas en vez de una, por medio de esta técnica se combinan las labores a distintas horas, distintos días y hasta semanas. Esta permite que dos personas lleven a cabo las responsabilidades en un puesto determinado.

Servicios a los empleados

Referente a esto Chiavenato (2000) lo define como los “servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida”. (pág. 464)

Toda empresa brinda a sus trabajadores servicios directos con los cuales obviamente estos son beneficiados buscando así brindarle al talento humano servicios de confort a cada uno de ellos minimizando también las preocupaciones de cada uno de ellos. Por lo que algunos servicios sociales que las organizaciones ofrecen son:

- **Servicio de cafetería y comedor:** el principal objetivo de una cafetería y comedor dentro de una organización es ayudar a los empleados a dedicarle más al ahorro, así como evitar que prolonguen la hora de comida fuera de la institución.
- **Ayuda educativa:** es común en las organizaciones que se brinde ayuda para la contribución en la formación de los trabajadores. Y aunque esto resulte beneficioso para las empresas es importante señalar que estas apuestan más a los cursos que se relacionen directamente con los puestos que ocupan los trabajadores.
- **Servicios financieros:** son aquellos porcentajes bajos que las empresas ofrecen a sus trabajadores con la finalidad que estos satisfagan alguna necesidad tales como: crédito para comprar autos, viviendas, entre otros.
- **Servicios sociales:** son diferentes oportunidades que se le ofrecen al círculo social de los trabajadores y estos están orientados a garantizar la estabilidad de los mismos. Algunos de los servicios sociales que las organizaciones pueden ofrecer a sus trabajadores son: guarderías infantiles, agencias de cuidados a personas de la tercera edad, transporte, entre otros.

2.3.1.3 Importancia de los Incentivos

En cualquiera que sea el caso los trabajadores deben encontrarse motivados para que realicen sus actividades con entusiasmo logrando así un alto índice de productividad, para evitar algún tipo de inconveniente los directivos de las organizaciones deben asumir la responsabilidad de distribuir de manera adecuada la asignación de los incentivos que la empresa pueda proporcionar.

Sabiendo que las necesidades de los individuos no son de naturaleza similar y que no existe una fórmula mágica que pueda mantenerlos motivo se puede considerar que los incentivos constituyen la mejor forma de persuadirlos ya que tanto en su forma económica como no económica tienen la capacidad de satisfacer distintas necesidades, por lo que se puede decir que dependiendo de las situaciones de las personas los incentivos pueden adquirir grados de importancia.

Bohlander y Snell (2008) “los incentivos concentran los esfuerzo de los empleados en objetivos específicos del desempeño, proporcionan motivación real que producen ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización”. (pág. 437)

En resumen se puede establecer que los incentivos son de gran importancia para la organización ya que permiten el buen desempeño de los trabajadores, pues en función de un objetivo desarrollan sus actividades de la mejor manera y a su vez este desempeño les permitirá contribuir con la calidad de funcionamiento de la organización en general, también cubrir ciertos aspectos de su vida fuera del entorno laboral.

Chruden y Sherman (1977) establecen lo siguiente:

Por lo general tendrá más oportunidad de éxito un sistema de incentivos si se les proporciona a todos los empleados de la organización la oportunidad de participar. Si se excluye a algunos, estos pueden llegar a tener envidia y resentimientos contra quienes tienen la oportunidad de obtener un ingreso extra y, como resultado, tendrán menos inclinación a cooperar plenamente. (pág. 502)

De tal manera se puede interpretar que a la hora de aplicar los incentivos es importante tener en cuenta a todo el personal que labora dentro de la organización porque permite evitar un conflicto laboral que puede perjudicar a la empresa y así se busca mejorar el clima organizacional y la motivación tanto intrínseca como extrínseca del talento humano lo que genera la sana competencia para el desarrollo de las actividades tanto colectivas como individuales, y de esta manera lograr los objetivos planteados.

Por eso es importante aplicar planes que permitan el mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso de los trabajadores. Dessler (1996) “el motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios”. (pág.453).

Cabe resaltar que la mayoría de los incentivos se diseñan para ayudar el rendimiento del personal, a través de estrategias que sean aceptadas y adoptadas por estos y de esta manera incrementar la eficiencia en la ejecución de las tareas relacionadas con la organización.

2.3.1.4. ¿Cuál es el enfoque de los Incentivos?

Según Chiavenato (2009) “los incentivos casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de los resultados. El enfoque puede

estar en el desempeño del puesto o en la oferta de las competencias individuales”. (pág. 318)

Por otra parte Werther y Davis (2008) señalan lo siguiente “los incentivos y la participación en la utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos”

En la síntesis lo antes señalado se puede resaltar que cualquiera que sea el enfoque de los incentivos, estos pretenden alcanzar los mismo resultados, cumplir con metas y objetivos planteados en función de una serie de acciones que cumplan las expectativas organizaciones así como también la de los individuos que la conforman a través de sistemas de compensación que logren que estas metas planteadas sean alcanzadas de forma eficiente.

2.3.2 Nuevos métodos de Remuneración

Por lo general la remuneración fija aun es relevante en la mayoría de las organizaciones por lo cual no se desestima sus ventaja y los grandes logros que ha llegado a generar en muchas de las organizaciones que han apostado por ellas esta ayuda a la administración de los salarios y su control centralizado pero a su vez desestima el espíritu emprendedor y la aceptación de mayores responsabilidades. Además de actuar como factor higiénico en los individuos. Es por esto que en el presente las organizaciones están apostando a una remuneración variable que consiste en remunerar a las personas por los resultados alcanzados a través de dos variantes las ganancias y las pérdidas.

Chiavenato (2009) afirma lo siguiente “la remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador”. (pág. 320).

Cabe resaltar que la principal ventaja de la remuneración variable es que esta es flexible, es decir; permite la autoevaluación de cada individuo ya que actúa como retroalimentación.

2.3.3 Como Diseñar un Plan de Incentivos

Cuando se diseña un plan de incentivos es preciso tomar en cuenta una serie de consideraciones, pero principalmente hay que tener en cuenta: el qué, (planes que se quieren aplicar y el que se busca con dichos planes), el cómo (cómo se van a aplicar estos planes y si se cuenta con los recursos para hacerlo) y el por qué se realiza se puede decir que es la más importante ya que se debe tener en claro cuál es la finalidad de los mismos y porque los necesita la organización.

Chiavenato (2009) establece que un plan de incentivos se toma interesante cuando:

1. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
2. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de los resultados alcanzados.
3. Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados alcanzados.
4. La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la cantidad es importante, entonces se puede medir y controlar con facilidad.
5. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y cómodas. (pág. 340).

Se puede describir de lo anteriormente planteado que para diseñar un plan de incentivos hay que tener en cuenta ciertas consideraciones que son muy interesantes, haciendo entender que hay que realizarlo de la manera más explícita posible para así lograr el mejor entendimiento y mayor esfuerzo de los trabajadores y establecer lo que se quiere con el plan, luego se deben ir realizando evaluaciones para medir que las metas planteadas se estén logrando. Tiene que existir una relación importante entre la calidad y la cantidad (lo que se quiere y lo que se busca) como lo queremos obtener y en que niveles lo queremos obtener, si la cantidad supera la calidad es fácil lograr una buena interpretación de los resultados. Cuando las competencias dentro de los puestos de trabajo son de fácil comprensión a la hora de aplicar un plan de incentivos los costos del mismo serán más bajos.

El mismo autor señala que la institución de de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones.

- 1. Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados:** el plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.
- 2. Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores:** las personas tienen que poder calcular, con facilidad, la recompensa que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
- 3. Deber formular parámetros eficaces:** los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos y estos deben ser elevados, pero alcanzable, con

una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.

4. **Debe garantizar los parámetros:** los parámetros se deben ver como un contacto con los colaboradores. Cuando el plan este en operación no se debe reducir el tamaño en ningún sentido.
5. **Debe garantizar un parámetro horario:** el personal de fábricas (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.
6. **Deben apoyar el plan:** la organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes. (pág. 340-341).

Con todo lo antes descrito se puede establecer que los planes de incentivos no son eficaces cuando se aplican por si solos, es decir, cuando no se hace un estudio un estudio exhaustivo de cómo lograr los objetivos que estos buscan. Es preciso señalar que la organización no solo está en la responsabilidad de establecer los planes sino que estos deben ofrecer a los trabajadores beneficiados toda la información necesaria para que no se susciten problemas durante la ejecución de los mismos, ya que lo que se busca con estos planes además de tener individuos altamente satisfecho es mejorar la comunicación, el liderazgo y la innovación.

A través del pago de los incentivos se verifica si la persona hizo un uso correcto de las herramientas y de la libertad que le confiaron y esto se verá reflejado en las metas cumplidas de allí la importancia de ser claros con el personal y mantener una buena comunicación para evitar los conflictos organizacionales, el bajo rendimiento y buscar fomentar la retroalimentación de los resultados.

2.3.4 La Motivación

Se puede considerar la motivación como la base fundamental de todo acto humano, es por ello que los planes de incentivos están encaminados a mantener motivados al personal que hace vida en una determinada organización.

Según Hellriegel Slocum (2009) señala que la motivación “representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporten de una específicas para definirse a las metas”. (pág. 126)

De acuerdo con Gutiérrez y Bernal (2005) “la motivación es un fenómeno psicológico sustancialmente privado y subjetivo”. (pág. 14)

De acuerdo a lo antes planteado se puede decir que la motivación es el proceso mediante el cual los individuos fijan estrategias y establecen ciertas conductas con el propósito de lograr sus metas y objetivos.

2.3.4.1 Motivación de los Empleados Mediante Satisfacción de las Necesidades

Con los planes de incentivos se busca satisfacer las necesidades, personales, profesionales, organizacionales del talento humano para el logro de los objetivos organizacionales considerando siempre que cada individuo posee diferentes tipos de necesidades. Según Chiavenato (1996) señala lo siguiente “las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos son diferentes”. (pág. 68).

A continuación se presentan una serie de teorías que estudian la motivación mediante la satisfacción de las necesidades:

Modelo de la Jerarquía de Necesidades.

Propuesta por Abraham Maslow, este sugirió que las personas tienen un conjunto complejo de necesidades muy fuertes que se pueden ordenar en forma de niveles jerárquicos. Este modelo se caracterizó por su enfoque en 5 necesidades que para Maslow eran las más importantes de satisfacer en los individuos.

- **Necesidades Fisiológicas:** Son aquellas que representan el deseo de tener alimentos, agua aire y abrigo. Se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía de las necesidades. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de dirigirse a otra de orden superior. Las organizaciones deben entender que, en la medida en que los empleados estén motivados por las necesidades fisiológicas sus intereses no se centraran en el trabajo que están realizando; aceptaran cualquier trabajo que satisfaga estas necesidades.
- **Necesidades de Seguridad:** Las necesidades de seguridad representan el deseo de tener estabilidad, así como ausencia del dolor, de amenaza o de enfermedad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad que no ha sido satisfecha hacen que las personas se preocupen por satisfacerla. Las personas que son motivadas mas que nada por las necesidades de seguridad valoran sus empleos sobre todo como defensa contra la posibilidad de no poder satisfacer las necesidades básicas.
- **Necesidades de Afiliación:** Estas necesidades representan el deseo de amistad y amor, así como un sentimiento de pertenencia. Cuando las

necesidades fisiológicas y las de seguridad están satisfechas, entonces surgen las necesidades de afiliación. Las organizaciones deben darse cuenta de que, cuando las necesidades de afiliación son la principal fuente de motivación, entonces las personas valoran su empleo como una oportunidad para encontrar y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.

- **Necesidades de Estima:** Esta se refiere al deseo de tener sentimientos de realización, valía personal y reconocimiento o respeto. Las personas que tienen necesidades de estima quieren que otros la acepten por lo que son y que las perciban como competentes y capaces. Las organizaciones cumplen un papel fundamental para llevar a cabo las necesidades de estima de los individuos ya que estas deben recompensarlos públicamente y reconocer cada uno de sus logros.
- **Necesidades de Autorrealización:** Son aquellas que implican que las personas reconozcan el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que pueden ser. Las personas que luchan por la autorrealización buscan incrementar sus capacidades para resolver problemas. Las organizaciones que hacen hincapié en la autorrealización tienen que involucrar a sus trabajadores en el diseño de puestos, hagan asignaciones especiales que aprovechen las habilidades únicas de los empleados o den a los equipos de empleados amplias libertades para planear e implementar su trabajo.

Modelo de las Necesidades Aprendidas.

Este modelo fue propuesto por David McClelland mediante el cual desde su punto de vista tenían raíces en la cultura. Establecía que todas las personas tienen tres necesidades de particular importancia: los logros, la afiliación y el poder.

La necesidad del logro ha sido definida como: el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia lo que quiere decir que las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y de manera mas eficiente de lo que han hecho antes otras personas.

La necesidad de poder se puede definir como el deseo por influir en personas y hechos de acuerdo con McClelland hay dos tipos de poder uno que está dirigido hacia la organización (poder institucional) y uno que está dirigido hacia el yo interno (poder personal), los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan las conductas de otros y tienen un enorme atractivo emocional.

La necesidad de afiliación es el deseo de agradar y estar en buenos términos con los demás. Las personas que tienen una fuerte motivación de afiliación tienden a establecer, mantener y restaurar relaciones personales estrechas con otros.

2.3.4.2. Motivación de los Empleados mediante el Diseño de Puestos

Para elevar la motivación de los trabajadores siempre es necesario tener en cuenta un elemento muy importante como es la comunicación para que estos se sientan satisfechos y puedan cumplir bien sus funciones, un puesto bien diseñado puede lograr que el talento humano se sienta a gusto porque ya tiene bien definidas sus actividades evitando el conflicto y mal desempeño de sus labores. A continuación se presentan unas series de teorías que explican lo antes planteado.

Modelo de Factores Higiénicos y Motivadores

Este modelo fue propuesto por Frederick Herzberg y sus colegas los cuales adoptaron otro enfoque para estudiar, ¿Qué motiva a las personas? A través de un experimento ellos solo pidieron a las personas que les dijeran cuando se sentían excepcionalmente bien respecto a sus puestos y cuando se sentían excepcionalmente mal respecto a ellos. Como resultado las personas identificaron cosas muy diferentes cuando se sentían bien o mal respecto a sus puestos aportando así que los dos conjunto de factores (los motivadores y los higiénicos son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción en el puesto).

Los factores motivadores pueden ser el mismo trabajo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto y al contenido del puesto mismo. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona. Las políticas de la organización solo tendrían un efecto indirecto en ellos.

Los factores higiénicos, estos incluyen la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto al trabajo y se relaciona con el contexto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son extrínsecos o factores externos al trabajo.

Modelo de las Características del Puesto

Este modelo, es uno de los enfoques más conocidos para el diseño de puestos, utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumas factores

motivacionales al puesto de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se utilizan.

El modelo de las características por puestos implica incrementar la cantidad de variedad de habilidades, de identidad de, de tarea, de significado de la tarea, de autonomía y de satisfacción del puesto. Propone que los niveles de estas tres características afectan tres estados psicológicos críticos: el primero es sentir que la tarea bien desempeñada tiene sentido, el segundo asumir la responsabilidad personal por los resultados de la tarea y el tercero conocer los resultados de desempeño de la tarea. Si estos tres estados psicológicos son positivos, se activa un ciclo de refuerzo de sólida motivación laboral, basadas en recompensas auto generadas. Debido a que un puesto sin sentido, sin responsabilidades ni retroalimentación es un puesto incompleto y no motiva mucho al empleado.

Existen cinco características claves del puesto en las cuales está basado este modelo, como lo son:

Variedad de las habilidades: La medida que el puesto requiere diferentes competencias del empleado para desempeñarlo.

Identidad de la tarea: Es la medida en la que el puesto requiere que el empleado termine una pieza de trabajo completa e identificable. Es decir realizar la tarea de principio a fin como un resultado visible.

Significado de la tarea: Se refiere a la medida en la que el empleado percibe que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas de otras personas, ya se sea que estén dentro o fuera de la organización.

Autonomía: Esta se refiere a las diferentes medidas en las que el puesto proporciona facultades y discreción a un empleado para programar las tareas y determinar los procedimientos que serán usados para realizarlas.

Retroalimentación del puesto: es la medida en la que el desempeño de las tareas relacionadas con el puesto proporciona información directa y clara respecto a la efectividad del desempeño del empleado.

Diferencias individuales: Este modelo identifica las diferencias individuales como la forma que influye en los empleados para responder a trabajos enriquecidos. Estas diferencias individuales repercuten de manera importante en la relación que existe entre las características del puesto y los resultados personales o del trabajo. Incluyen conocimientos y habilidades, fuerza de la necesidad de crecimiento y satisfacción de los factores contextuales.

2.3.4.3 La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño

La motivación de los individuos también está basada en el grado de satisfacción que estos desean tener. Con respecto al puesto de trabajo los individuos crean un conjunto de expectativas por satisfacer que permitan de una manera u otra lograr el alto o en otro caso el bajo rendimiento de su desempeño. Las organizaciones deben tener en cuenta cual es el nivel de expectativas de sus empleados en este sentido podrán ayudarlos a cumplir sus necesidades tanto dentro como fuera de la organización. Con lo anteriormente planteado y analizando la situación sobre las expectativas de los trabajadores es importante tener en cuenta la siguiente teoría.

Modelo de las expectativas

El modelo de las expectativas explica que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando piensan que el trabajo les proporciona cosas que desean. El modelo de las expectativas sostiene que los individuos tienen necesidades e ideas propias con respecto a lo que desea obtener de su trabajo. Y cuando toman

decisiones respecto a cuál organización entrarán y cuan duro trabajarán actúan basados en estas necesidades e ideas. Este modelo también sostiene que los individuos no están motivados o desmotivados de forma inherente, sino que la motivación depende de las situaciones que enfrenten y la forma en sus repuestas ante estas situaciones se ajuste a sus necesidades.

El modelo de las expectativas está sustentado en las siguientes variables:

- **Resultados de primer y segundo ordenes:** los resultados de primer orden; son aquellas conductas que están asociadas con el desempeño del trabajo en sí. Estos incluyen el grado de desempeño, el índice de ausentismo y la calidad del trabajo. Por su parte los resultados de segundo orden; son las recompensas bien sean positivas o negativas que los resultados de primer orden pueden producir, estos pueden ser: un aumento de sueldo, una promoción, la aceptación por parte de los compañeros de trabajo, la seguridad en el empleo, las reprimendas y el despido.
- **Expectativas:** es la idea de que un grado determinado de esfuerzo ira seguido por un grado determinado de desempeño. El valor de una expectativa va de 0, donde se indica que no existe posibilidad alguna de que se presente un resultado de primer orden después del comportamiento, hasta +1 que indica la certeza de que se presentara un determinado resultado de primer orden después del comportamiento.
- **Instrumentalidad:** la cual se refiere a la relación que existe entre los resultados de primer y segundo órdenes. Esta tiene valores que van desde -1 a +1. Un valor de -1 indica que la consecución de un resultado de segundo esta inversamente relacionada con la consecución de un resultado de primer orden.

- **Valencia:** La valencia es la preferencia que la persona manifiesta por un resultado particular de segundo orden. Algunos resultados que tienen una valencia positiva incluyen ser respetados por amigos y compañeros de trabajo, desempeñar un trabajo que tenga sentido, gozar de seguridad de empleo y ganar suficiente dinero para sostener a una familia. La valencia no se refiere al monto de la recompensa que se recibe, recibe sino a lo que significa para un trabajador cuando lo recibe. Los resultados que tienen una valencia negativa hacen referencias a las cosas que se quiere evitar. Como por ejemplo: ser partes del grupo de personas despedidas o no ser considerado para una promoción.

2.3.4.4 Importancia de la Motivación

Una de las principales metas de implementar un plan de incentivos al talento humano es buscar mantener o elevar los niveles de motivación, porque la motivación a la hora de mejorar el desempeño y la productividad es de vital importancia.

Gutiérrez y Bernal (2005) señalan lo siguiente con respecto a la importancia de la motivación en las organizaciones.

Si usted no cree que la motivación es importante, pregúntese cuánto mejorarían sus resultados si las personas que lo rodean trabajan con entusiasmo, alegría, efectividad y racionalidad; si tuvieran clara la diferencia entre lo urgente y lo importante, la determinación de trabajar por los éxitos del equipo más que por sus propios resultados; y la empresa cuánto aumentaría su eficiencia si fueran puntuales en los horarios y no perdieran el tiempo en distracciones sin relevancias. (pág. 40-41)

Por lo que es necesario establecer la siguiente interrogante ¿las organizaciones saben que es lo que desean los trabajadores en realidad?, un estudio realizado en la que pedían a unos supervisores que clasificaran la

importancia de diez motivadores para sus empleados, de igual forma pidieron a los trabajadores lo que ellos más deseaban de sus supervisores, el resultado fue el siguiente:

Lo que los empleados desean	Lo que los supervisores creen que los empleados desean
1. Ser apreciados y reconocidos.	1. Buenos salarios.
2. Recibir apoyo positivo.	2. Seguridad en el trabajo.
3. Actitud de comprensión.	3. Oportunidades de promoción.
4. Seguridad en el trabajo.	4. Buenas condiciones de trabajo
5. Buenos salarios.	5. Trabajo interesante.
6. Trabajo interesante	6. Lealtad de gerencia.
7. Oportunidades de promoción.	7. Disciplina moderada.
8. Lealtad de la gerencia.	8. Ser apreciados y reconocidos.
9. Buenas condiciones de trabajo	9. Actitud de comprensión.
10. Disciplina moderada	10. Recibir apoyo positivo

Gutiérrez y Bernal (2005 pág. 135).

Los resultados señalan que a pesar de que son similares lo que los empleados desean y los supervisores creen que ellos desean no están establecidos del mismo orden por lo que es importante que las organizaciones tomen más en cuenta a su talento humanos para saber qué es lo que realmente los trabajadores quieren para ellos y así buscar que estos se sientan identificados y comprometidos. El dinero que es uno de los principales agente motivadores que los supervisores creen que necesitan los empleados, es importante para ellos, pero no es su primer agente motivador porque ellos quieren que las empresas los tomen en cuenta entregándoles reconocimientos, preparándolos para mejorar su nivel profesional y dándole un ambiente de trabajo cómodo para mantener una buena relación y mantenerlos motivados.

2.4 BASES LEGALES

Los programas de incentivos, poseen un sustento legal, que si bien no se encuentran establecidos de forma explícita en las leyes, se puede interpretar que los patronos están en la completa obligación de otorgarlos a sus trabajadores.

Por su parte el artículo 91 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) gaceta oficial n° 5.093 expresa:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódicamente y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento. (pág. 56-57)

Asimismo la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) publicado en gaceta oficial n° 39908 y gaceta oficial extraordinaria n°6076 establece:

Artículo 105:

Se entiendo como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

Los servicios de los centros de educación inicial.

El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades prevista por la ley que regula la materia.

Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.

Las provisiones de ropa de trabajo, las provisiones de útiles escolares y de juguetes, el otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.

El pago de gastos funerarios.

Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Artículo 109:

A trabajo igual, desempeñado en puesto de trabajo, jornada y condiciones de eficiencias también iguales, debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador o trabajadora con la relación a la clase de trabajo que ejecuta.

Lo anterior no excluye la posibilidad de que se otorguen primas de carácter social por conceptos de antigüedad, asiduidad, responsabilidades familiares, economía de materia prima y otras circunstancias semejantes, siempre que esas primas sean generales para todos los trabajadores o trabajadoras que se encuentren en condiciones análogas. (pág. 41)

Se puede evidenciar que la normativa venezolana establece que toda persona que preste un servicio bajo relación de trabajo, cuenta con el derecho poseer un salario digno que permita cubrir las necesidades tanto del trabajador como de su familia. Sin embargo, también establece que el pago de salario se realizara de igual trabajo igual salario es decir, que si los trabajadores laboran en base de incentivos estos serán pagados por el desempeño que tengan en la

realización de sus actividades. Por lo que también se puede agregar que las organizaciones deben implementar una política de beneficios sociales a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida tanto individual, profesional, familiar, entre otras y así poder lograr los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, por lo que es importante que se diseñen planes de incentivos para logra una mejor aplicación de estos beneficios.

2.6 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.6.1 Reseña Histórica

La Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” fue fundada en el año 1997 por el ciudadano Ramiro Toro Valbuena, con el firme propósito de contribuir a la formación integral de niños, niñas y adolescente. Su primer director académico fue el profesor Rodolfo Toro Valbuena.

La institución cuenta académicamente con una dirección académica, la coordinación académica, la coordinación de disciplina de bachillerato, la coordinación de orientación y el departamento de evaluación y control de estudio.

Desde sus inicios la U.E.I “Nuevos Horizontes” ha participado en constante eventos educativos, deportivos, culturales y de extensión e investigación logrando relevantes posiciones a nivel regional y nacional (cátedra bolivariana, ASOVAC, congresos de físicas, teatros, danzas nacionalistas, periodismo y eventos deportivos). Siempre bajo la acertada conducción de profesores y especialistas en las distintas áreas y disciplinas las cuales contribuyen con la formación integral de sus alumnos y proyectan la imagen de la institución en la comunidad. Además de llevar siempre a la praxis labores sociales conjuntamente con las instituciones vecinas.

2.6.2 Visión

Hacer de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” una institución de proyección regional y nacional, líder en la formación de juventudes; capaces de alcanzar el éxito para el bienestar de las futuras generaciones.

2.6.3 Misión

Formar integralmente a los niños y jóvenes con calidad, excelencia académica y pedagógica, en un ambiente pleno de valores y seguridad; motivada para continuar estudios superiores, que les permita contribuir con el desarrollo económico y social del país.

2.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Beneficios Sociales: Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a un empleado para ahorrarle esfuerzo y preocupaciones. (Chiavenato 2000, pág. 459)

Capacidad: Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. (Chiavenato 2009, pág. 50)

Competencia: Es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva. (Slocum 2009, pág. 7)

Compromiso Organizacional: Es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella. (Slocum 2009, pág. 57)

Desempeño Organizacional: Aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en diversos niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para generar los cambios planeados. (Davis y Newstrom 2003, pág. 412)

Incentivos: Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salario, premios, beneficios, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros). (Chiavenato 2000, pág. 117)

Incentivos Financieros: Es el dinero en efectivo o los pagos que pueden convertirse en dinero líquido más adelante. (Cardy 2001, pág. 361)

Incentivos No Financieros: Estímulos que refuerzan el desempeño adecuado mediante formas diferentes de la compensación financiera, como el elogio, las distinciones, los diversos objetos que conmemoran determinado triunfo y logro significativo. (Werther y Davis 2008, pág. 551)

Meta: Son objetivos que se desean alcanzar en un tiempo específico, dentro del periodo que abarca el plan. (Russell 1988, pág. 31)

Motivación: Representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia sus metas. (Slocum 2009, pág. 126)

Necesidades: Varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. (Chiavenato 2000, pág. 68)

Organizaciones: Son aquellas que están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. (Chiavenato 2000, pág. 2)

Planes: Plantillas que especifican la asignación de recursos, los programas y otras acciones necesarias para conseguir las metas. (Daft 2004 pág. 754)

Remuneración: Puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe el empleado como consecuencia de la prestación de sus actividades a la empresa. (Chiavenato 2009, pág. 283)

Remuneración Variable: Es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. Es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya establecido la empresa. (Chiavenato 2009, pág. 320)

Satisfacción Laboral: Refleja el grado en que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. Se ha vinculado con que los empleados permanezcan en sus puestos y con una baja rotación en el trabajo. (Slocum 2009, pág. 53)

Talento Humano: Son todas aquellas capacidades que posee una persona las cuales provocan en ellas diferencial competitivo. Incluye 4 aspectos fundamentales en la persona: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. (Chiavenato 2009, pág. 49-50).

CAPITULO III

MARCO METODÓLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características generales de la investigación objeto de estudio el grupo investigador realizo una investigación de campo debido a que los datos fueron recopilados de manera directa, en la realidad objeto de estudio. Los datos compilados son primarios por el hecho de ser originales, producto de la investigación basados en actividades de equipos para incrementar la eficiencia de la información y bajo condiciones confiables y objetivas de las fuentes donde proviene el estudio.

En tal sentido, Balestrini (2002) explica:

La investigación de campo se define como una relativa y circunscrita área de estudio, a través de la cual, los datos se recogen de manera directa en la realidad de su ambiente natural, con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información, considerándolos de esta forma que los datos son primarios; por cuanto se recogen en su realidad cotidiana. (pág. 8).

También se puede señalar que en la investigación de campo se emplean datos secundarios que provienen de material bibliográfico.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto al nivel de investigación se considera que será de carácter descriptivo porque especifica los rasgos más importantes de la actividad objeto de estudio, donde serán analizadas las características del mismo de manera

ordenada y sistemática. De este modo, Tamayo y Tamayo (2000) explica: “el énfasis de la investigación descriptiva se aplica al análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad que dada su similitud, es necesario describir sistemáticamente a fin de evitar un posible error en su manejo” (pág. 60).

Este nivel define las particularidades fundamentales de un determinado fenómeno para establecer la estructura o comportamiento de la investigación donde es viable ubicar ciertos problemas y plantear posibles soluciones.

3.3 POBLACION

La población está representada por el conjunto de personas que integran a la investigación. La Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” posee un personal docente de 38 profesores que realizan actividades propias de la institución. Farei Ruíz (2007) define la población como “un conjunto de individuos de características comunes y sobre los cuales se hacen la generalizaciones de la investigación” (pág.66).

Es importante señalar que la población es pequeña por lo que no es necesario, tomar una muestra para realizar la investigación.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Toda investigación supone la recolección de información acerca del fenómeno de estudio, no pueden ser manipuladas porque la intención es darle respuestas a los posibles problemas no solo la resolución de dificultades sino también el descubrimiento del contexto natural donde el investigador realizo el estudio.

Para el desarrollo de esta investigación serán utilizadas las siguientes técnicas:

- Observación directa no participativa.
- Documentación bibliográfica.
- Cuestionario.
- Limitaciones; por causa de ausentismo laboral no se pudo recoger de manera completa los cuestionario, siendo solo 25 docentes quienes entregaran los mismos.

Este estudio será elaborado con un grado de validez y objetividad en la recolección de los datos que permitirá al grupo investigador una ayuda más accesible para desarrollar el objeto de estudio. La documentación bibliográfica empleada para analizar el material bibliográfico que proporcionara información relevante del problema a investigar y que servirá de base para la elaboración del marco teórico. La documentación será recogida en libros, manuales, internet, leyes y procedimientos referentes a la investigación.

Fidias Arias (1999) define: “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.”. (pág. 25).

Por otro lado el cuestionario permite recabar información necesaria para realizar y desarrollar el tema objeto de estudio. Balestrini (2002) determina: “es un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado,

facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado". (pág. 155). Es una herramienta de interrogantes que permita medir una o más variable de la investigación.

También, como técnica de investigación se aplico la observación directa no participativa que permite que el investigador conozca y palpe la realidad del objeto de estudio sin tener una relación directa con la investigación. Esta técnica es un elemento importante para alcanzar la meta establecida. Tamayo y Tamayo (2000) señala: "es aquella en la que el investigador hace uso de la observación directa si ocupar un determinado estatus o función dentro de la comunidad en la cual realiza la investigación". (pág.100).

3.5 PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

Para analizar e interpretar la investigación fue necesaria la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Además, de visitar eventualmente la Institución con el fin de recabar toda la información oportuna con el propósito de obtener una mejor comprensión de la indagación recolectada.

Luego, los resultados obtenidos serán tabulados y procesados de manera lógica y natural donde cada ítem estará representado por cuadros estadísticos con una distribución absoluta y porcentual de la realidad estudiada. Finalmente, los datos alcanzados tendrán una validez cualitativa y cuantitativa con el objeto de estudio

3.6 TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer un plan de incentivos para el personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” periodo 2013

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Indicadores
Describir las políticas de incentivos que se le otorga al personal docente.	Política de Incentivos.	Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salario, premios, beneficios, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros).	Sueldos y salarios. Beneficios. Desarrollo de personal. Motivación.
Conocer los tipos de incentivos que se le ofrece al personal docente.	Incentivos Financieros Incentivos No Financieros	Pago especial por el buen desempeño que se les otorga a los trabajadores. Estímulos que refuerzan el desempeño adecuado mediante formas diferentes de la compensación financiera.	Bonos por productividad. Bonos de antigüedad. Pagos por desempeño. Aumentos por Meritos. Reconocimientos. Ayuda médica. Servicio de comedor. Seguros de vida. Eventos recreativos.
Señalar los aspectos motivacionales que ofrece un plan de incentivos.	Motivación.	Representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia sus metas	Conformidad en el puesto de trabajo. Desempeño laboral. Compromiso.
Definir un plan operativo de incentivos laborales para el personal docente de la institución.	Plan de incentivos	Programas de remuneración más significativo que un empleador puede ofrecer a su personal. Básicamente diseñado para motivarlos.	Beneficios económicos y no Económicos. Estabilidad en el puesto. Satisfacción laboral.

Fuente: los autores, 2013

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cuadro 1. Distribución absoluta y porcentual sobre la especialidad de los docentes que laboran en la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.

Alternativas	F(A)	F (%)
Geografía e historia	4	16
Biología	2	8
Castellano	2	8
Música	1	4
Integral	7	28
Educación física	1	4
Educación especial	1	4
Física	1	4
Matemática	2	8
Química	2	8
Educación para el trabajo	1	4
Ingles	1	4
	25	100
		%

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013.

Con relación a estos resultados se puede señalar que la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”, posee varias materias con lo que buscan ofrecer educación de primera, teniendo más profesores en el área de educación integral que es el 28% de la población por lo que es importante resaltar que existen diferentes tipos de necesidades profesionales por lo que a la hora de aplicar un programa de capacitación se debe tener en consideración este tipo de necesidades para llevarlas acordes a las mismas teniendo en consideración que existen diferentes aéreas de la educación por lo que cabe mencionar que la institución sirve como fuente de empleo a profesores que no consiguen trabajo en

la educación pública debido a la alta demanda y la poca oferta que existe en este ramo actualmente.

Cuadro 2. Distribución absoluta y porcentual sobre la edad de los docentes que prestan sus servicios en la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.

Alternativas	F(A)	F (%)
20 a 25 años	2	8
26 a 30 años	11	44
31 a 35 años	2	8
36 a 40 años	6	24
41 a 45 años	2	8
46 a 50 años	2	8
50 años o mas	-	-
	25	100 %

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

Con relación a la de los docentes que hacen vida en la institución se pudo observar que la edad promedio de los mismos es de 26 a 30 años que abarca el 44% de la población objeto de estudio, algo que es importante mencionar es que la mitad de la población es joven siendo un 52% quienes tienen edad comprendida entre 20 y 30 años por lo que se puede observar que la institución ofrece oportunidades de empleo a profesionales de la educación recién graduados por lo que es importante porque estos profesionales se pueden establecer dentro de la misma.

No obstante se puede señalar que el 24% de la población tienen edad que abarca de los 36 a 40 años por lo que también se puede decir que hay experiencia dentro de la institución lo que es muy importante porque estos pueden ayudar a los profesores más jóvenes en el caso de algún tipo de dificultad que presenten. También se puede señalar que a la hora de aplicar un plan de incentivos se deben tener en consideración la edad del personal porque a través de esta existen diferentes tipos de necesidades tanto personales como profesionales.

Cuadro 3. Distribución absoluta y porcentual sobre el sexo de los docentes que laboran en la Unidad Educativa “Nuevos Horizontes”.

Alternativas	F(A)	F (%)
Masculino	9	36
Femenino	16	64
	25	100%

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

En atención al resultado sobre el sexo de los docentes, se pudo percibir que la mayoría de estos son mujeres, representando el 64% de los mismos, se puede mencionar que por ser del sexo femenino poseen diferentes tipos de necesidades personales por lo que la propuesta de aplicar un plan de incentivos cobra más fuerza. También se puede decir que la institución contrata mayor personal femenino, no ejerce la discriminación de género algo que existe en otras organizaciones, empresas e instituciones. Mientras que el otro 36% es personal

masculino que también poseen diferentes tipos de necesidades que hay que considerar a la hora de aplicar un plan de incentivos.

Cuadro 4. Distribución absoluta y porcentual sobre el estado civil del personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos horizontes”.

Alternativas	F(A)	F (%)
Soltero(a)	15	60
Casado(a)	10	40
	25	100%

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

En el cuadro N° 4 se puede observar que el 60% de los docentes encuestados, son solteros. A través de lo cual se puede deducir que si bien la mayoría de los docentes no se sabe si posee familia a su cargo por lo que es importante que la institución conozca más de su personal y de las necesidades por lo que la situación actual del país nos lleva a que puedan existir padres solteros por lo que sus necesidades son más grandes, por lo que es importante aplicar un programa de incentivos para que estos tengan con que cubrir sus necesidades tanto dentro como fuera de la organización. Con respecto a la población casada se puede inferir que estos son personas con cargas familiares que posiblemente sean cabezas de sus hogares y necesitan mayores ingresos para satisfacer sus necesidades individuales como familiares.

Cuadro 5. Distribución absoluta y porcentual sobre los años de servicios prestados por el personal docente a la institución.

Alternativas	F(A)	F (%)
1 a 5 años	18	72
6 a 10 años	4	16
11 a 14 años	2	8
15 años o mas	1	4
	25	100%

Fuente: cuestionario aplicado, Octubre de 2013

Con respecto a los años de servicio que ha tenido el docente prestando sus conocimientos a la institución se pudo conocer que el 72% tiene de 1 a 5 años de servicio. Con lo que se puede señalar que la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”, le ofrece oportunidades de empleo a los docentes recién graduados creando así una fuente de empleo segura a este tipo de docentes para que así tengan su primera experiencia laboral en caso de que se presenten otras oportunidades en la administración pública que como ya anteriormente explicado no hay casi oportunidades de trabajo debido a la gran cantidad de profesores recién graduados por lo que es importante que la institución aplique un programa de incentivos para que estos se sientan conforme en la misma y así se les pueda ofrecer la estabilidad laboral que muchos trabajadores buscan por la situación actual que viven.

Algo que es importante mencionar es que un (1) solo profesor tiene 15 o más años de servicio prestado dentro de la institución evidenciando así altos índices de rotación de personal y esta puede ser debido a falta de incentivos, insatisfacción laboral, entre otros. Por lo que un plan de incentivos ayudará a disminuir estos índices de rotación de personal que existen en la institución.

Cuadro 6. Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento de los docentes de las políticas de incentivos.

Alternativas	F(A)	F (%)
Si	20	80
No	5	20
	25	100%

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

En atención a las respuestas suministradas por el personal docente sobre si conocen las políticas de incentivos, se pudo evidenciar que el 80% de los docentes sabe de los métodos que puede aplicar en la Unidad Educativa integral “Nuevos Horizontes” para mantenerlos motivados a desempeñar sus funciones de la mejor manera. Es preciso señalar que es importante inducir a los docentes que no conocen de las políticas de incentivos a que sepan de la existencia de los mismos y de esta manera entiendan, cuales son y porque se aplican en la institución.

Cuadro 7. Distribución absoluta y porcentual sobre los tipos de incentivos que la institución ofrece al personal docente.

Alternativas	F(a)	F (%)
Financieros	14	56
No financieros	4	16
Ninguno	7	28
	25	100%

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

Con relación al cuadro numero 7 el 56% de los profesores señalaron que la unidad educativa Integral “Nuevos Horizontes” ofrecen incentivos financieros al mencionado personal, mientras que el 28% respondió que la institución no ofrece ningún tipo de incentivos, y finalmente el 16% dijo que ofrecen incentivos no financieros. Por lo que es importante señalar que la institución ofrece incentivos financieros a su personal para mantenerlos motivados y se sientan identificados con la misma lo que permitirá a los profesores realizar un buen trabajo.

También se puede decir que no existe un buen tipo de comunicación entre la directiva y el personal docente porque algunos señalaron que no existen ningún tipo de incentivos por parte de la institución, por lo que se puede establecer que a la hora de contratar personal se explique bien a los profesores que tipo de remuneración tangible e intangible ofrece la institución para así lograr una buena relación entre los profesores y la directiva. Ayudándolos también a satisfacer sus necesidades primordiales en el ámbito personal.

Cuadro 8. Distribución absoluta y porcentual sobre los tipos de incentivos financieros que la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” ofrece a su personal docente.

Alternativas	F(A)	F (%)
Bono por antigüedad	-	-
Aumento por méritos	-	-
Pago por desempeño	-	-
Bono de alimentación	25	100
Aumento decretado por el gobierno	-	-
Ninguno de los anteriores	-	-
Otros		
	25	100 %

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

El cuadro N° 8 muestra que el 100% de la población, señala que la institución solo ofrece como incentivos financieros un bono de alimentación. Con lo que se puede establecer que la institución no está motivando financieramente a su personal lo que es importante señalar que a través de un diagnóstico se puede buscar la manera de implementar otros tipos de incentivos financieros no sólo para buscar motivar al personal sino también para ayudarlos a cubrir otros tipos de necesidades, ya que con esto no ayudan a cubrirlas como lo son: las de autorrealización, status, pertenencia, seguridad física y emocional, es decir, esta difiere de la teoría de Abraham Maslow. La cual explica: “no todas las necesidades humanas son de igual intensidad pero es importante que el individuo la satisfaga todas”. Queriendo decir que lo que se busca con un plan de incentivos es que el personal pueda cubrir otras necesidades de virtud económicas para lograr establecerse y se sientan a gusto.

Cuadro 9. Distribución absoluta y porcentual sobre los tipos de incentivos No financieros que la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” ofrece a su personal docente.

Alternativas	F(A)	F (%)
Reconocimiento publico	7	28
Ayuda médica	-	-
Servicio de comedor	-	-
Capacitación	7	28
Transporte	-	-
Estabilidad laboral	5	20
Ninguno de los anteriores	6	24
Otro	-	-
	25	100 %

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

En relación a la pregunta sobre qué tipo de incentivos no financiero ofrece la institución, se pudo observar que el 56% de la población afirma que los incentivos no financieros que se le otorga es la capacitación (28%) y el reconocimiento público (28%), debido a esto se puede señalar que se ofrece este tipo de incentivos no financieros como métodos importante para mantener a los profesores altamente motivados y capacitándolos para mejorar su rendimiento profesional. Es importante señalar que un 24% de la población respondió que la institución no ofrece ningún tipo de incentivos no financieros, por lo que se puede decir que muchos profesores no conocen de estos tipos de incentivos por lo que es muy importante que se establezca una buena comunicación entre la directiva y

el personal docente para darlos a conocer, y finalizando un 20% señalo que se ofrece estabilidad laboral como incentivo no financiero, lo que es muy importante porque ayuda al personal docente a establecerse en la institución mediante su puesto, a través de lo cual se puede decir que también se puede ofrecer otros tipos de incentivos no financieros para mejorar la calidad de vida del personal docente y así lograr reducir los niveles de ausentismo y que estas se sientan identificados dentro de la misma.

Cuadro 10. Distribución absoluta y porcentual sobre los niveles de motivación en el trabajo, satisfacción en el trabajo, desempeño de funciones y conformidad en el puesto de trabajo.

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

Alternativas	Alto (FA)	F (%)	Medio (FA)	F (%)	Bajo (FA)	F (%)	Totales (FA)	Totales (F%)
Satisfacción en el Trabajo	5	20	20	80	-	-	25	100%
Motivación en el Trabajo	6	24	19	76	-	-	25	100%
Desempeño de sus Funciones	14	56	11	44	-	-	25	100%
Conformidad en el Trabajo	3	12	22	88	-	-	25	100%

En el cuadro número 10 se puede evidenciar que el personal docente de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” evalúa sus niveles de forma media en casi todos los aspectos. En satisfacción en el trabajo el 80% de la población señalo dijo que sus niveles de satisfacción laboral son medio, el 76% señalo que sus niveles de motivación son medio, mientras que un 56% se evaluó como alto con respecto al desempeño de sus funciones y un 44% dijo sentirse medio con respecto al mismo tema y finalmente un 88% de la población dijo que su conformidad en el trabajo es media. Por lo que es importante establecer que deben mejorar, añadir o aplicar nuevos métodos de incentivo para lograr elevar los

niveles de motivación a alto porque un personal motivado es un personal productivo y a través de estas mejoras lograr que la satisfacción en el trabajo sea relativamente alta para lograr cubrir las necesidades tanto personales como profesionales del personal docente y así se pueda obtener un personal más conforme dentro de la institución porque existen cierta relación en estos aspectos debido a que si no hay un personal satisfecho, los niveles de motivación serán bajos al igual que la conformidad en el puesto. Mientras que en el desempeño a pesar que del 56% dijo que lo está haciendo de manera eficiente (alto) es importante que la institución establezca un sistema de evaluación del desempeño para que sea la misma quienes evalúen el desempeño de sus profesores y dando un bono para aquellos quienes estén realizando una buena labor, buscando así incentivar a quienes no los están haciendo muy bien y den su mejor esfuerzo en el trabajo. De esta forma también se ayudara a elevar los niveles de motivación, cubrir ciertos tipos de necesidades tanto individuales como profesionales y se tendrá a un personal docente más conforme en sus puestos de trabajo.

Cuadro 11. Distribución absoluta y porcentual sobre si un programa de incentivos ayudaría a elevar los niveles de motivación de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.

Alternativas	F(A)	F (%)
Si	22	88
No	3	12
	25	100%

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

Con respecto al cuadro número 11 el 88% de la población estudiada señaló que si que un programa de incentivos lo ayudaría a elevar sus niveles de motivación, por lo que se puede señalar que un programa de incentivos bien aplicado y adecuado a las expectativas del personal los va ayudar a elevar sus niveles de motivación que como ya se vio en el cuadro número 10 en nivel de motivación del personal docente es medio y de esta forma el personal docente sentirá que es tomado en cuenta por la institución para que crezcan profesionalmente, buscando así que el rendimiento en el trabajo sea más efectivo porque se les está motivando de alguna manera y generando un mayor compromiso de los mismos. Por lo que es importante establecer que un plan de incentivos debe estar adecuado a las expectativas personales y profesionales del personal y también a las posibilidades económicas de la institución porque si de lo contrario el plan no está bien estructurado y no cumple ciertas expectativas no

ayudara a elevar los niveles de motivación sino que puede generar altos niveles de ausentismo e inclusive el conflicto laboral dentro de la misma.

Cuadro 12. Distribución absoluta y porcentual sobre si un programa de incentivos ayudaría a satisfacer las necesidades profesionales e individuales

Alternativas	F(A)	F (%)
Si	22	88
No	3	12
	25	100%

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

En relación al cuadro N° 12 el 84% de la población objeto de estudio respondió que sí, que un plan de incentivos los ayudaría a cubrir sus necesidades tanto personales como profesionales; por lo que es importante señalar que no sólo con este tipo de programas se busca elevar los niveles de motivación si no que también se busca que el personal satisfaga necesidades tanto personales como profesionales; en el ámbito personal este tipo de incentivo los ayudaría debido a que la situación económica q vive el país amerita más ingresos; por lo que se pudo percibir que la actual remuneración que estos reciben no los ayuda a cubrir el costo de todas sus necesidades personales. Mientras que en el ámbito profesional sería importante porque así se desarrolla el personal a través de cursos de capacitación donde estos actualicen sus conocimientos y desarrollen nuevas habilidades en el área donde son especialistas. Es importante establecer que a través de un plan de incentivos puede ayudar al personal a satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales, generando así un mayor

compromiso por parte del personal docente con la institución y así estos realizaran su trabajo con mayor esfuerzo y dedicación.

Cuadro 13. Distribución absoluta y porcentual sobre el tipo de incentivo que los docentes propondrían a la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.

Alternativas	F(a)	F (%)
Capacitación	3	12
Reconocimientos	2	8
Bonos por antigüedad	2	8
Aumentos	9	36
Evaluación del desempeño	2	8
Ayuda medica	7	28
	25	100 %

Fuente: cuestionario aplicado, octubre de 2013

En el cuadro N° 13 que es respecto a que programa de incentivos propondría usted para la institución el 36% de la población propuso aumento en el pago de horas de trabajo, por lo que se puede observar cierta insatisfacción con la remuneración que estos reciben, debido a lo cual sería una buena acción por parte de la institución realizar un aumento acorde con las necesidades personales de los docentes. Mientras que al 28% le gustaría recibir una ayuda médica en caso de enfermedad ocupacional que sería importante porque en esta profesión los docentes están propensos a ciertos tipos de enfermedades que afectarían su rendimiento profesional, por lo que es necesario que se aplique este tipo de ayuda que permitirá al personal cubrir esta necesidad que es importante en los seres

humanos, como es la salud, la integridad física y mental. Por su parte el 12% propuso la capacitación como método para incentivarlos, ayudarlos, a elevar su rendimiento profesional para que crezcan en el área donde son especialistas y no sólo se beneficiarían los profesores, sino también la institución que contara con personal altamente preparado para el buen desempeño de sus funciones. El resto de la población señaló como propuesta, reconocimientos (8%) que es bien importante reconocer la labor del personal para lograr que estos se identifiquen con la institución y así se sentirán más motivados; este tipo de incentivos puede generar la sana competencia entre los profesores. Bonos por antigüedad (8%), se pudo evidenciar que los profesores con más tiempo al servicio de la institución le gustaría recibir este tipo de bono como recompensa por los años que estos han dedicado a la institución y servirá como ejemplo a los profesores con menos tiempo de servicio para que se establezcan en la misma y así evitar el ausentismo y la rotación del personal.

Finalmente el otro 8% mencionó como propuesta, evaluaciones del desempeño para medir su rendimiento en la institución y de acuerdo a este rendimiento recibir un bono, lo que logrará que los profesores hagan un mayor esfuerzo dentro de la institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El talento humano dentro de toda organización, empresa o institución juega un papel importante a la hora de la consecución de los objetivos planteados por lo que es importante mantener motivado al personal no solo con incentivos económicos; sino con incentivos no económicos que puedan satisfacer necesidades personales y profesionales para así lograr que el compromiso sea mayor a la hora de realizar sus actividades y contribuir de manera eficaz y eficiente con el logro de los objetivos institucionales.

Cabe señalar que todas las personas además de tener necesidades personales y profesionales, poseen expectativas que cubrir, por diversas razones de índole emocional, lo que permite que el esfuerzo de cada individuo sea diferente, es por ello que las organizaciones deben asumir nuevos métodos para mantener satisfechos a su personal, ganando ambos; la empresa ya que los empleados se sentirán comprometidos a realizar de mejor manera sus labores, y a los empleados porque esto actuara como estímulo que le generara cubrir todas sus expectativas en todos los ámbitos de su vida.

De acuerdo con el análisis de los datos aportados por el instrumento aplicado a los docentes de la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” se concluye que:

- La institución carece de estrategias que permitan mantener conformes a los docentes con su puesto de trabajo y no se aplican buenas formas de

motivación a los mismos ya que estos expresaron en su mayoría no sentir una alta satisfacción en el trabajo.

- La forma de pago se realiza por horas, estableciendo así una forma rígida del mismo, obedeciendo a los parámetros de igual salario por horas trabajadas. No se aplica ningún tipo de bono que permita mejorar el rendimiento, solo se realiza el pago de bono de alimentación establecido por horas también.
- La Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” no posee una política de incentivos bien definidos, esta no ofrece información adecuada sobre las mismas, por esto los docentes se encuentran un poco desorientados sobre el tema.
- El único incentivo financiero que ofrece la institución es el bono de alimentación y el mismo no cubre las necesidades del personal docente. Cabe señalar que esto afecta los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo.
- Los incentivos no financieros, no se encuentran bien definidos por parte de la institución, debido a lo cual se puede decir que la institución no ofrece de manera estable los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda mejorar la comunicación entre el personal docente y la junta directiva para darles a conocer las políticas de incentivos que ofrece la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.
- Realizar un diagnóstico tanto de la institución como del personal docente para evaluar el alcance de la misma y si se cuenta con los recursos para

aplicar un programa de incentivo. Igual que al personal docente para evaluar las diferentes necesidades tanto profesionales como personales.

- Aplicar el plan operativo de incentivos que será propuesto para la Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes”.

CAPITULO VI

PROPUESTA

El presente capítulo estará dirigida a presentar una posible solución al problema planteado. Basada en mejorar el nivel de motivación de los profesores para que de esta manera sientan una gran satisfacción en el trabajo y puedan realizar de la mejor manera posible sus funciones. Esta herramienta consiste en: Propuesta de un plan de incentivos laborales al personal docente de Unidad Educativa integral “Nuevos Horizontes”.

Objetivo general.

Proporcionar una herramienta a la institución, que permita mejorar el desempeño y la motivación del personal docente.

Objetivos específicos.

- Poseer un personal docente altamente incentivado que se desenvuelva de la mejor manera en sus funciones.
- Elevar el grado de identificación que los profesores sienten por la institución.
- Incrementar la motivación del personal docente en el desempeño de sus funciones.
- Poseer a un personal docente más satisfecho dentro de la institución.

Incentivos	Tipos	Contenido del plan	Acción	Fecha para ser ejecutada	Resultados
Capacitación Constante	Cursos Charlas Talleres	Realizar un diagnóstico de necesidades de adiestramiento. Programas de formación. Inventario de habilidades.	Disponibilidad económica de la institución. Contratación de empresas formadoras. Buscar facilitadores. Luego de resultados de evaluaciones del desempeño.	Cuando sea designado por la junta directiva, de acuerdo al resultado de un diagnóstico organizacional.	Mejorar los conocimientos y habilidades del personal docente de la institución.
Aumentos de Salario	Aumentos de pago de Horas Bonos por Antigüedad Bonos por Desempeño Bonos de Alimentación. Bonos por Puntualidad	Llevar un registro de horas. Base de datos Planificación Contratación de otra empresa de alimentación. Revisión de años de servicio prestados en la institución.	Alcance económico de la institución. Acatar aumentos decretados por gobierno. Aplicar evaluaciones del desempeño.	De acuerdo a un diagnóstico realizado por la junta directiva. Luego de resultados de evaluaciones del desempeño aplicada al personal docente.	Ayudar a satisfacer necesidades individuales del personal docente. Bonos especiales.

Ayuda Médica	Seguro Médico Medicinas	Establecer políticas sobre seguro médico y medicinas. Buscar una entidad aseguradora y farmacia. Prevenir enfermedades ocupacionales.	Disponibilidad económica de la institución. Indicar en los contratos de trabajo. Mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales de trabajo. Señalar el monto establecido para reembolso de medicina.	De acuerdo al monto planteado por la institución para el seguro médico y el reembolso de medicinas durante todo el año escolar.	Protección a la integridad física y mental del personal docente. Estabilidad en el puesto.
--------------	----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Reconocimientos	Verbales. Público. Certificados. Condecoracion es.	Base de datos. Años de servicio. Forma de reconocimientos (diplomas, botones, placas, otros). Elegir por méritos.	Revisar evaluaciones del desempeño. Revisar cumplimiento de horas de trabajo. Elección 360°.	Revisar evaluaciones del desempeño. Revisar cumplimiento de horas de trabajo. Elección 360°.	Eleva niveles de motivación del personal docente. Reconocimientos. Sana competencia. Identificación del personal docente con la institución.
-----------------	-------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Eventos Recreativos</p>	<p>Actividades deportivas. Actividades culturales. Actividades ambientales. Actividades de aniversario de la institución. Almuerzos, o cenas del día del maestro.</p>	<p>Desarrollar actividades deportivas, culturales, ambientales. Planificar de acuerdo al calendario académico.</p>	<p>Disponibilidad económica de la institución Contar con la autorización de la junta directiva de la institución. Contratación de asesores para las actividades.</p>	<p>Disponibilidad económica de la institución Contar con la autorización de la junta directiva de la institución. Contratación de asesores para las actividades.</p>	<p>Elevar la cohesión grupal del personal docente. Recreación. Que el personal docente se sienta tomado en cuenta. Clima organizacional estable.</p>
<p>Otros</p>	<p>Transporte. Uniforme. Servicio de comedor. Horario Flexible</p>	<p>De acuerdo a las horas de entrada y salida del personal docente. Mejorar aspecto e imagen de la institución. Establecer rutas para traslado. Revisión de los horarios de los profesores</p>	<p>Alcance económico de la institución. De acuerdo a los horarios de clases del personal docente. Contratación de empresas de transporte y uniformes. Habilitar espacio para comedor. Establecer horarios cómodos para el personal docente.</p>	<p>Alcance económico de la institución. De acuerdo a los horarios de clases del personal docente. Contratación de empresas de transporte y uniformes. Habilitar espacio para comedor. Establecer horarios cómodos para el personal docente.</p>	<p>Beneficios sociales que ayudaran a mejorar la calidad de vida del personal docente.</p>

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F. (1999). El proyecto de investigación. (3era edición). Editorial Episteme. Venezuela.

BALESTRINI, M (2000). Como elaborar el proyecto de investigación. (6ta edición). Editorial BL Consultores Asociados Servicio Editorial. Venezuela.

BOHLANDER, G y Snell, S (2008) Administración de Recursos Humanos. (14ta edición). Editorial Cengage Learning. México.

CARDY, B. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. (3era edición). Editorial Pearson Pentrice Hall. España.

CONSTITUCION de la República Bolivariana de Venezuela (2009) gaceta oficial n° 5.093 Extraordinario. Venezuela.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta edición). Editorial Mc. Grall Hill. México.

CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3era edición). Editorial Mc. Grall Hill. México.

CHRUDEN, H y Sherman, A. (1977). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

DAFT R. (2004). Administración. (6ta Edición). Editorial Thomson México.

DAVIS, K y Newstrom, J (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ma edición). Editorial Cengage Learning. México.

DESSLER, G. (1996). Administración de Personal. (6ta edición). Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

LEONET, N. y Lovera K. (2000) Propuesta para la implementación de incentivos dirigidos al personal administrativo que labora en el Centro Nacional de

investigaciones Agropecuarias del Estado Monagas (CIE) Monagas. Tesis. Universidad De Oriente. Maturín – Monagas, Venezuela.

LEY Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta oficial N° 39908 y gaceta oficial extraordinario N° 6076. Venezuela.

LOPERA, G y Bernal, M. (2005). ¿Y de Quien es la Culpa? Editorial Intermedio. Colombia.

NARANJO, D y Guzmán, Z. (2006) Propuesta para mejorar el sistema de incentivos dirigido al personal administrativo de la empresa servicios y construcciones Abril, C.A. Maturín- Monagas. Tesis. Universidad De Oriente. Maturín- Monagas, Venezuela.

NUÑEZ, A (2000). Propuesta de un sistema de incentivos para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de la empresa Auto-Oriente. Tesis. Universidad De Oriente. Maturín- Monagas, Venezuela.

RUIZ, F. (2007). Proyecto de Investigación. Editorial Panapo. Venezuela.

RUSSELL, A (1988). Un concepto de Planificación de Empresas. Editorial Limusa. México.

SLOCUM, H. (2009). Comportamiento Organizacional. (12da edición). Editorial Cengage Learning. México.

TAMAYO y Tamayo, M. (2000). El Proceso de Investigación Científica. (3era edición). Editorial Limusa. México.

WERTHER, W y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. México.

YNFANTE, R. (2008). Incentivos. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN – MONAGAS**

CUESTIONARIO

Para efectos de la elaboración de nuestro proyecto surge la necesidad de aplicar un cuestionario como técnica de recolección de información. Por favor tómese el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario. Siéntase en la necesidad de hacerlo de forma honesta y sincera.

Los cuestionarios son totalmente anónimos, por lo que no existe la necesidad de colocar su nombre.

Con el fin de responder las preguntas tome en cuentas las siguientes observaciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y sus posibles respuestas.
- Marque con una equis (X) la respuesta de su preferencia.
- Las preguntas 8 y 9 son de selección múltiple.
- En las demás elija una sola alternativa para cada respuesta.

Francelis Guatarasma

Franklin Marcano

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

PARTE I

1. Especialidad: _____

A continuación marque con una "X" su respuesta:

2. ¿Su edad está comprendida entre?

20 a 25 años _____

36 a 40 años _____

26 a 30 años _____

41 a 45 años _____

31 a 35 años _____

46 a 50 años _____

50 años o mas _____

3. ¿Sexo?

Masculino _____

Femenino _____

4. ¿Estado civil?

Casado (a) _____

Soltero (a) _____

5. ¿Años de servicio en la U.E.I "Nuevos Horizontes"?

1 a 5 años _____

6 a 10 años _____

11 a 14 años _____

15 años o más _____

PARTE II

6. ¿Conoce usted las políticas de incentivos?

Si _____

No _____

7. ¿Cuáles son los tipos de incentivos que le ofrece la U.E.I "Nuevos Horizontes"?

Financieros _____

No Financieros _____

Ninguno _____

8. ¿Qué tipos de incentivos Financieros le ofrece la U.E.I "Nuevos Horizontes"?

Bono por Antigüedad _____

Pagos por Desempeño _____

Aumentos por Méritos _____

Bono de Alimentación _____

Aumentos decretados por el Gobierno____ Ninguno de los anteriores____

Otro _____

9. ¿Qué tipos de incentivos No Financieros le ofrece la U.E.I “Nuevos Horizontes”?

Reconocimiento Público____ Ayuda Médica____

Servicio de Comedor____ Capacitación____

Ninguno de los anteriores____ Transporte____

Estabilidad Laboral_____

Otro _____

10. Cómo evalúa usted sus niveles en la U.E.I “Nuevos Horizontes” con respecto a:

	Alto	Medio	Bajo
Satisfacción en el trabajo.			
Motivación en el trabajo.			
Desempeño de sus funciones.			
Conformidad en el trabajo.			

11. ¿Cree usted que un programa de incentivos lo ayudaría a elevar sus niveles de motivación?

Si____ No____

¿Explique por qué?

12. ¿Cree usted que un programa de incentivos lo ayudaría a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales?

Si____ No____

¿Explique por qué?

13. ¿Qué tipo de incentivo propondría usted para la U.E.I “Nuevos Horizontes”?

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTEGRAL “NUEVOS HORIZONTES” PERIODO 2013
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marcano J Franklin Gabriel	CVLAC	18.865.990
	e-mail	elis_franc26@hotmail.com
	e-mail	
Guatarama Francelis	CVLAC	18865990
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Plan de incentivos
Docentes
Motivación
Satisfacción

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sub líneas de investigación:

Área	Sub-área
Escuela de Ciencia Sociales y administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN (Abstract):

En el presente las organizaciones afrontan una gran presión competitiva creciente, por lo tanto buscan la forma de hacer con mayor calidad su actividad pero esto no lo lograrán sin reconocer la importancia que tiene el talento humano en el éxito o fracaso de los objetivos planteados. Es por ello que estimular a los trabajadores es la mejor forma de mantener el buen desempeño organizacional. La presente investigación está basada en la propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente que labora en la U.E.I "Nuevos Horizontes" que es una institución privada que busca ofrecer educación de calidad. La misma se apoya en la importancia que tiene la motivación de personal, los factores que la afectan y la aplicación de ciertos tipos de incentivos que ayudan a mejorarla. Se realizó a través de un estudio de campo sustentado en la aplicación de un cuestionario que contenía 13 preguntas y fue aplicado al personal docente de la institución por lo que las respuestas obtenidas por el personal docente nos dio a entender que existen pocas formas de incentivar a mencionado personal por lo que los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo son medio. Por lo que unas de las conclusiones resalta que la institución carece de estrategias que permitan mantener conformes a los docentes en su puesto de trabajo y no se aplican buenas formas de motivación a los mismos ya que estos expresaron en su mayoría no sentir una alta satisfacción en el trabajo.

Palabras clave: Plan de incentivos, docentes, motivación, satisfacción

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Maruly Córdova	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 12539713
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Martha Pérez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.11342440
	e-mail	emiliaudo@gmail.com
	e-mail	
Prof. Omaira García	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 4038427
	e-mail	omagarcia@cantv.net
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	12	10

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando spa ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
FRANKLIN. DOX

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: _____ LICENCIADO

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Postdoctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cautaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Mazuly*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cuviele
JUAN A. BOLAÑOS CUVIELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascensos - 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”



FRANCELIS GUATARASMA
AUTOR



FRANKLIN MARCANO
AUTOR


PROFA. MARULY CORDOVA
TUTOR