



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

“Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional”

**AUTOR (ES):**

Carranza Vera, Freddy Daniel  
Sandoval Vargas, Michelle Carolina

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:**

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

**Guayaquil, Ecuador  
25 de agosto del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Carranza Vera, Freddy Daniel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Sandoval Vargas, Michelle Carolina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Carranza Vera, Freddy Daniel**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional**” previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2017**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Carranza Vera, Freddy Daniel**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Sandoval Vargas, Michelle Sandoval**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Sandoval Vargas, Michelle Carolina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Carranza Vera, Freddy Daniel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2017**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Carranza Vera, Freddy Daniel**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Sandoval Vargas, Michelle Sandoval**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de agosto del año 2017**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Sandoval Vargas, Michelle Carolina**



Guayaquil 14 de Agosto del 2017

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional.doc</a> (D30087600)
Presentado	2017-08-12 00:55 (-05:00)
Presentado por	micarolina.sandoval93@gmail.com
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Carranza Vera Freddy Daniel - Sandoval Vargas Michelle Carolina <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**TEMA:** Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional.

#### ESTUDIANTES:

- FREDDY DANIEL CARRANZA VERA
- MICHELLE CAROLINA SANDOVAL VARGAS

#### DOCENTE TUTOR:

---

Psic. Org. Sofia Carrillo, Mgs.  
**FIRMA**



# AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, a mis hermanas, a mis cuñados y profesores por los momentos de apoyo y guía necesaria para poder desarrollarme.

Freddy Daniel Carranza Vera

---

Agradezco a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, todos mis logros se los debo a ustedes, me motivaron constantemente para alcanzar mis metas.

A mis hermanos y sobrinos por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de mi vida universitaria.

Agradezco a los docentes que me formaron, personas de gran sabiduría, que me brindaron sus conocimientos y apoyo durante mi carrera.

Agradezco a Freddy Carranza Vera, por ser mi apoyo incondicional, por el trabajo duro y tiempo dedicado a este trabajo de titulación.

Michelle Carolina Sandoval Vargas

Agradecemos de manera especial al Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, por el apoyo y colaboración de todos sus funcionarios para realizar el presente trabajo de titulación

# DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de titulación a Freddy Carranza Reyes y Carlina Vera Triviño por apoyo y sustento en este largo camino.

Freddy Daniel Carranza Vera

---

Dedico este trabajo de titulación a Andrés Sandoval Vargas, por siempre ser mi apoyo y guía, fuiste la persona que sembró en mí las bases de la responsabilidad y esfuerzo.

Michelle Carolina Sandoval Vargas



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Cabezas Córdova, Elizabeth Belén**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo**  
OPONENTE

# ÍNDICE

RESUMEN .....	XX
INTRODUCCIÓN .....	21
JUSTIFICACIÓN.....	23
CAPÍTULO I.....	24
MARCO TEÓRICO .....	24
1. Motivación y sus fundamentos teóricos .....	24
1.1 Antecedentes de la motivación .....	25
1.2 Motivación.....	25
1.3 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional .....	26
1.3.1 Teorías de contenido.....	27
1.3.2 Teorías de procesos.....	32
2. Cultura organizacional .....	39
2.1 Transmisión de la cultura.....	40
2.1.1 Cultura dominante y subcultura.....	41
2.2 Componentes de la cultura .....	42
2.3 Funciones de la cultura.....	43
2.4 Socialización de la cultura .....	43
3. Diversidad Generacional.....	45
3.1 Generación Tradicional.....	47
3.1.1 Características .....	47
3.2 Generación Baby Boomers.....	48

3.2.1	Características .....	49
3.3	Generación X.....	50
3.3.1	Características .....	50
3.3.2	Quiebre generacional.....	51
3.4	Generación Y.....	52
3.4.1	Características .....	53
3.5	Liderazgo .....	54
3.5.1	Liderazgo según la generación .....	54
4.	Sistema de recompensas .....	56
4.1	Sistemas de Recompensas según las teorías de procesos y contenido / con enfoque tradicional o contemporáneo .....	56
4.2	Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones .....	57
4.3	Recompensas según la diversidad generacional.....	58
4.4	Reconocimiento social – laboral .....	59
CAPÍTULO II.....		61
ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN.....		61
Reseña Histórica de la organización.....		61
Misión Institucional.....		61
Visión Institucional .....		62
Políticas de Calidad .....		62
Objetivos de Calidad.....		62
CAPÍTULO III.....		63
MARCO METODOLÓGICO.....		63

Planteamiento del problema de investigación.....	63
1. Formulación de las preguntas de la investigación. ....	65
1.1 Pregunta de investigación.....	65
2.1 Preguntas secundarias. ....	65
3 Objetivos.....	65
3.1 Objetivo General. ....	65
3.2 Objetivo Específico. ....	65
4 Enfoque Metodológico. ....	66
4.1 Diseño de Investigación.....	66
4.2 Tipo de Investigación.....	67
4.3 Variables.....	67
4.4 Dimensiones. ....	68
5 Población, muestra y tipo de muestreo.....	68
6 Métodos y técnicas de investigación. ....	69
CAPÍTULO IV.....	70
ANÁLISIS DE DATOS .....	70
CAPÍTULO V.....	102
PROPUESTA.....	102
1 Objetivo.....	102
2 Alcance .....	102
3 Actualización.....	103
4 Definición de reconocimiento.....	103
5 Definición del personal del área operativa .....	103

6	Criterios de selección a los mejores desempeños .....	103
7	Premiación anual .....	104
8	Tipo de reconocimiento no monetario.....	104
9	Reconocimiento Público .....	106
10	Descalificación o penalidad.....	106
11	Logros o méritos alcanzados .....	107
12	Responsables de la aplicación del Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño .....	107
13	Atribuciones y responsabilidades del área de talento humano .....	107
14	Criterios de desempate .....	108
15	Instancias de reclamos .....	108
	CONCLUSIONES .....	109
	RECOMENDACIONES.....	111
	BIBLIOGRAFÍA.....	112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pirámide de Maslow desde otro punto de vista .....	29
Gráfico 2: Visiones contrastantes de la satisfacción y la higiene .....	30
Gráfico 3: Teoría de la Equidad .....	35
Gráfico 4: Proceso de Socialización .....	45
Gráfico 5: Línea de tiempo generacional .....	46
Gráfico 6: El gran quiebre generacional en el mundo del trabajo .....	52
Gráfico 7: Tipo de liderazgo para cada generación .....	55
Gráfico 8: Genero .....	73
Gráfico 9: Año de nacimiento .....	73
Gráfico 10: Comunicación de Objetivos .....	74
Gráfico 11: Reuniones periódicas .....	75
Gráfico 12: Retroalimentación .....	76
Gráfico 13: Comunicación fluida .....	77
Gráfico 14: Identificación con la misión, visión y valores .....	79
Gráfico 15: Promueve los cambios generados en el trabajo .....	80
Gráfico 16: Cargas de trabajo .....	81
Gráfico 17: Habilidades, aptitudes y conocimientos .....	82
Gráfico 18: Compromiso .....	83
Gráfico 19: Interés en las actividades .....	84
Gráfico 20: Accesibilidad .....	85
Gráfico 21: Toma de decisiones .....	86



Gráfico 22: Infraestructura .....	88
Gráfico 23: Herramientas necesarias .....	89
Gráfico 24: Permisos .....	90
Gráfico 25: Equilibrio trabajo-vida .....	91
Gráfico 26: Reconocimiento .....	92
Gráfico 27: Importancia del reconocimiento .....	93
Gráfico 28: Reconocimiento en el último año .....	94
Gráfico 29: Reconocimiento en el último año .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Grupos Generaciones .....	47
Tabla 2: Dimisiones de las variables.....	70
Tabla 3: Genero .....	73
Tabla 4: Año de nacimiento .....	74
Tabla 5: Comunicación .....	74
Tabla 6: Comunicación de Objetivos .....	75
Tabla 7: Reuniones periódicas.....	76
Tabla 8: Retroalimentación .....	77
Tabla 9: Comunicación fluida.....	78
Tabla 10: Compromiso.....	78
Tabla 11: Identificación con la misión, visión y valores.....	79
Tabla 12: Promueve los cambios generados en el trabajo .....	80
Tabla 13: Cargas de trabajo .....	81
Tabla 14: Habilidades, aptitudes y conocimientos .....	82
Tabla 15: Liderazgo .....	83
Tabla 16: Compromiso.....	84
Tabla 17: Interés en las actividades.....	85
Tabla 18: Accesibilidad .....	86
Tabla 19: Toma de decisiones .....	87
Tabla 20: Entorno de trabajo .....	87
Tabla 21: Infraestructura.....	88

Tabla 22: Herramientas necesarias .....	89
Tabla 23: Permisos .....	90
Tabla 24: Equilibrio trabajo-vida.....	91
Tabla 25: Reconocimiento .....	92
Tabla 26: Reconocimiento .....	93
Tabla 27: Importancia del reconocimiento .....	94
Tabla 28: Reconocimiento en el último año .....	95
Tabla 29: Reconocimiento en el último año .....	96
Tabla 30: Análisis de Entrevista.....	98
Tabla 31: Análisis de Grupo focal .....	100
Tabla 32: Kit de alto desempeño .....	105

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8 la cual es una institución pública que forma parte del poder ejecutivo del País, sus funcionarios se rigen bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Se diagnosticó que el reconocimiento no monetario inclusive el monetario no forma parte de la estrategia de gestión de la institución. El objetivo del trabajo de titulación es generar una propuesta de plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios a través de un estudio generacional dando enfoque al factor motivacional, por lo que se realizaron entrevistas; encuestas y un grupo focal, con la finalidad de determinar la situación actual de la institución. En el grupo focal los funcionarios manifestaron que la creación de un plan de reconocimiento no monetario debe estar alineado al desempeño, sin embargo, para generar la propuesta se debe tener presente la situación actual en la que se encuentra el Estado, por lo que está en austeridad y como institución debe preservar la calidad del servicio otorgado a la ciudadanía.

**Palabras Claves:** Motivación, Desempeño, Reconocimiento, Cultura, Retroalimentación, Compromiso, LOSEP, Políticas de austeridad, Plan de reconocimiento no monetario.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los grupos generacionales como los Baby Boomers, generación X y generación Y se encuentran inmersos en el mundo del trabajo, dichas generaciones manifiestan sus perspectivas con relación al reconocimiento. Ante esto se da una ruptura del paradigma del siglo XX en el sistema de recompensas, donde el reconocimiento para los Baby Boomers se centraba solo en lo monetario garantizando compromiso y lealtad, sin embargo, las generaciones del nuevo paradigma del siglo XXI como lo son la generación X y generación Y buscan ser reconocidos dando un balance en su vida laboral y personal.

En el presente trabajo de titulación se estudia el factor motivacional desde la mirada de los grupos generacionales que forman parte del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8 generando un plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño. El plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño generará una cultura orientada a la competencia sana, compromiso, calidad y búsqueda permanente de la excelencia.

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8 cuenta con seis años desde su apertura, por lo que sus funcionarios tienen la perspectiva de que los valores y procesos se están consolidando y llevando a cabo el funcionamiento esperado de la institución según su visión.

Sin embargo, el nivel de austeridad que vive el país ha generado que a nivel de la gestión pública se reduzca gastos en relación a los beneficios que percibían los servidores públicos, con la finalidad de darles estabilidad laboral a sus funcionarios, por lo que se congelaron los presupuestos destinados a la capacitación y reconocimiento de las entidades públicas, según el oficio SNAP-SNADP-2016-000148-O de la Secretaria Nacional de la Administración Pública que se encuentra vigente desde el año 2016, por lo que la propuesta del plan de reconocimiento no monetario debe estar alineada a no generar un gasto representativo a la institución.

La propuesta del plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño cuenta con criterios objetivos que establecen los parámetros de selección de los funcionarios tanto administrativos como operativos que tengan el mejor desempeño de acuerdo con el periodo de evaluación. El cual debe ser socializado para que los funcionarios conozcan las variables a medir, por lo que los jefes inmediatos deben orientar a su equipo de trabajo al cumplimiento de las metas planteadas.

Para la creación del plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño, se realizó una investigación de campo en la que se utilizaron herramientas para recopilar información tales como encuestas; entrevistas y un grupo focal. Con los datos obtenidos se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución. Los funcionarios expresaron su percepción de acuerdo a lo consultado.

La estructura del presente trabajo de titulación se desarrolló de la siguiente manera, en el primer capítulo se ubica el marco teórico, en el que se trabaja las teorías motivacionales, cultura, diversidad generacional y recompensas con la finalidad de establecer los parámetros teóricos para la investigación. En el segundo capítulo se realiza el análisis de la institución, donde se encuentra la misión, visión y objetivos de la institución.

En el tercer capítulo se enfatiza el marco metodológico, donde se indica los métodos y técnicas para el levantamiento y recopilación de información. En el cuarto capítulo está enfocado en el análisis de los datos recopilados. Por último, en el quinto capítulo, se encuentra la propuesta de reconocimiento no monetario alineado al desempeño en base al análisis de los datos y al estudio motivacional a través de la mirada de los grupos generacionales que forman parte de la institución.

## JUSTIFICACIÓN

Grandes consultoras como Deloitte, Pwc, Whalecom y EY han realizado estudios en los últimos diez años sobre los grupos generacionales que conviven en las organizaciones, en la actualidad las organizaciones cuentan con tres y cuatro generaciones que forman parte de su cultura, los estudios se realizan para conocer las percepciones de dichos grupos sobre diversos factores como lo es el reconocimiento, comunicación, liderazgo, autoridad, desarrollo, etc., para así poder establecer soluciones innovadoras que ayuden a las organizaciones a retenerlos.

En la institución laboran tres grupos generacionales que tienen perspectivas diferentes sobre el reconocimiento, por lo que se ha considerado generar un plan de reconocimiento no monetario que motive a los funcionarios desde el enfoque generacional para así cubrir las necesidades de cada generación.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8 no existe el reconocimiento no monetario para sus funcionarios debido al estado de austeridad que vive actualmente el país y los directivos de la institución no lo han establecido como una prioridad en la gestión. Los funcionarios de la institución manifiestan que el reconocimiento no necesariamente tiene que ser monetario por lo que conocen que el sistema de remuneración en el sector público se rige a la escala sectorial y no se puede realizar ajustes.

En base a la información recopilada, los funcionarios manifestaron que el reconocimiento debe de estar alineado al desempeño y que por lo tanto puede formar parte de un plan de reconocimiento no monetario, por lo que mencionan que el reconocimiento no monetario debe manejarse con criterios establecidos para mantener la objetividad.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Motivación y sus fundamentos teóricos

La motivación contemporánea se evidencia en el viejo continente luego de la industrialización, ante la visión de algunos artesanos por transformar sus pequeños talleres en fábricas con pesadas maquinarias y dirigida por cientos de obreros, quienes eran explotados por los intereses patronales, esto originó la baja productividad y desinterés por el trabajo, esto se encuentra reflejado en las teorías de la administración de la época, sin embargo, las teorías solo hacían énfasis en la productividad, donde la motivación era el trabajo remunerado.

Las primeras teorías administrativas clásicas poseían un enfoque estructural, orientadas a la estimulación monetaria, haciendo que el individuo sea tratado como una máquina, por lo que las tareas se tornaron monótonas generando fatiga, lo que trascendió a nuevas teorías enfocadas en las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo mostrando el incremento en la productividad y satisfacción de los colaboradores.

La motivación laboral es un factor determinante en una organización, por lo que, si sus niveles son altos, permitirá tener una comunicación clara y fluida y un liderazgo participativo, lo que permitirá la satisfacción y productividad del individuo, es por esto que las organizaciones diseñan diversas estrategias para influenciar a sus colaboradores con el fin de generar un fuerte “engagement” haciendo ese “match” de las expectativas de sus integrantes y de la organización.

La organización como parte de su estrategia debe considerar en reconocer y retener a sus colaboradores, ver al individuo como eje de desarrollo sin dejar de lado el factor generacional, permitiendo el cambio de



visión de una máquina más, a un talento como un posible potencial de desarrollo.

### **1.1 Antecedentes de la motivación**

En la era de los antiguos griegos, donde los primeros filósofos como Aristóteles; Sócrates y Platón mencionan que la motivación es algo que proviene del interior de las personas, por lo que plantean que el hombre es alma; psique y mente. El enfoque de estos filósofos radica en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos.

A medida que avanzaba el tiempo surge Descartes el cual propone que la motivación está dividida entre aspectos pasivos, lo cuales hacen referencia al cuerpo, lo que se puede interpretar como necesidades externas y los activos que es la mente, los cuales están orientados al cumplimiento intelectual.

Al pasar la historia aparece Charles Darwin el cual es famoso por su viaje a las islas Galápagos y su teoría de la evolución de las especies, además propuso la idea del instinto. Por lo que William James posesiona el instinto como una teoría para la motivación humana, basándose en el comportamiento innato y aprendido.

Los estudios de la motivación se dan desde diversos enfoques, el psicoanalítico que interpreta la motivación como estímulos inconscientes del ser humano para satisfacer sus necesidades; por otro lado, desde la fisiología la motivación se manifiesta a través de tensiones externas que se producen por insatisfacciones o necesidades (Ramírez, R Abreu y Badii, 2008, p. 148).

### **1.2 Motivación**

Según Chiavenato (2007) “definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p. 47).

Se puede determinar que la motivación es el motor que permite seguir adelante con alguna meta u objetivo que se haya planteado independiente del contexto, no obstante, al momento de incursionar en el ámbito laboral, según Cuesta (2015) “la motivación laboral está íntimamente vinculada al empleo, a sus características”, exponiendo que la actividad que va a realizar; el ambiente; la comunicación; entre otras cosas, van a influenciar en su conducta (p. 395).

Al hablar de motivación se debe enfocar en los objetivos organizacionales, con la finalidad de identificar los factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores, tomando en cuenta tres elementos claves; la intensidad; dirección; persistencia del esfuerzo.

Estos elementos son fundamentales en la motivación laboral, ya que es la energía que el individuo utiliza para el cumplimiento de sus actividades; el alineamiento con la organización y sus objetivos propios; el tiempo que perdure esta energía.

A través de las encuestas, entrevistas y grupo focal realizados en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 se identificó que los funcionarios se encuentran motivados por el ejercicio de sus funciones y la ayuda que ofrece a la comunidad. Sin embargo, hay funcionarios que no están del todo satisfechos con sus funciones, pues expresan el poco interés en estar alineados con la visión de la organización y otros factores.

### **1.3 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional**

La motivación es el estímulo para lograr algo determinado, en el contexto laboral, va más allá de alcanzar algo, es el hecho de lograr una meta u objetivo planteado por la organización ya sea diaria; semanal, mensual, trimestral, anual y que esto esté alineado con lo que el individuo tiene como expectativa de crecimiento y desarrollo.

Para Cuesta (2015) la compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política ni como sistema al margen del fenómeno que es la motivación laboral. Y respecto a la motivación no hay una teoría única capaz de explicarla. De ahí la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy se reconocen como las

más relevantes en el ámbito laboral. El profesional haciendo gestión de recursos humanos y, en particular, haciendo gestión por competencias, deberá recurrir a una u otra teoría, o varias a la vez pues no siempre son excluyentes, para compensar motivando, y para compensar motivando positivamente de modo predominante. (p. 394)

Así como Cuesta menciona, en la actualidad los gestores del área de talento humano son los encargados de plantear diversas maneras de compensar a los integrantes no solo desde lo monetario sino también en lo no monetario para incrementar la producción de la organización y la satisfacción del individuo.

Por lo que el área de talento humano juega un papel estratégico en toda organización, ya que deben trabajar como staff para todas las áreas, con la finalidad de optimizar el desempeño y estimular la gestión del conocimiento, por lo que deben estar alineado con la organización.

### **1.3.1 Teorías de contenido**

Las teorías de contenido son las primeras que se enfocaron en la motivación en el ámbito laboral, sus mayores exponentes analizaron las causas y los motivos que influían en el comportamiento de los individuos, con la finalidad de saber qué los motiva para cumplir con las metas.

#### **1.3.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La teoría de la Jerarquía de las necesidades más conocida como la pirámide de Maslow, es la base de todas las teorías motivacionales. Maslow en el año de 1943, plantea cinco niveles los cuales busca satisfacer al individuo de acuerdo con su desempeño y como éste busca la autorrealización

Para Chiavenato (2011) las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (p. 43)

Maslow, desde las necesidades humanas al momento de realizar la pirámide la dividió en necesidades primarias y secundarias, con un sentido

de importancia ascendente y con mayor nivel de importancia, cabe recalcar que esta subdivisión es de los cinco niveles.

En las necesidades primarias se presentan las necesidades fisiológicas que abarcan lo indispensable para vivir, la alimentación; el sueño y el descanso; entre otras, más conocidas como necesidades biológicas o básicas del hombre. En el siguiente nivel se encuentra la de seguridad que hace énfasis en preservar un cargo en la organización, haciéndolo parte de la misma y alineándolo.

Las necesidades secundarias que corresponde a la cima de la pirámide se encuentran en el tercer nivel la necesidad social que hace énfasis en las relaciones interpersonales que deben darse en la organización, luego está la necesidad de autoestima que se coloca en el cuarto nivel de la pirámide, ésta destaca el sentido de confianza en sí mismo, que representa un estatus y reconocimiento social.

En el último nivel se localiza la realización, el individuo está motivado por su crecimiento profesional, a través del desarrollo de su potencial, capaz de llegar a donde se lo plantee, se lo relaciona con un sentido de independencia en la toma de decisiones.

No obstante, se debe tener en cuenta que para llegar a éste nivel se tuvo que pasar por los anteriores. Se puede representar con escalones, de acuerdo con el Gráfico 1, considerando cada nivel como un escalón en el cual será necesario que este firme para seguir ascendiendo, de lo contrario regresaría al anterior.

La base de la motivación es el cumplimiento de las necesidades humanas que tenga el individuo, siendo la organización parte del eje que influye directamente en el cumplimiento de los primeros niveles y permitiendo el alineamiento con las expectativas de las personas.

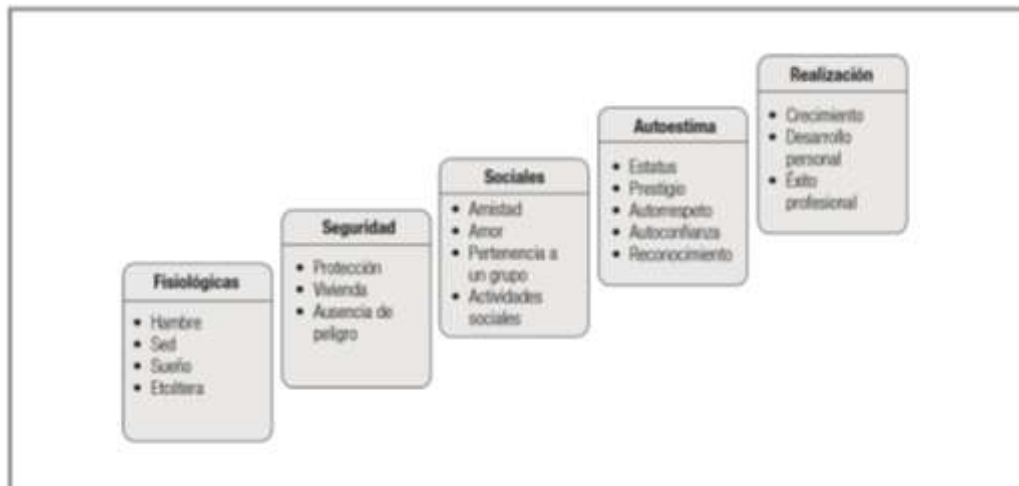


Gráfico 1: Pirámide de Maslow desde otro punto de vista

Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (2007)

### 1.3.1.2 Teoría de los dos factores

Conocida también como la teoría bifactorial, propuesta por Frederick Herzberg en el año de 1959, plantea que al momento de motivar a los colaboradores hay que basarse en factores externos que serán los estimulantes, generando un individuo proactivo en la organización, estos factores son los de higiene y motivacionales.

El factor de higiene no es considerado como un factor muy influyente para la motivación, sin embargo, es la base para ello. Dado que este punto hace referencia a las condiciones laborales en las que el colaborador van a realizar sus actividades, es decir, tener las herramientas necesarias como el espacio físico; la temperatura; la tecnología; incluso un lugar adecuado para realizar sus necesidades biológicas, además de la estabilidad institucional (Newstrom, 2011, p. 113).

Los factores motivacionales, hace referencia a la autorrealización, ya que se plantea que el individuo se verá motivado ante la presencia de un crecimiento y reconocimiento laboral, esta motivación está vinculada con el cargo que ocupe, permitiendo ser media a través del cumplimiento de sus actividades y el grado de efectividad al momento de realizarlas (Chiavenato, 2011, p. 45).

En el Gráfico 2 se marca la diferencia que propone la teoría, que busca cambiar el concepto de motivación en base a la remuneración como se lo tenía concebido años atrás, permitiendo a los líderes identificar los factores influyentes que dependen de la organización para generar reconocimiento de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 el 45% de los funcionarios manifestaron estar conformes con las instalaciones y los equipos que son entregados por la institución.

Mientras que un 33% está parcialmente de acuerdo con las instalaciones, por otro lado, encontramos un 22% que está inconforme con las instalaciones, por lo que en el grupo focal los funcionarios mencionaron que es un punto por mejorar, debido a que no se han realizado cambios desde la apertura de la institución y la tecnología está en constante mejora.

En la encuesta realizada existe una pregunta que está alineada a lo que expone el factor motivacional donde un 76% de los funcionarios encuestados manifestaron que sus superiores les dan la apertura a la toma de decisiones, sin embargo, existe un 24% que mostraron estas en desacuerdo debido a la estructura formal que posee la institución, siendo muy burocráticos en sus procesos.



Gráfico 2: Visiones contrastantes de la satisfacción y la higiene.

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento organizacional (2013).

### **1.3.1.3 Teorías X y Y**

Douglas McGregor se basó en la suposición de que existen dos tipos de individuos al momento de estar inmersos en la organización, que poseen una diferente percepción de lo que quieren, por lo que necesitan ser estimulados desde diferentes puntos de vistas.

La teoría X se enfoca en que el individuo posee un nivel bajo de proactividad, lo cual se puede verificar a través de su desempeño en función al cumplimiento de sus metas u objetivos planteados, es ahí que hace referencia a que el individuo necesita estar orientado y en algunos casos obligado a que cumpla con lo planteado, bajo un permanente seguimiento a sus funciones.

La teoría Y se basa en que el individuo busca las responsabilidades por cuenta propia, siendo un colaborador proactivo. Por lo que McGregor plantea que para mantener motivados a los que se sienten identificados con esta teoría hay que plantearles nuevos retos, fomentando la responsabilidad y creatividad.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 la teoría X se ve presenta en la institución, cuando ingresan nuevos funcionarios en el área operativa, por lo se requiere un seguimiento de sus actividades durante sus primeros tres meses, en este proceso existe seguimiento, que lo realiza el personal más sobresaliente entre los operativos que se encuentre en el mismo turno y con un seguimiento del supervisor.

Por otro lado, la teoría Y se puede identificar en todas las áreas, debido a que los jefes de cada departamento proponen metas, con la finalidad de incentivar la productividad y designar responsabilidades pertinentes a el cargo, lo que brinda una libertad para realizar sus funciones a su propio ritmo.

### **1.3.1.4 Teoría de la ERG**

En 1969 Clayton Alderfer propone una nueva jerarquía que radica en solo tres niveles. En el primer nivel se encuentra la necesidad de existencia,

que combina los dos niveles de la pirámide de Maslow, siendo las necesidades fisiológicas y de seguridad, que incluye las condiciones de trabajo; estabilidad de continuar laborando; la remuneración y el espacio físico.

El siguiente nivel es la necesidad de relación, hace referencia a las relaciones interpersonales que existen en la organización, ya sean lateral, ascendente o descendente, sin importar el tipo de comunicación, laboral o personal.

Por último, se encuentra la necesidad de crecimiento que agrupa el sentido de autoestima y autorrealización que plantea Maslow en los dos últimos niveles de su pirámide. Si bien se observa que la diferencia es la cantidad de niveles que existe, Alderfer plantea que las personas tienen mayor facilidad para subir y bajar en los niveles cada cierto tiempo. Es decir, que están en una búsqueda constante de nuevos retos que los motiven.

Los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 se encuentra satisfecho de acuerdo con los dos primeros niveles de necesidades según las encuestas realizadas, de acuerdo con el último nivel en algunos casos no se cumple con las expectativas, debido a las limitaciones en los cargos en el área operativa.

### **1.3.2 Teorías de procesos**

A diferencia de las teorías por contenido, las cuales se basan en las causas que estimulan al individuo, la de procesos centra su estudio en cómo se desarrolla la motivación, con la búsqueda de inducir y guiar la motivación entre los colaboradores, a través de modelos de aprendizaje.

Estas nuevas teorías son consideradas contemporáneas porque buscan incorporar el pensamiento actual para llegar a los colaboradores e incentivarlos a el cumplimiento de sus metas, a través de un análisis del entorno y la situación del individuo (Robbins y Judge, 2011, pp. 181-182).



### **1.3.2.1 Teoría de las expectativas**

En el año de 1964 Victor Vroom propuso esta teoría, por lo que sostiene que el individuo al momento de permanecer en la organización actúa de diversas formas, dependiendo de la intensidad con la que se sientan motivados por alcanzar sus metas personales a través del desempeño de sus funciones. Por ende, la teoría indica que existen tres relaciones que se interrelacionan para conseguir las metas.

Relación esfuerzo - desempeño, “la probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño” (Robbins y Judge, 2011, p. 197).

Es la fuerza que utilizará para realizar sus funciones con la mentalidad de obtener satisfacción, influyendo la intensidad o cantidad de fuerza que se utilice, esta satisfacción es el motor que conduce a la recompensa.

Relación desempeño – recompensa, según Robbins y Judge (2011) “grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea” (p. 197).

Vroom plantea que el individuo realizará un mejor desempeño para obtener beneficios dados por la organización, por lo que es fundamental que se desarrolle un plan de recompensas, que serán dados ante un excelente desempeño, cambiando la mentalidad de reconocer a los colaboradores por el tiempo que lleva en la organización debido a que puede generar una baja motivación en el logro de sus metas y un simple esfuerzo para conservar su empleo.

Relación recompensa – metas personales, en (2011) Robbins y Judge hacen referencia al “grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo” (p. 197),

Se interpreta como la satisfacción del individuo se basa en alcanzar algún tipo de reconocimiento que influya en el crecimiento profesional y

personal. Permitiendo al individuo tomar las recompensas como logros personales evidenciado en su desempeño.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 se refleja un alto nivel de compromiso de los colaboradores hacia la misma, sin embargo, al ser una institución pública no hay un plan de reconocimiento monetario y no monetario alineado al desempeño. Según el oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O de la Secretaria Nacional de la Administración Pública indica que:

- *Políticas de austeridad* (2016) señala “1. Restringir al máximo, las autorizaciones para laborar en horas suplementarias y extraordinarias. Los funcionarios públicos deberán cumplir con las tareas a ellos asignadas dentro de la jornada ordinaria de trabajo.”
- *Políticas de austeridad* (2016) señala “6. Evitar la realización de todo tipo de acto ceremonial, conmemorativo o de carácter institucional, que implique la erogación de recursos públicos”.
- *Políticas de austeridad* (2016) señala “7. Restringir los gastos relacionados a la ejecución de los planes institucionales de capacitación y formación”.

En el año 2016 la Secretaria Nacional de la Administración Pública generó estas políticas ante la situación económica que vivía el país, en el cual restringe todo tipo de reconocimiento desde limitar los planes de capacitación y formación de sus funcionarios, inclusive la eliminación de pagos por horas extras y suplementarias.

### **1.3.2.2 Teoría de la equidad**

Se basa en la comparación que se da en los diversos departamentos de una organización, fue desarrollada en 1963 por J. Stacy Adams, indica que los individuos están inmersos en un sistema social. La naturaleza del ser humano es de por si receloso y siempre aspiran a lo del otro, generando falsos supuestos por lo que se ve o escucha.

Se plantea que la motivación de un individuo se verá satisfecha más allá del cumplimiento de las necesidades, a través de la existencia de un

sistema de reconocimiento, ya sea monetario o social, pero que sea equitativo para todos. Causando una comparación entre lo que uno realiza y los resultados con relación a los demás compañeros. (Newstrom, 2011, p. 127).

En el Gráfico 3, se simplifica la visión que tuvo Stacy al momento de plantear la teoría, a través de la cual busca equidad de reconocimiento desde el cumplimiento de su reglamento interno hasta sus objetivos de desarrollo planteados, con el que erradica la diferenciación entre los departamentos operativos y administrativos, obteniendo armonía en la organización por la visión que poseen sus integrantes de la institución.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8, un 25% de los funcionarios manifestaron existe favoritismo y que las actividades no se encuentran bien repartidas, ante las relaciones interpersonales que bordean al reconocimiento, siendo éste el factor por el cual son otros los beneficiados. Mientras que un 44% perciben igualdad de trato con sus pares y un 31% están parcialmente de acuerdo con el repartimiento de las funciones.

Comparación de razones*	Percepción
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación superior

\*Donde  $\frac{O}{I_A}$  representa al empleado; y  $\frac{O}{I_B}$  representa a las personas relevantes.

Gráfico 3: Teoría de la Equidad

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento organizacional (2013).

### 1.3.2.3 Teoría del establecimiento de metas

En el año 1968 Ed Locke y Gary Latham, mencionan que el establecimiento de metas será un punto clave en la organización, lo que permitirá aumentar el desempeño de los colaboradores en base al esfuerzo por conseguir las metas propuestas.

Es necesario tener claro que es una meta, la cual se lo puede definir como el intento que realiza una persona por alcanzar un objetivo a través de sus esfuerzos y comportamientos, siendo enfocadas en lo personal o laboral. Por lo que se plantea que la organización debe proponer metas a los colaboradores, éstas pueden ser específicas y difíciles.

La teoría de la fijación de metas sugiere que los gerentes pueden fomentar una alta motivación y un alto desempeño si consiguen que las personas se esfuercen por alcanzar metas específicas y difíciles. Es importante que las personas acepten las metas, se comprometan con ellas y que reciban retroalimentación relacionada con la calidad de su trabajo. (Gareth y Jennifer, 2010, p. 488)

Las metas específicas son los objetivos planteados, que deben de ser cuantitativos para que sean medibles y comprobables, ejemplo: en el caso de un vendedor de autos será vender 100 vehículos en un mes; en gerente tendrá la meta de reducir el 10% de egresos y aumentar en 20% los ingresos (Gareth y Jennifer, 2010, p. 479).

Por otra parte, están las metas difíciles, lo que hace referencia a la intensidad de dificultad que tendrá la meta, la cual no es imposible de alcanzar, debido a que si se plantean metas fáciles o moderadas no tendrán el mismo nivel de esfuerzo por alcanzarla y cualquiera la pueda realizar sin desafiar al individuo (Gareth y Jennifer, 2010, p. 479).

Para Ed Locke y Gary Latham es necesario que se fijen metas a los colaboradores, siendo este el impulso para motivarlos; aumentar el desempeño y el compromiso. Por lo que no se pueden plantear metas fáciles o moderadas, lo que se puede interpretar como “haz lo que puedas” y se puede presentar un bajo estímulo del colaborador. Estas metas deben ir alineadas a la visión de la organización.

Esta teoría manifiesta que al motivar a los colaboradores a través del desempeño generará un sentido de competencia sana para ver quien consigue desempeñarse de mejor manera ante sus pares, por lo que desde la teoría se plantea que se considere un sistema de recompensas, con la finalidad de reconocer el desempeño ante el cumplimiento de las metas.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8, se plantean metas a los funcionarios el área administrativa las cuales son calificadas de manera anual y por otro lado se encuentra los funcionarios del área operativa quiénes cuentan con metas mensuales, sin embargo, no existe ningún tipo de reconocimiento a los funcionarios ante el cumplimiento de las mismas.

#### **1.3.2.3.1 Gestión del desempeño**

A nivel compañía, la Gestión del Desempeño (GD) Macro es el proceso que se lleva adelante para alinear el desempeño de las personas a la estrategia, actuando bajo un marco de valores determinados. En la otra dimensión, la Micro, la GD es todo lo que un líder hace para que los colaboradores logren los resultados esperados. (Scarlatto, 2017, P.11)

La Gestión del Desempeño comprende ese acompañamiento continuo al colaborador, dado en distintos momentos que han sido planificados y aprobados por Directivos y Talento Humano, éste se centra en conversaciones claras que retroalimentan y trabajan la motivación del individuo.

##### **1.3.2.3.1.1 Evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es la herramienta que valora a los colaboradores, de una forma sistemática y objetiva el rendimiento en la organización, la cual está alineada a las funciones; su cargo y el organigrama. Siendo una actividad clave de la gestión de talento humano.

Para Alles (2005) es importante que se evalúe por lo que “el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional” (p. 27).

La importancia de las evaluaciones de desempeño es medir las condiciones del personal fomentando el crecimiento personal y desarrollo profesional, para esto es necesario generar normas claras y objetivos a medir con la finalidad de que el personal esté al tanto de los indicadores y

factores que determinarán su desempeño, por otro lado, es necesario que los evaluadores se encuentren preparados para realizar las evaluaciones de manera objetiva, con una adecuada comunicación que permita el buen manejo del feedback.

La teoría de establecimiento de metas está relacionada con las evaluaciones de desempeño por lo que se plantean objetivos y metas específicas las cuales necesitan ser medibles para realizar una comparación entre lo esperado y lo alcanzado, utilizando la herramienta de evaluación de desempeño, permitirá darle una puntuación a cada uno de los colaboradores.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 las evaluaciones de desempeño, en el área administrativa se realizan de manera anual a través de metas cumplidas, a diferencia del área operativa que son evaluados de manera mensual por indicadores establecidos ya sea por la calidad y cantidad ante la atención al servicio a la comunidad, a la vez los funcionarios (pares) son los que determinan el estándar a medir basados en la atención a la ciudadanía.

El 71% de los funcionarios encuestados manifiestan que existe retroalimentación a su desempeño, no obstante, el 29% manifiesta que no hay retroalimentación, en su totalidad los funcionarios consultados en el grupo focal indicaron que la retroalimentación por lo general suele ser poco constructiva, lo que genera una brecha con los que poseen un mejor desempeño.

Dicho grupo consultado considera que éste factor debe mejorar, por lo que la retroalimentación debe ser una conversación constructiva, siendo claros en los estándares de medición, valorando el esfuerzo de los funcionarios y replanteando sus metas, éstos parámetros influirán en la motivación de los funcionarios en el ejercicio de sus responsabilidades.

## 2. Cultura organizacional

Para Cardozo (2007), “la cultura es la médula de un grupo o sociedad específica” (p. 265), es decir que la cultura es la base de un grupo de amigos o familiares, siendo caracterizada como la identidad de dicho grupo, esta identidad se refleja mediante los valores que poseen en común.

A nivel organizacional, la cultura “se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural” (Chiavenato, 2009, p. 176).

La cultura es la forma de cómo se relacionan sus integrantes y llevan a cabo sus funciones, por lo que cada organización posee cultura propia que será su identidad, no obstante, en cada departamento, considerados como subculturas podrán presentar características que pueden tener sus integrantes, lo que influye en la realización de sus actividades.

“La creación de cultura ocurre de tres maneras. En primer lugar, los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos. En segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus creencias, valores y suposiciones.” (Robbins y Judge, 2009, pp. 558-559.)

Cada organización tiene su propia identidad por lo que se la puede identificar como rígida o flexible, amistosa; fraternal; conservadora; entre otras. Siendo la institucionalización el factor que permite mantener ésta identidad a lo largo del tiempo y la ideología de sus fundadores. Lo que permite continuar con su funcionamiento siendo esto la raíz o medula de toda organización, que se transmitirá de generación en generación, sin importar que se generen cambios en los líderes y su estructura.

## 2.1 Transmisión de la cultura

Este es el factor más determinante que existe dentro de la cultura, inicia desde la creación de compañía y la visión de su fundador, siendo la base para fundar una cultura. Esta creación nace con la finalidad de cumplir una satisfacción o necesidad de la sociedad, siendo guiada por la visión y objetivos organizacionales. Marcando el desarrollo y crecimiento o el fracaso de la organización (Cardozo, 2007, p. 270).

La transmisión es un factor importante, la cual tiene origen desde los inicios de la organización, debido a que todo inicio es con un personal reducido, esto permite a sus integrantes un mayor contacto entre ellos, por lo que todos están alineados con la visión de la organización teniendo un objetivo en común, el cual es el crecimiento de dicha organización.

Es el factor relevante ya que de éste dependerá el desarrollo o el fracaso de la organización, en el caso que los colaboradores estén alineados con la misma hace que su desempeño sea más productivo, lo que genera una mayor rentabilidad para la organización, sin embargo, si no existe un alineamiento se puede presentar la situación de que los colaboradores realicen un mínimo esfuerzo o que laboren por tiempos cortos hasta encontrar algo mejor.

Según Robbins y Judge (2009) “la cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” (p. 564). Estas formas ya mencionadas permitirán que la cultura sea transmitida a los colaboradores, con el objetivo de transmitir los objetivos; visión o misión de los fundadores.

Al momento de escuchar **historias** de la organización, es común que estén relacionadas a eventos sobre los fundadores de la organización; sus inicios; los éxitos más memorables; la trayectoria de los directivos y dificultades organizacionales que hayan pasado. Esto permite a los oyentes que tengan conocimiento de cómo llegó a la situación actual y que relacionen el pasado con el presente de la organización.



Los **rituales** por otro lado “son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto” (Robbins y Judge, 2009, p. 564). Lo que hace énfasis en la inducción del individuo a la organización, donde se dan los valores organizacionales; los objetivos de la institución y quienes forman parte del alta directiva.

Otra forma de dar a conocer la cultura es mediante los **símbolos materiales**, hace referencia a las instalaciones que van a caracterizar a la organización; el espacio físico; el uniforme; inclusive los viáticos que da la organización, permitiendo generar una igualdad de condiciones para sus integrantes.

El **lenguaje**, siendo algo propio de cada organización, es la forma de comunicarse, a través de diferentes códigos; claves o dialectos específicos, que representarán alguna situación. Este tipo de modismo se adquiere en la vivencia dentro de la institución.

### **2.1.1 Cultura dominante y subcultura**

La cultura se logra reflejar a través de los valores; principios; normas; entre lo que se transmite en casa o adquiere en grupos sociales, al ingresar a una organización, esta posee su propia cultura, evidente en la misión; visión; objetivos; valores organizacionales que generaron sus fundadores.

Al momento de ingresar se puede dar el choque de culturas, por lo que el individuo debe acogerse a la cultura de la organización con la finalidad de alinearse y cumplir las metas y objetivos propuestos.

También se presenta cuando la organización busca expandirse y comienza a aperturar filiales, es en ese momento que se evidencia si la cultura es dominante, que influenciará en el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de las metas, las cuales se pueden ver afectadas por el comportamiento de los nuevos integrantes y su compromiso con la organización.

En estos casos la organización como cultura dominante, permite mantener su identidad, que será la guía del éxito o fracaso, debido a que no se debe perder la esencia de la organización y se labora de la misma forma en que sus fundadores lo plantearon. Dando pauta el comportamiento y generando compromiso de los nuevos integrantes para con la organización.

Sin embargo, esto originará subculturas. La cuales tendrán como base la cultura de la organización. Debido a las diferentes características de los integrantes de un área, lo que se puede evidenciar con las personalidades de cada individuo, ya que serán similares por departamento ante las actividades que realizan y el contacto con los demás.

Ante la presencia de instituciones públicas articuladas que manejan un esquema organizacional propio y distinto se evidencia subculturas pues están alineados con las políticas de calidad del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8.

## **2.2 Componentes de la cultura**

Según Chiavenato (2009), “Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos” (p. 179). Estos tres niveles son los componentes que existen dentro de la cultura organizacional, se los puede considerar como iceberg, siendo uno visible para todos y otros intangibles que solo podrán ser sentidos por los integrantes de la organización.

Los artefactos son el primer nivel, es la parte visible de la cultura organizacional, la cual puede ser identificada por el logo; los uniformes; credenciales; mesas; actividades.

Los valores compartidos, este nivel pertenece a los valores que la organización promueve y que son adquiridos por sus colaboradores, permitiendo un desarrollo tanto organizacional como personal.

En lo más profundo del iceberg cultural se encuentra los supuestos básicos, es lo que el individuo logra percibir de manera subjetiva de la

organización, permitiendo generar creencias; sentimientos, los cuales solos serán evidenciados en la convivencia del día a día en la organización.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8, el lugar donde realizan sus actividades; el logo y la vestimenta como artefactos, la razón de ser como Institución interiorizada en sus funcionarios como valores compartidos buscando generar satisfacción y pertenencia ante lo que hacen y la ayuda que ofrecen a la ciudadanía.

### **2.3 Funciones de la cultura**

“La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados”. (Robbins y Judge, 2009, p. 555)

Las funciones permiten evidenciar el comportamiento de los integrantes, además de realizar un proceso de selección de acuerdo a la dinámica de la organización, permitiendo que los nuevos colaboradores tengan objetivos similares a los de la organización, lo que genera un alto sentido de pertenencia e identidad en el tiempo.

Esta visión se debe reflejar desde la alta directiva y transmitida a los que ingresan, inclusive será determinante al momento del cumplimiento de metas y productividad de todos los colaboradores. Lo que permite que se genere una identificación de la cultura y sus límites.

### **2.4 Socialización de la cultura**

No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a

que se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se llama socialización. (Robbins y Judge, 2009, p. 561)

El individuo posee una cultura diferente por el lugar de procedencia (otra organización o cultura propia), siendo de mucha importancia los primeros meses del nuevo colaborador, evidenciando su posible alineamiento con la organización y la adquisición de la cultura.

El proceso de socialización, en el Gráfico 4, se identifica los pasos que deberán seguir los nuevos integrantes para que se adapte a la cultura que posee la organización.

La primera etapa del proceso es **Previa a la llegada**, inicia desde el periodo de postulación del candidato hasta la contratación, siendo clave, por lo que se debe elegir al candidato que vaya más orientado a la cultura de la organización, por lo que se procederá a ver la experiencia de los candidatos; sus referencias laborales; sus aptitudes; logros conseguidos; sus capacidades.

La segunda etapa es **El encuentro**, inicia desde que el nuevo colaborador ingresa a la organización, el colaborador tiene un enfrentamiento interno entre las expectativas de la organización; sus funciones; compañeros y la realidad. Si es lo esperado por el nuevo integrante este paso será afirmado y le permite seguir al siguiente (Robbins y Judge, 2009, p. 562).

Sin embargo, si estas expectativas son diferentes a la realidad, la organización debe tratar de cambiar esta visión, por lo que sus nuevos compañeros jugaran un papel importante, permitiendo una adaptación paulatina del individuo, en caso de que no resulte puede ocasionar la renuncia o desvinculación del nuevo integrante. Por lo que es muy importante que en el paso anterior se elija al candidato adecuado con una visión similar a la de la organización.

La última etapa del proceso de socialización es la **Metamorfosis**, donde el nuevo integrante deberá enfrentar los cambios pertinentes que se

le presentaron en la etapa anterior, por lo que serán evaluados por su desempeño.

En esta etapa el nuevo colaborador asume su rol en la organización, permitiendo identificar los parámetros bajo los cuales serán medidos, adicional crea vínculos con los demás compañeros logrando un sentido de pertenencia y satisfacción en formar parte de la nueva organización.



Gráfico 4: Proceso de Socialización.

Fuente: Robbins y Timothy Judge, Comportamiento organizacional (2013).

### 3. Diversidad Generacional

Al hablar de diversidad generacional en las organizaciones es necesario revisar los estudios realizados por Molinari; Hatum; entre otros, para comprender que en el interior de las organizaciones existen diversas generaciones, en la actualidad en el mundo del trabajo conviven cuatro generaciones: los Tradicionales (1900 – 1945), Baby Boomers (1945 – 1964), Generación X (1964 – 1980) y Generación Y (1980 – 2000).

Se encuentra un conjunto de esquemas de comportamientos distintos entre los jóvenes actuales en comparación con sus antecesores, quienes en la actualidad están desvinculándose, mientras los jóvenes de la generación Y ya insertados en el mundo organizacional.

Según Molinari (2014) "Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos con un grupo como resultado de una

historia común. Y, lógicamente, ésta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional” (p.40).

Las generaciones con principios, educación, visiones y formas de pensar muy diferentes, lo que denota la diferencia en la forma de relacionarse con el otro, creando conflictos al momento de que no se gestione adecuadamente su talento teniendo un impacto directo en la eficiencia, innovación, sostenibilidad y creatividad.

Ante la globalización y transformaciones que ocurren en el mundo, es necesario que las organizaciones gestionen la diversidad del personal lo que va a permitir obtener un alto desempeño de estos grupos, ante la sinergia entre la experiencia e innovación que ofrecen sus colaboradores.

Los estudios de la diversidad generacional se realizan con el fin de identificar y generar medidas que garanticen equilibrio entre los diferentes grupos de edad en las organizaciones, donde se aproveche las diferentes características que tiene cada generación.



Gráfico 5: Línea de tiempo generacional.

Elaborado: Carranza Freddy y Sandoval Michelle (2017)

Es importante mencionar que la segmentación que se realizó en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 es a partir de los datos cronológicos de los colaboradores, lo que permite identificar el porcentaje de la presencia de los grupos de generaciones que se encuentran inmersos en

la institución, fundamentadas con sus características propias de cada generación.

En la institución donde se realizó el trabajo de titulación se identificó tres generaciones existentes como lo son: los Baby Boomers que equivale al 2%, los de la generación X que equivale al 27% y los de la generación Y que equivale al 71%. Se evidencia que no se encuentran presentes los tradicionalistas en la Institución.

<b>GENERACIÓN</b>	<b>%</b>
<b>BB</b>	<b>2%</b>
<b>X</b>	<b>27%</b>
<b>Y</b>	<b>71%</b>

Tabla 1: Grupos Generaciones

Elaborado: Carranza Freddy y Sandoval Michelle (2017)

### **3.1 Generación Tradicional**

Cronológicamente esta generación se encuentra ubicada entre los años de 1900 a 1945, también se la conoce como la generación silenciosa, por lo que crecieron y se desarrollaron influenciados por la depresión y la segunda guerra mundial. Se los identifica por ser personas conservadoras y disciplinadas, la principal característica de esta generación es la fidelidad a los principios y valores con los que fueron criados.

#### **3.1.1 Características**

Debido a los eventos que sacudieron al mundo y el mundo político en el cual crecieron, el liderazgo es fuerte y son fieles a la organización, por ello en el ámbito laboral, buscaban un trabajo que les ofreciera estabilidad de por vida, iban alineados a las necesidades de esa época, donde las jornadas de trabajo eran de 16 horas realizando tareas repetitivas.

Su mentalidad es austera debido a que no tuvieron una vida fácil, por lo que prevalece el ahorro; el esfuerzo; patriotismo. Siendo dependientes de la

organización. Buscan evitar los gastos por lo que se incomodan cuando realizan cambios repentinos, una de sus ideologías es “si así está bien, para que cambiarlo”, “las cosas no se botan, se arreglan”.

Para ellos la familia es lo más importante después del trabajo por lo que los domingos son sagrados y la jubilación es la recompensa por el esfuerzo y trabajo de toda la vida.

El liderazgo es basado en un estilo militar, donde prevalece la jerarquía en la organización, en la cual todos los colaboradores debían regirse ante las decisiones del dueño de la organización y no existía reproche ante eso. Los colaboradores estaban a la espera instrucciones y la aprobación del jefe con relación a sus actividades (Hatun, 2013, p. 43).

La mentalidad de esta generación es dejar un legado para las siguientes generaciones, llegando a una jubilación y sus hijos con trabajos en la misma compañía, aconsejando a las generaciones futuras que deben agradecer por la oportunidad que le da la organización y que deben sacrificarse para compensar su oportunidad de laborar.

### **3.2 Generación Baby Boomers**

Cronológicamente están ubicados entre los años de 1946 a 1964, se nombró a esta generación así por la gran cantidad de nacimientos que hubo después de la segunda guerra mundial, esta generación creció con el movimiento hippie y ante la lucha contra la guerra fría.

A diferencia de los tradicionales, los Baby Boomers crecieron en una época donde las personas eran optimistas y había prosperidad. Una de las principales características de esta generación es que son idealistas, creen firmemente que ellos podrán cambiar el mundo, tienen mucha confianza en sí mismos.

Muchas personas de esta generación se desarrollaron como políticos y emprendedores, en la actualidad son dueños de las más grandes industrias, se enfocan en tener reconocimiento, poder y mucho dinero. Creen firmemente que el trabajar duro los llevara al éxito.



### **3.2.1 Características**

Existen características parecidas a la generación que los anteceden como el compromiso y dedicación en el trabajo, solo que sus objetivos son diferentes, cuestionan la decisión de sus superiores, son desafiantes, buscan escalar dentro de las organizaciones.

Con relación al liderazgo, creen que existe un líder sin embargo ellos quieren ser escuchados y tomados en cuenta en las decisiones de la organización y de sus metas, por lo que buscan protagonismo y luchan por sus ideales.

Los Baby Boomers crecen en una época de oportunidades laborales por lo que la adquisición de bienes marcaba el estatus en la sociedad, eran derrochadores por excelencia, buscando el objeto material que los distinga del resto.

Esto genera fricción entre los tradicionalistas y los Baby Boomers porque una de las oportunidades que les aparece es la de acceder a la universidad, lo que le permite aspirar a cargos gerenciales, por lo que al lograr ser líderes de departamento se daban diferencias con los tradicionalistas que no toleran la idea de ser dirigidos por alguien más joven que ellos y sin experiencia.

A diferencia del gen tradicional, el trabajo es mucho más importante que la familia, por lo que existe negación teniendo como consecuencia problemas y una ruptura con su núcleo familiar. La solución para todos sus problemas será el dinero y al momento de llegar a la jubilación lo toman como una nueva oportunidad para empezar otra carrera o abrir su propia consultora (Hatum, 2013, p. 43).

La mentalidad de esta generación es sacrificarse por el trabajo al igual que los tradicionalistas, sin embargo, aspiran poder construir una carrera en la organización que sean reconocidos por los demás después de tantos años de servicio y esfuerzo entregado.

### **3.3 Generación X**

Esta generación se ubica cronológicamente entre los años 1965 a 1980, en esta generación es donde se da la ruptura generacional, las características de sus antecesores se pierden totalmente, quieren ser completamente distintos a sus abuelos y padres.

Nacen cuando la humanidad está en momentos cruciales como la caída del muro de Berlín, en muchas partes del mundo se dan cambios culturales, se da el ingreso de las mujeres al mundo laboral, una de sus características que los definen es la independencia.

Son sobrevivientes de un entorno familiar complejo, donde sus padres trabajan todo el día para generar dinero y poder, no tienen recuerdos de una familia unida, estos sucesos son los responsables de que esta generación sea desconfiada por lo que para ellos nada es seguro, no hay certeza y están en constante cambio.

Es una generación que no tienen sus objetivos muy claros, ingresan a un mercado laboral donde sus salarios están por debajo de lo que ganan sus padres, a nivel organizacional están orientados a los resultados, se da un alto nivel de rotación por lo que el nivel de compromiso es bajo.

#### **3.3.1 Características**

Debido a que crecen en medio de una crisis económica; ataques terroristas despidos masivos; entre otros, la inseguridad es algo con lo que viven, por lo que para esta generación no existe el bien o el mal, y para creer en algo tendrán que ser a través de pruebas.

A nivel organizacional, buscan el equilibrio de vida - trabajo, además por haber visto a sus padres salir de las instituciones tras los despidos masivos por la baja en la economía no piensan en hacer carrera en una sola organización y van en busca de nuevas organizaciones luego de haber alcanzado sus metas y cargos en las que ya forman parte.

Como características que marca la diferencia con las otras generaciones es el desprecio por la burocracia y la jerarquía, por lo que

comienzan a imponer su tiempo y sus reglas para los ascensos (Tapscott, citado por Hatum, 2013, p. 44).

La generación X se basa en los resultados y cortas horas de trabajo, siendo más efectivos en la organización, lo que produjo un cambio en los objetivos propuestos por sus superiores, pidiendo logros y dando flexibilidad de horarios laborales.

A nivel de tecnología, el internet surge como canales de comunicación tanto interno como externo, como plataforma de negocios y desarrollo para adquirir nuevas certificaciones que reconozcan su aprendizaje. Este aprendizaje les permitirá tener una carrera portátil con la que podrán ingresar a cualquier organización.

### **3.3.2 Quiebre generacional**

En esta generación se presenta el quiebre generacional debido al empoderamiento que se tiene por los acontecimientos que se presentan entre las primeras generaciones que son los adultos mayores en la actualidad con relación a las generaciones que le siguen.

Pese a que existe algunas diferencias entre los tradicionalistas y los Baby Boomers como la aspiración laboral, tiene muchas similitudes como la fidelidad a la organización y el aprecio por el trabajo duro, sin embargo, la manera como salieron de las organizaciones ocasionó un cambio para las siguientes generaciones (Caraher, 2015, p. 25).

Este cambio de mentalidad se da porque la generación X ve como son despedidos sus padres o abuelos luego de varios años de fidelidad hacia la organización, dejan de lado el pensamiento de vivir para ésta y buscando estabilidad entre su vida personal y laboral.

Lo que da origen a una generación más segura de sí mismo, por lo que van en la búsqueda de nuevos desafíos y oportunidades que estimulen el crecimiento profesional y personal, apuntando a organizaciones más flexibles.

Desde este punto las siguientes generaciones empiezan a ser más individualistas y se proyectan al futuro, por lo que buscan ser sus propios jefes, lo que produce un rotundo cambio en las organizaciones, con horarios más flexibles; vestimenta más cómoda y actividades más desafiantes.



Gráfico 6: El gran quiebre generacional en el mundo del trabajo.

Fuente: Molinari Paula, Turbulencia Generacional (2013).

### 3.4 Generación Y

Cronológicamente están ubicados entre los años de 1980 a 2000, esta generación también es conocida como "Millennials", son considerados como la generación más numerosa existente en la actualidad y que están actualmente laborando, por lo que las organizaciones se están acoplado a ellos, además se estima que serán los dominantes del mundo laboral por los próximos 40 años (Molinari, 2013, p. 51).

Son considerados como nativos digitales, por lo que llevan la tecnología en la sangre y les permite mayor facilidad al momento de utilizar cualquier dispositivo electrónico, con la llegada del Smartphone son más dependientes y todas sus dudas serán resueltas por investigación propia.

Creciendo en un mundo globalizado por el internet y las nuevas plataformas que permiten transmitir las cosas en vivo y directo, además utilizan diversas plataformas para realizar investigaciones con orígenes cuestionables con tan solo un clic.

### **3.4.1 Características**

El gen Y, fueron criados en un ambiente participativo dentro del contexto familiar, sus padres los toman en cuenta al momento de tomar decisiones, por lo que buscan organizaciones que les den libertad de expresarse y tomar de decisiones.

Por eso están en la búsqueda de compañías con misiones que les representen nuevos retos desde sus objetivos organizacionales. La generación del Milenio tiene como base la motivación en el desarrollo personal y profesional porque aspiran organizaciones que les den oportunidades para aprender y crecer.

Sin embargo, buscan un equilibrio entre su vida familiar y laboral, consideran que no deben pasar tanto tiempo en la organización, por lo que buscan ser medidos por resultados y se crea el concepto "Office's Home" (Berardi, 2016, p. 85)

Generalmente los colaboradores que pueden desempeñar sus actividades fuera de la oficina son carreras como marketing o sistemas, por lo que solo necesitan una conexión a internet para realizar sus funciones, siendo cargos que ameriten mayor nivel de innovación y solución de problemas buscan laboral a su tiempo y ritmo.

Uno de los principales factores que marcan la ideología laboral de las generaciones es el contexto social y cultural con el que crecen, además es de mucha importancia lo que se percibe de sus padres y sus dificultades laborales que tienen en cada época.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 se puede observar que conviven tres generaciones los Baby Boomers; generación X; generación Y inmersos en el área administrativa como operativa, adicional a

esto el coordinador zonal es de la generación X. Sin embargo, su anterior coordinador era tradicional por sus rasgos muy marcados y transmitidos a sus colaboradores.

### **3.5 Liderazgo**

En la actualidad, la sociedad piensa que es lo mismo líder y jefe, donde un líder da acompañamiento a sus colaboradores; la retroalimentación; el apoyo en el cumplimiento de sus funciones; escucha a sus colaboradores; los motiva; entre otros. En cambio, un jefe solo exige el cumplimiento de las metas; es controlador con sus actividades; él siempre tiene la razón, siendo autoritario.

Según Harvard Business School Publishing (2004) menciona que “el liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder” (p. 2).

Es necesaria la influencia de un líder adecuado en la organización, por el direccionamiento que les da a sus colaboradores y las metas que les plantea a sus seguidores, lo que permite incentivarlos y motivarlos al cumplimiento de sus metas. Generando un sentido de pertenencia a la organización.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 se vivió un cambio radical referente al liderazgo, debido a que el anterior coordinador era un exmilitar, poseía una visión autoritaria por lo que no había apertura, retroalimentación ni seguimiento a sus colaboradores, ante su retiro ingresó un ex bombero como Coordinador zonal cuya visión es diferente, dando apertura al diálogo, el trabajo en equipo y la retroalimentación a sus colaboradores.

#### **3.5.1 Liderazgo según la generación**

En el Gráfico 7, el liderazgo se percibe de diferentes formas ante los acontecimientos que marcaron cada generación, lo que produce un cambio de visión ante la vida y el trabajo, influyendo en la perspectiva de autoridad y

desempeño en la organización. Por lo que no se puede esperar que todos los colaboradores que integran una organización respondan a un mismo estilo de liderazgo; ni de supervisión o control.

En la generación tradicionalista el liderazgo era jerárquico y los colaboradores solo seguían las órdenes, realizando trabajos rutinarios, por lo que eran respetuosos ante sus superiores y no cuestionaban ninguna decisión. En cambio, los Baby Boomers buscan participación en la toma de decisiones y se relacionan más con los superiores.

La generación X por su parte no cree en las organizaciones por haber crecido con los despidos masivos y el mal trato que recibieron sus padres luego de tantos años de servicios, por lo que el estilo de liderazgo está enfocado en alcanzar sus metas para obtener un estatus que se lo reconozca.

La generación Y, crece en un ambiente de positivismo y participación en su hogar, por lo que busca tener la misma participación en la organización, sin embargo, el enfoque de los jefes cambia con ellos y se adaptan a esta generación permitiendo el trabajo en casa, por lo que se basan en los resultados y no por el tiempo en la oficina.

Según los datos cronológicos en la institución se encuentra el 71% sus integrantes que pertenecen a la generación Y, mientras que de la generación X es el 27% y se encuentra un 2% de la generación de los Baby Boomers.

	Tradicionalista	Baby boomer	Generación X	Net Generation
Edad actual	Más de 65 años	46-64	34-45	13-33
Liderazgo por:	Jerarquía	Consenso	Competencia	Participación y conciliación
Actitud	Práctico	Optimista	Escéptico	Colaborador
Actitud frente al trabajo	Dedicado	Enfocado	Busca balance	Busca libertad
Actitud frente a la autoridad	Respeto	Amor/odio	Distancia y autonomía	Cuestionamiento
Relación con la organización	Sacrificado	Gratificación personal	Poco dispuesto al compromiso	Ganar-ganar
Aspiración vital	Sobrevivir	Vivir mejor	Tener "vida personal"	Encontrar sentido a su vida

Gráfico 7: Tipo de liderazgo para cada generación.

Fuente: Manpower (2010)

## **4. Sistema de recompensas**

La organización busca incentivar el comportamiento de sus colaboradores a través de bonos o regalías con la finalidad de crear un comportamiento positivo de los individuos, sin embargo, el comportamiento negativo será penalizado según la gravedad del hecho, ya sea una amonestación verbal o escrita, hasta el cese de sus actividades en la organización.

Es de mucha importancia que exista una definición y socialización de un plan de recompensas en la organización, que permita que cada uno de sus colaboradores esté consciente de los estándares por los cuales obtendrán beneficios.

Determinar la compensación laboral en la organización es un proceso clave para la gestión actual de recursos humanos, a través de la cual se busca generar un enfoque estratégico con un plan de reconocimiento, con el objetivo de alinear el desempeño con la motivación de los colaboradores (Cuesta, 2015, p377).

Se debe de tener en cuenta que los sistemas de recompensas se pueden presentar de manera monetaria como son los reconocimientos económicos o materiales, los cuales pueden ser vehículos o viajes; o las no monetarias que pueden ser un día libre, un diploma o una foto suya como el colaborador del mes.

### **4.1 Sistemas de Recompensas según las teorías de procesos y contenido / con enfoque tradicional o contemporáneo**

El enfoque tradicional se remonta desde las primeras teorías administrativas de Fayol y Taylor hasta las teorías de procesos, las cuales plantean que el individuo está motivado por el reconocimiento económico en que el individuo busca ser reconocido por sus compañeros.

Con este sistema tradicional, las organizaciones presentan un reconocimiento por antigüedad, por logros conseguidos de manera individual



o grupal. A través de estos reconocimientos las organizaciones buscan motivar a sus colaboradores, esperando que estos factores sean los indicados para fidelizar a sus clientes internos.

Por otro lado, el sistema de recompensas con enfoque contemporáneo, en que se deja de lado el reconocimiento monetario por pasar al reconocimiento intelectual, por lo que el sistema busca reconocer la superación de metas organizacionales, a través de horarios flexibles de trabajo y una estructura organizacional más flexible.

#### **4.2 Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones**

El sistema de recompensas que la organización decida llevar a cabo tendrá efectos no tan solo en el colaborador, sino que se verán reflejados en el cumplimiento de las metas establecidas y las ganancias que obtendrá la organización, debido a que estas recompensas serán otorgadas por el desempeño que haya cumplido a lo largo del mes; semestre o año según la organización lo plantee.

Para que tenga un efecto positivo la organización debe realizar un estudio de los sistemas de recompensas que utilizan sus competidores, con la finalidad de estar acorde al mercado y eliminar la fuga de personal hacia las demás compañías, no obstante, tendrán que ser equitativas por lo que el individuo tiende a comparar sus recompensas con las de sus compañeros. (Rafael Guízar Montúfar, 2013, p246)

“Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional: Motivan al personal a unirse a la organización. Influyen para que los trabajadores acudan a su puesto. Los motivan para actuar de manera eficaz. Refuerzan la estructura de la organización, al especificar la posición de sus diferentes miembros.” (Rafael Guízar Montúfar, 2013, p246)

Los sistemas de recompensas tienen como objetivo optimizar el desempeño de los colaboradores a través de reconocimientos, lo que permite mejorar el alineamiento del colaborador con la organización, reduce el ausentismo, lo que permite un mayor esfuerzo de sus integrantes para

cumplir con sus actividades, lo que genera una mayor competitividad entre sus colaboradores.

Según los funcionarios encuestados se puede evidenciar que el 59% manifiestan que nunca han sido reconocidos por su superior, sin embargo, el 31% aseguran haber sido reconocidos por lo menos de una a tres veces por año. Por lo que un 87% consideran que sería muy importante que exista un reconocimiento por parte de la institución.

De acuerdo con el oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O de la Secretaria Nacional de la Administración Pública, el estado se encuentra en estado de austeridad por la situación económica que se está viviendo en el país, por lo que se elimina todo tipo de gastos que sean innecesarios para dar estabilidad a los funcionarios del área pública.

#### **4.3 Recompensas según la diversidad generacional**

Los tradicionalistas se sienten recompensados por la seguridad que le ofrece la organización, inclusive sienten que no deben pedir nada a la organización porque sienten que serían desleales, debido a que ya les ofrece mucha la organización. El mayor reconocimiento para esta generación es la satisfacción de un trabajo bien hecho.

Los baby Boomers esperan ser recompensados por su fidelidad y trabajo duro a través de ascensos jerárquicos, siendo esto la valoración por trabajar doce horas al día inclusive los fines de semana hasta fin de año o navidad. Para ellos es muy importante ser reconocido a nivel monetario, cargo, status y promociones laborales.

La generación X deja de lado la mentalidad de escalar cargo tras cargo hasta llegar a lo más alto como lo pensaban los baby Boomers, rompen este paradigma por el aprendizaje, nuevas oportunidades y una mayor prestación por sus servicios. Todo esto desencadena una libertad en la toma de decisiones y que hacer.

En la generación Y siguen la estructura de la generación X, sin embargo, no les importa que esta educación sea formal o informal, por lo

que el rol de los jefes en la institución es de educador, por lo que están en permanente aprendizaje y por lo que esperan un constante feedback. Por lo que piensan que el ser reconocidos se da cuando las actividades que realizan tienen sentido en su vida.

#### **4.4 Reconocimiento social – laboral**

El reconocimiento es una forma de incentivar o motivar a los colaboradores de la institución en base a un buen desempeño o metas conseguidas, por lo que siempre será más influyente si este reconocimiento proviene del gerente o del jefe inmediato.

Según un estudio realizado por Gerald H. Grahnam en 1996, donde fueron consultados más de 1500 colaboradores de diversas áreas y organizaciones, concluyó que el reconocimiento es el incentivo más poderoso, por lo que generó cinco posibles técnicas según su estudio como:

- Una felicitación por el gerente de manera personalizada a sus colaboradores por un buen desempeño o algún logro.
- Cartas o notas personalizadas por parte del gerente por su desempeño.
- Que la organización ofrezca ascensos por los resultados de evaluación de desempeño.
- Un reconocimiento público por parte del gerente o jefe inmediato por su desempeño entre los demás colaboradores.
- Un reconocimiento en reuniones de los altos mandos por parte del gerente, por su desempeño.

Inclusive un reconocimiento público luego de haber conseguido una meta u objetivo propuesto, a través de un “apretón de manos” o un “buen trabajo ¡muchas gracias!”, entre otros, es considerado como un gesto de reconocimiento por el colaborador. Siendo un estímulo que no involucra ningún tipo de reconocimiento monetario, pero que es muy significativo para el ser humano.

Por lo que en la gestión del talento humano busca incentivar a los jefes y gerente a realizar este tipo de reconocimiento, con la finalidad de motivar a

sus colaboradores a continuar con el rendimiento y que éstos sigan mejorando permitiendo generar una conducta positiva en relación al desempeño.

En el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 zonal 5-8 no existe un reconocimiento frecuente por parte de los jefes inmediatos, lo que genera un rendimiento regular y con poca proyección de superación, inclusive si solo existe retroalimentación poco constructiva, consecutivamente el personal se puede ver inmerso en esa situación y quedar estancado, lo que genera desmotivación.

Por lo que Peter F. Drucker “Gurú” de la administración en EE.UU. menciona “los incentivos económicos han dejado de ser premios para convertirse en derechos” (Cuesta, 2015, p. 407). Lo que hace referencia a que en la actualidad el reconocimiento económico solo cubre las necesidades materiales, mientras que el reconocimiento no monetario estimula lo psicosocial del ser humano al ser reconocido en público.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN**

#### **Reseña Histórica de la organización**

Mediante Decreto Ejecutivo No. 988 de 29 de diciembre de 2011, el señor Presidente Constitucional de la República emite disposiciones con el "objeto de regular la implementación del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, como herramienta integradora de los servicios de emergencia que prestan los Cuerpos de Bomberos, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional e instituciones que conforman el Sistema Nacional de Salud".

Mediante Decreto Ejecutivo No. 031 de 24 de junio del 2013 publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 44 de 25 de julio de 2013, el señor Presidente Constitucional de la República concede al Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 la calidad de "Servicio" y por tanto personalidad jurídica como organismo público con autonomía administrativa, operativa y financiera y jurisdicción nacional, con sede principal en la ciudad de Quito, conformado por centros operativos a nivel nacional

#### **Misión Institucional**

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



privados articulados al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana.

## **Visión Institucional**

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

## **Políticas de Calidad**

El Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 provee servicio de coordinación y atención de emergencias de forma efectiva y oportuna con una plataforma tecnológica, con personal competente cumpliendo estándares técnicos y normativos. Estamos enfocados en la mejora continua para la búsqueda de la satisfacción de los usuarios en el territorio ecuatoriano.

## **Objetivos de Calidad**

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

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Planteamiento del problema de investigación**

La Administración Pública Central se enfoca en los resultados obtenidos por las entidades que la conforman. Por lo cual la visión de los directivos de cada entidad es mejorar los procesos de calidad, por lo que su prioridad es la adquisición de equipo de última generación y mejoras en los procesos, destinando cada vez más presupuesto a estas áreas, lo que ocasiona la disminución de presupuesto en otras áreas, principalmente a las Unidades de Administración del Talento Humano.

En el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, institución donde se realizó el trabajo de titulación se identificó que existen varios beneficios con que los funcionarios no cuentan, además el reconocimiento al personal no es constante. En el área operativa, se los reconoce anualmente, el cual consiste en reconocer al funcionario con mejor puntuación obtenida en el “Cálculo de Indicadores de Eficiencia Operacional” mientras que en el área administrativa no se da reconocimiento.

El Servicio integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, en la actualidad no puede destinar presupuesto al Área de Talento humano que esté alineados a la capacitación, reconocimiento o cualquier beneficio para el funcionario, aunque se esté atentando con uno de los derechos del servidor público. La Ley Orgánica de Servicio Público (2016) señala en su capítulo “De los deberes, derechos y prohibiciones” que los funcionarios públicos tienen el derecho de potencializar sus capacidades humanas e intelectuales y que el Estado los formará y capacitará continuamente.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en su capítulo “Administración Pública” en la sección tercera señala que:

*“...La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus funcionarios”.*

El organismo encargado de regular la materia de recursos humanos y remuneración en el Servicio Público es el Ministerio de Trabajo, es decir que el sería el encargado de regular los ingresos, incentivos, etc. Pero al igual que el Servicio Integrado de Seguridad se encuentra imposibilitado para tomar alguna medida correctiva referente a la problemática presentada en la organización.

La Secretaria Nacional de la Administración Pública (2016) envió el Oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O en el cual menciona “que es indispensable adoptar medidas de austeridad que permitan optimizar y ahorrar los recursos institucionales” donde se dispone que todas las entidades que conforman la Administración Pública Central tienen que “evitar la realización de todo tipo de acto ceremonial, conmemorativo o de carácter institucional, que implique la erogación de recursos públicos. Restringir los gastos relacionados a la ejecución de los planes institucionales de capacitación y formación”

El Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, tampoco puede reconocer a los funcionarios con excelentes calificaciones en las evaluaciones de desempeño realizando promociones, porque la Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona en el capítulo “Administración Pública” sección segunda que:

*“El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y funcionarios públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.”*

Por lo cual el reconocer a un funcionario en el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, es una tarea compleja y hasta el momento no se ha encontrado la manera de realizarlo. El Principal aspecto que se ha



visto afectado ante las leyes expuestas es la motivación de todos los funcionarios de la organización.

## **1. Formulación de las preguntas de la investigación.**

### **1.1 Pregunta de investigación.**

- ¿El reconocimiento no monetario alineado al desempeño influyen en la motivación?

### **2.1 Preguntas secundarias.**

- ¿El reconocimiento no monetario alineado al desempeño para los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 pueden variar según el grupo generacional al que pertenecen?
- ¿Cuál es el impacto que generará el plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño en el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8?

## **3 Objetivos**

### **3.1 Objetivo General.**

- Diseñar un plan de reconocimiento no monetario basado en un estudio generacional alineado al desempeño en el Servicio Integrado de seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

### **3.2 Objetivo Específico.**

- Identificar las generaciones existentes dentro del Servicio Integrado Ecu 911 Zonal 5-8.
- Identificar las dimensiones como parámetros de motivación alineadas con las expectativas y necesidades de los grupos generacionales presentes en la Institución.
- Determinar los reconocimientos no monetarios que influyen en la motivación de los funcionarios del Servicio Integrado de seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

## **4 Enfoque Metodológico.**

La investigación mantiene un enfoque mixto, la recolección de información se realizó desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, para poder obtener el mayor nivel de confiabilidad de los resultados, se realizó una encuesta, entrevista y grupo focal

Para obtener los datos cuantitativos se realizó una encuesta a los 228 funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, la cual se centra en cinco dimensiones: comunicación, compromiso, liderazgo, entorno de trabajo y reconocimiento.

Primero se realizó una prueba piloto a veinte funcionarios, quince del área operativa y cinco del área administrativa, con el objetivo de validar si el instrumento era comprensible y confiable, al no existir correcciones, se procedió a encuestar a los 208 funcionarios faltantes.

Para recolectar los datos cualitativos se realizó una entrevista a diez personas de la institución, cuatro personas del área administrativa, tres del área de llamadas y tres del área de video. Se eligió a un funcionario con excelente desempeño, un funcionario con desempeño promedio y a un funcionario cuyo desempeño se encuentra por debajo del estándar, el cual lo establece el promedio del grupo al que pertenece.

Además, se realizó un grupo focal al que asistieron seis funcionarios, cuatro del área operativa y dos del área administrativa, de diferentes generaciones, para así poder identificar la opinión de cada uno de ellos referente al reconocimiento dentro de la institución.

### **4.1 Diseño de Investigación.**

La investigación conservará un diseño no experimental por lo que no se ha modificado ningún proceso en el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, las variables que se han utilizado en la investigación serán analizadas y descritas tal como sucede en la organización sin alterar la información.

La recolección de los datos se realizará en un solo momento y espacio, el análisis de las variables se ejecutará en la etapa en la que se encuentra la investigación, logrando describir cómo la institución maneja las variables expuestas en el presente trabajo de titulación.

El alcance del diseño de la investigación es descriptivo, se ha realizado un estudio de campo y se ha redactado información bibliográfica, por lo que se ha observado los comportamientos de las variables y se ha identificado solo información relevante para la investigación. No se ha modificado los comportamientos para así lograr obtener resultados objetivos.

#### **4.2 Tipo de Investigación.**

La investigación tiene un alcance descriptivo porque se detallan las características que tiene la institución referente a los factores de motivación que poseen los funcionarios para así identificar los factores fundamentales para alcanzar altos niveles de motivación en los grupos generacionales en la institución.

Se describirá las situaciones percibidas tal como suceden sin intervenir, para así poder observar si existe reconocimiento no monetario en el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 zonal 5-8 y con el resultado de la situación actual, poder generar conclusiones.

Conjuntamente, se busca identificar los comportamientos que los funcionarios podrían presentar al contar con un plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño y así poder anticipar factores que se podrían presentar posteriormente.

#### **4.3 Variables.**

**Dimensiones de la motivación:** Elementos que influyen e inciden en los niveles de motivación de los colaboradores.

**Mentalidad Generacional:** es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos con un grupo como resultado de una historia en común. Y, lógicamente, ésta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional.

**Reconocimiento de la institución:** Es la distinción no monetaria que se ofrece al servidor, con la finalidad de motivar, estimular y premiar el comportamiento diferenciador

**Plan de reconocimiento no monetario:** Conjunto de estímulos no monetarios creados por la organización que intentan generar un impacto positivo en los funcionarios.

#### **4.4 Dimensiones.**

**Grupo generacional:** Identificar las generaciones cronológicas que existen en el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, la información se obtendrá por medio de la base de datos otorgada por la institución.

**Comunicación:** Identificar los medios de comunicación que existen en la institución, la información se obtendrá por la observación y la entrevista.

**Compromiso:** Identificar el nivel del compromiso de los funcionarios a la institución, la información se obtendrá en la entrevista

**Liderazgo:** Identificar las características de los líderes del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, la información se obtendrá por medio de la entrevista.

**Entorno de trabajo:** Conocer si existe un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la información se obtendrá por medio de la encuesta y la entrevista.

**Reconocimiento:** Identificar los métodos que utiliza la institución para reconocer a los funcionarios, la información se obtendrá por medio de la entrevista y la encuesta.

## **5 Población, muestra y tipo de muestreo.**

En el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 existe una población total de 228 funcionarios, en el presente trabajo de titulación se utilizaron tres instrumentos para recolectar información. Para realizar la encuesta se utilizó la población completa, para asegurar que la opinión de todos los funcionarios sea tomada en cuenta.

Para realizar la entrevista y el grupo focal se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para realizar las entrevistas fueron seleccionadas diez personas, cuatro funcionarios del área administrativa, tres funcionarios del área de llamadas y tres funcionarios del área de video, con un mínimo de dos años en la institución. La cual permitió analizar la percepción formada que tenían los funcionarios.

En el grupo focal, se convocó a seis personas, dos del área de video, dos del área de llamada y dos del área administrativa, momento en el que los funcionarios se expresaron con mayor libertad, lo que permitió recopilar información más detallada de sobre algunos aspectos relevantes de la investigación.

## **6 Métodos y técnicas de investigación.**

El método investigativo es el estudio de caso, con una base analítica/sintética. En el presente trabajo de titulación se utilizó la información que proporcionó la institución para comprender el comportamiento de los funcionarios. En la etapa de diagnóstico se revisó documentos referentes a la estructura, las políticas, leyes gubernamentales y los procedimientos de la Institución.

Las técnicas utilizadas en esta investigación fue una Encuesta de veinte preguntas alineadas a cinco dimensiones, una Entrevista con cinco preguntas que fue contestada por diez funcionarios de la institución y se realizó un grupo focal donde participaron seis funcionarios respondiendo cinco preguntas guía, la cual permitió conocer con mayor exactitud la perspectiva de factores relevantes en la investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE DATOS

A partir de la información obtenida mediante la encuesta, entrevista y grupo focal; se identifica las principales dimensiones que influyen en la motivación de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

#### **Encuesta.**

Se iniciará con el análisis de las preguntas que se desarrollaron en la construcción de la encuesta que se realizó a los 228 funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, para así poder comprender la perspectiva que poseen los funcionarios de acuerdo a las dimensiones.

#### **Cuadro de las dimensiones**

Dimensiones de las Variables
Comunicación
Compromiso
Liderazgo
Entorno de trabajo
Reconocimiento

Tabla 2: Dimisiones de las variables  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

#### **Preguntas de la encuesta:**

1. Mi jefe/a comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.
2. Mi jefe/a realiza reuniones periódicas para informar novedades, procedimientos y procesos institucionales.

3. Existe retroalimentación permanentemente.
4. La comunicación con mis superiores e iguales es fluida.
5. Conozco y estoy identificado con la misión, visión, valores y normas de la institución.
6. La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo.
7. En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.
8. La institución me brinda oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos.
9. Mi jefe/a cumple con los compromisos establecidos con el equipo.
10. Mi jefe/a demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de los objetivos.
11. Mi jefe/a es accesible a recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.
12. Mi jefe/a me permite tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.
13. La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que desarrollo.
14. Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto.
15. Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa.
16. En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayuden a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.
17. El Reconocimiento para usted es:

18. ¿Considera que es importante el ser reconocido en la organización?

19. ¿Cuántas veces fue reconocido por su jefe en el último año?

20. Considera que el reconocimiento debería estar ligado a:

### **Preguntas de acuerdo a las dimensiones**

Las preguntas fueron diseñadas con el objetivo de identificar las dimensiones como parámetros de motivación alineadas con las expectativas y necesidades de los grupos generacionales. En base a las respuestas se podrá realizar la creación del Plan de Reconocimiento no Monetario ante la Diversidad Generacional alineado al Desempeño. La encuesta fue aplicada a 228 funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

Las preguntas uno, dos, tres y cuatro se realizaron para conocer el nivel de comunicación que existe en la institución. Las preguntas cinco, seis, siete, y ocho están enfocadas a tener información sobre el nivel de compromiso que poseen los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

Las preguntas nueve, diez, once y doce se construyeron para identificar si los funcionarios de la institución están de acuerdo con el tipo de liderazgo que tienen los jefes y directivos. Las preguntas trece, catorce, quince y dieciséis están enfocadas al conocer la percepción que tienen los funcionarios de la institución concerniente a infraestructura, políticas de permiso, equilibrio entre el trabajo y trabajo.

Las preguntas diecisiete, dieciocho, diecinueve y veinte se plantearon para identificar si existe el reconocimiento en la institución y la percepción que tiene cada grupo generacional referente a este tema.



## Resultados obtenidos

### Género

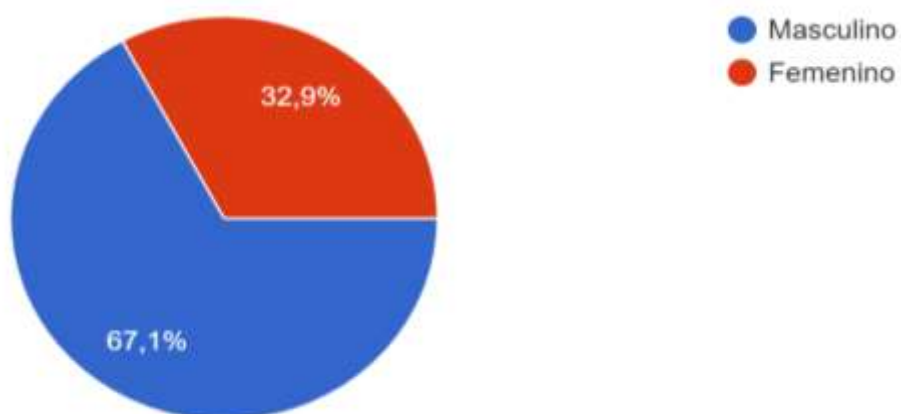


Gráfico 8: Género

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	153	67.1%
Femenino	75	32.9%

Tabla 3: Género

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

### Año de nacimiento

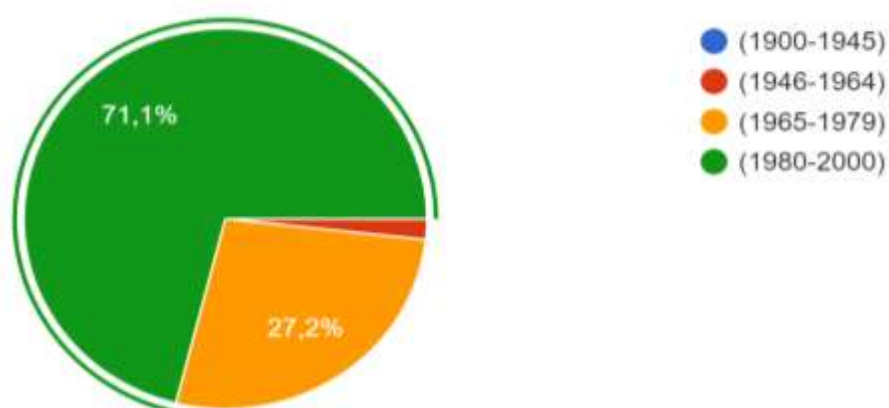


Gráfico 9: Año de nacimiento

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
(1946-1964)	4	1.8%
(1965-1979)	62	27.2%
(1980-2000)	162	71.1%

Tabla 4: Año de nacimiento  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

Comunicación
1. Mi jefe/a comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.
2. Mi jefe/a realiza reuniones periódicas para informar novedades, procedimientos y procesos institucionales.
3. Existe retroalimentación permanentemente.
4. La comunicación con mis superiores e iguales es fluida.

Tabla 5: Comunicación  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

**1. Mi jefe/a comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.**

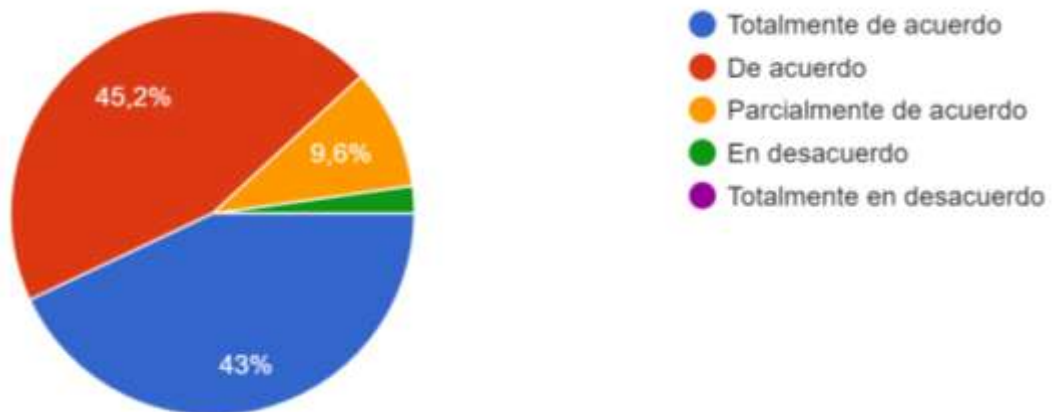


Gráfico 10: Comunicación de Objetivos  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	98	43%
De acuerdo	103	45.2%
Parcialmente de acuerdo	22	9.6%
En desacuerdo	5	2.2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%

Tabla 6: Comunicación de Objetivos  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 43.4% de los funcionarios señalaron estar totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato comunica de forma clara los objetivos, logros y expectativas de la institución, el 45.2% indicó que está de acuerdo, el 9.6% están parcialmente de acuerdo y un 2.2% que están en desacuerdo.

**2. Mi jefe/a realiza reuniones periódicas para informar novedades, procedimientos y procesos institucionales.**

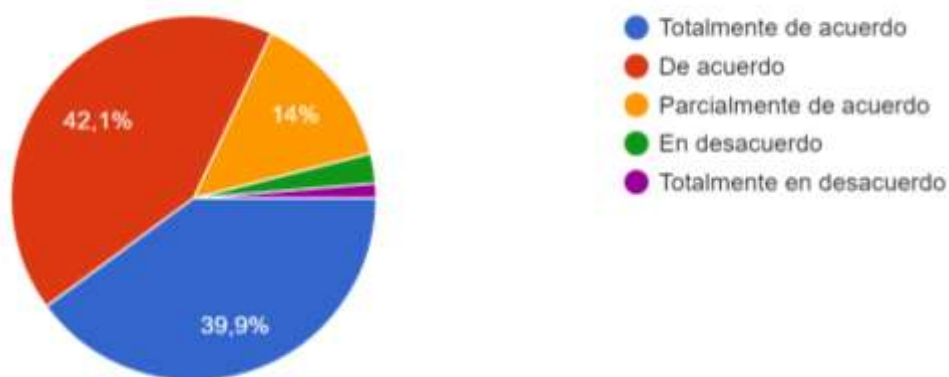


Gráfico 11: Reuniones periódicas  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	91	39.9%
De acuerdo	96	42.1%
Parcialmente de acuerdo	32	14%
En desacuerdo	6	2.6%
Totalmente en desacuerdo	3	1.3%

Tabla 7: Reuniones periódicas  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 39,9% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo de que los jefes inmediatos realizan reuniones periódicas para informar las novedades, el 42.1% indicaron que estaban de acuerdo, el 2,6% están en desacuerdo y el 1,3% opinan que están totalmente en desacuerdo.

### 3. Existe retroalimentación permanentemente.

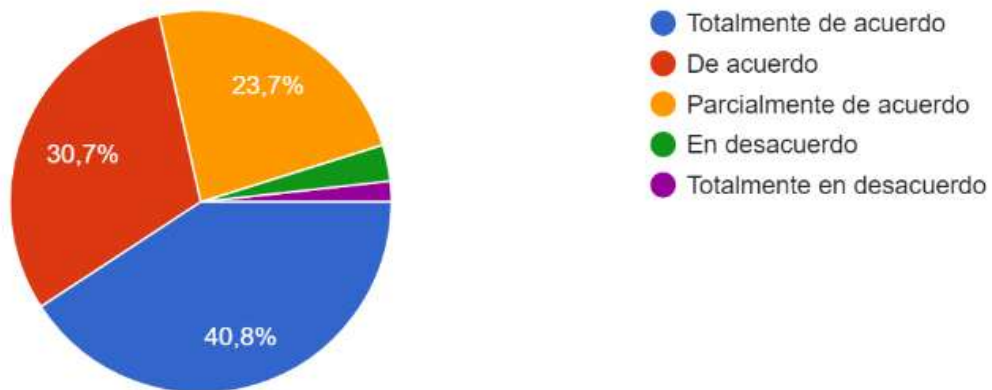


Gráfico 12: Retroalimentación  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	93	40.8%
De acuerdo	70	30.7%
Parcialmente de acuerdo	54	23.7%
En desacuerdo	7	3.1%
Totalmente en desacuerdo	4	1.8%

Tabla 8: Retroalimentación  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 40.8% de los funcionarios están totalmente de acuerdo en que existe una retroalimentación por parte de los jefes inmediatos, el 30.7% está de acuerdo, un 23,7% indica que está parcialmente de acuerdo, el 3.1% está en desacuerdo y un 1.8% está totalmente en desacuerdo en base a los datos obtenidos, existe retroalimentación en la institución, pero que se debe de tomar en cuenta el porcentaje restante para poder mejorar.

#### 4. La comunicación con mis superiores e iguales es fluida.

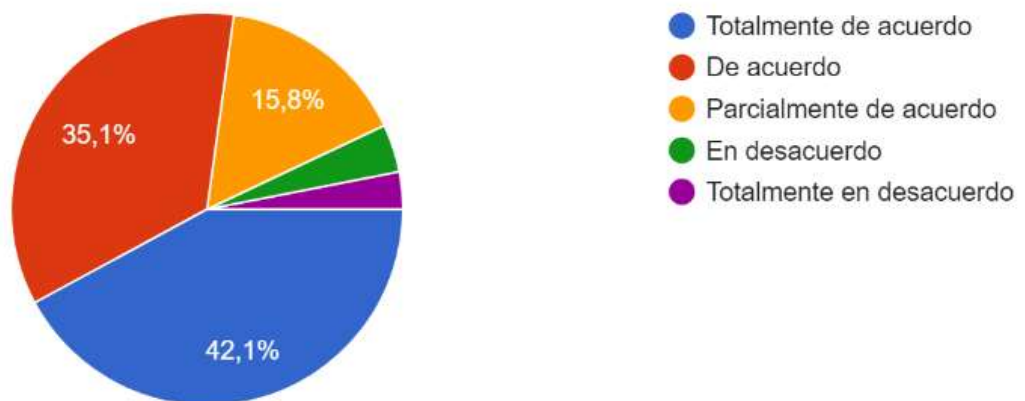


Gráfico 13: Comunicación fluida  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	96	42.1%
De acuerdo	80	35.1%
Parcialmente de acuerdo	36	25.8%
En desacuerdo	9	3.9%
Totalmente en desacuerdo	7	3.1%

Tabla 9: Comunicación fluida  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 42,1% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo y el 35.1% indicaron que estaban de acuerdo en que la comunicación son los superiores e iguales es fluida y clara. El 25.8% están parcialmente de acuerdo, el 3.9% en desacuerdo y un 3.1% que señalaron que se encuentran totalmente en desacuerdo.

Compromiso
5. Conozco y estoy identificado con la misión, visión, valores y normas de la institución.
6. La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo.
7. En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.
8. La institución me brinda oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos.

Tabla 10: Compromiso  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

**5. Conozco y estoy identificado con la misión, visión, valores y normas de la institución.**

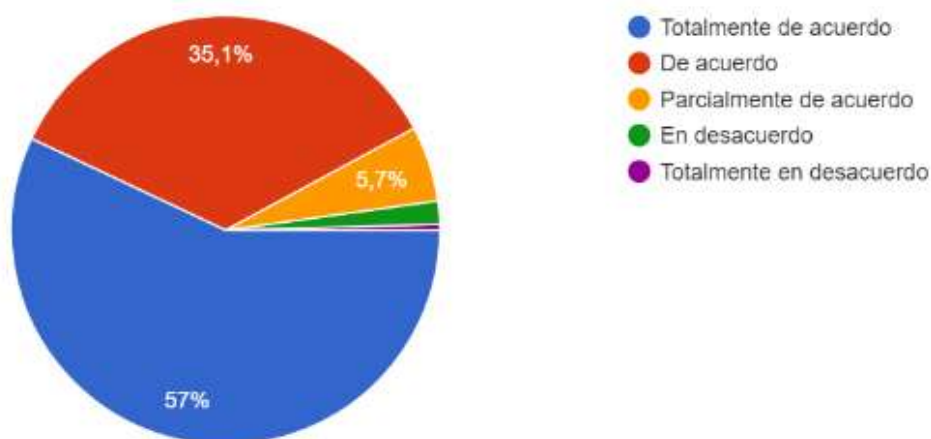


Gráfico 14: Identificación con la misión, visión y valores  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	130	57%
De acuerdo	80	35.1%
Parcialmente de acuerdo	13	5.7%
En desacuerdo	4	1.8%
Totalmente en desacuerdo	1	0.4%

Tabla 11: Identificación con la misión, visión y valores  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

Las respuestas dadas por los funcionarios sobre si conoce y se siente identificado con la misión, visión, valores y normas de la institución fueron las siguientes, el 57% de los funcionarios opinaron que están totalmente de acuerdo, el 35.1% está de acuerdo, un 5.7% parcialmente de acuerdo, el 1.8% en desacuerdo y un 0.4% es decir un funcionario está totalmente en desacuerdo.

**6. La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo.**

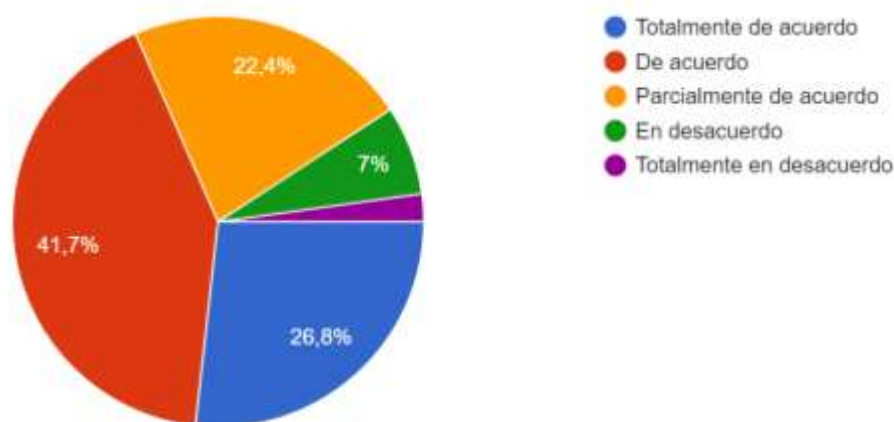


Gráfico 15: Promueve los cambios generados en el trabajo  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	61	26.8%
De acuerdo	95	41.7%
Parcialmente de acuerdo	51	22.4%
En desacuerdo	16	7%
Totalmente en desacuerdo	5	2.2%

Tabla 12: Promueve los cambios generados en el trabajo  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

De los 228 funcionarios encuestados el 26.8% señalaron que estaban totalmente de acuerdo en que la institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo, el 41.7% están de acuerdo, el 22.4% indicaron que están parcialmente de acuerdo, el 7% en desacuerdo y un 2.2% colocaron que están totalmente en desacuerdo.



**7. En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.**

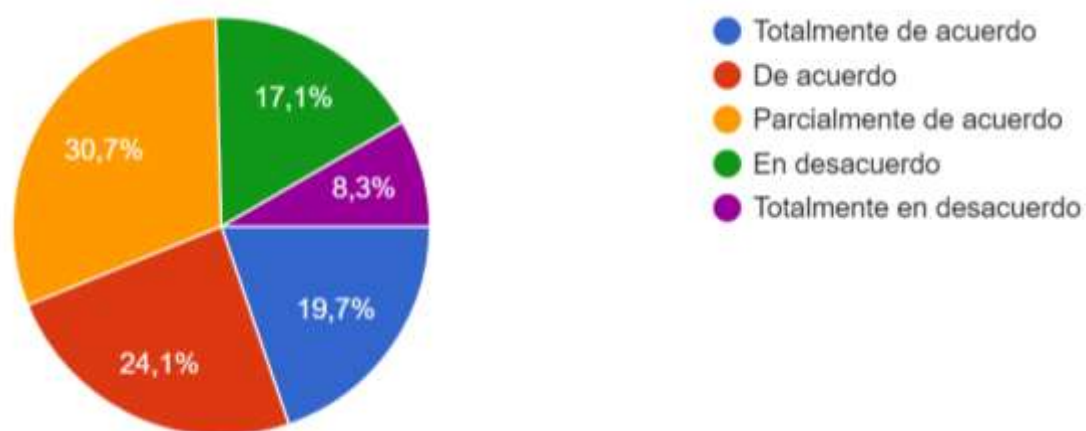


Gráfico 16: Cargas de trabajo  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	45	19.7%
De acuerdo	55	24.2%
Parcialmente de acuerdo	70	30.7%
En desacuerdo	39	17.1%
Totalmente en desacuerdo	19	8.3%

Tabla 13: Cargas de trabajo  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

En esta pregunta existe una división, entre si existe favoritismo o no dentro de la institución, el 43.8% de funcionarios está de acuerdo y el 28% está en desacuerdo. Es importante mencionar que existe un 30.7% que se encuentra en la línea media, es decir en parcialmente de acuerdo, es relevante que los directivos tomen en cuenta este porcentaje para trabajar en este factor y no permitir que el 30.7% se sume al 28% de los funcionarios en desacuerdo, porque afectaría directamente a la motivación.

**8. La institución me brinda oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos.**

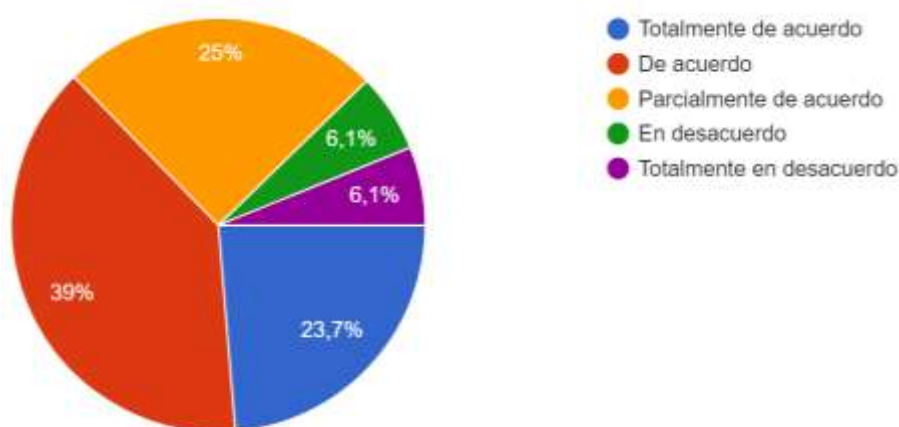


Gráfico 17: Habilidades, aptitudes y conocimientos  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	54	23.7%
De acuerdo	89	39%
Parcialmente de acuerdo	57	25%
En desacuerdo	14	6.1%
Totalmente en desacuerdo	14	6.1%

Tabla 14: Habilidades, aptitudes y conocimientos  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

En esta pregunta el 62,7% están de acuerdo en que la institución brinda oportunidades para mejorar habilidades, aptitudes y conocimientos, además existe un 25% de funcionarios que están parcialmente de acuerdo y un 12% que está en desacuerdo, el desarrollarse dentro de la institución es un factor motivacional muy relevante, por lo cual se debe trabajar para disminuir el porcentaje de funcionarios que no estén de acuerdo.

<b>Liderazgo</b>
9. Mi jefe/a cumple con los compromisos establecidos con el equipo.
10. Mi jefe/a demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de los objetivos.
11. Mi jefe/a es accesible a recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.
12. Mi jefe/a me permite tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.

Tabla 15: Liderazgo  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

**9. Mi jefe/a cumple con los compromisos establecidos con el equipo.**

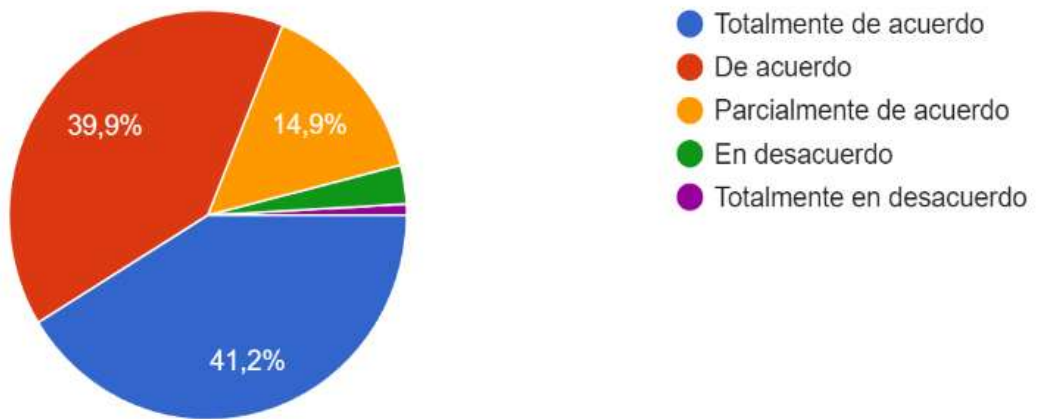


Gráfico 18: Compromiso  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	94	41.2%
De acuerdo	91	39.9%
Parcialmente de acuerdo	57	25%
En desacuerdo	34	14.9%
Totalmente en desacuerdo	2	0.9%

Tabla 16: Compromiso  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

Por los resultados obtenidos en esta pregunta se puede decir que el nivel del liderazgo referente a los compromisos establecidos con el equipo es alto, el 41,4% señalan que están totalmente de acuerdo, el 39,9% los funcionarios indican que están de acuerdo, 14,9% de funcionarios respondieron que están parcialmente de acuerdo y al 4% en desacuerdo. Es fundamentan en la motivación el que los lideres cumplan con los compromisos establecidos.

**10. Mi jefe/a demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de los objetivos.**

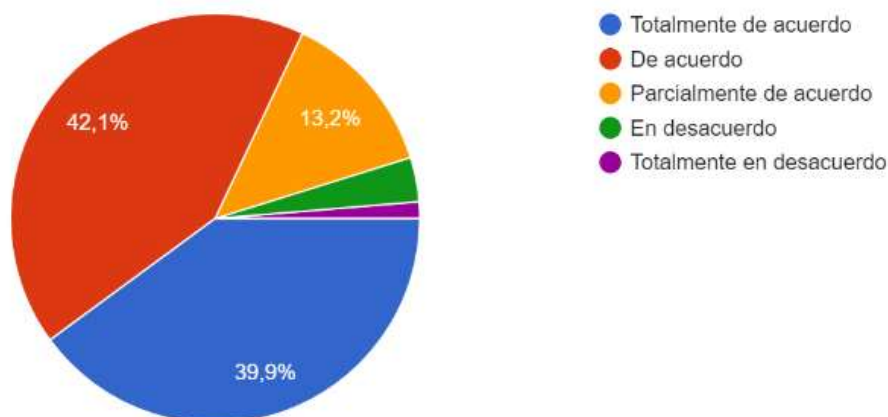


Gráfico 19: Interés en las actividades  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	91	39.9%
De acuerdo	96	42.1%
Parcialmente de acuerdo	30	13.2%
En desacuerdo	8	3.5%
Totalmente en desacuerdo	2	0.9%

Tabla 17: Interés en las actividades  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 39.9% de los encuestados indicaron que estaban totalmente de acuerdo y un 42.1% están de acuerdo en que sus jefes inmediatos demuestran interés en las actividades que desempeñan para cumplir los objetivos. El 13,2% señaló que está parcialmente de acuerdo, el 3,5% en desacuerdo y un 0.9% totalmente en desacuerdo.

**11. Mi jefe/a es accesible a recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.**

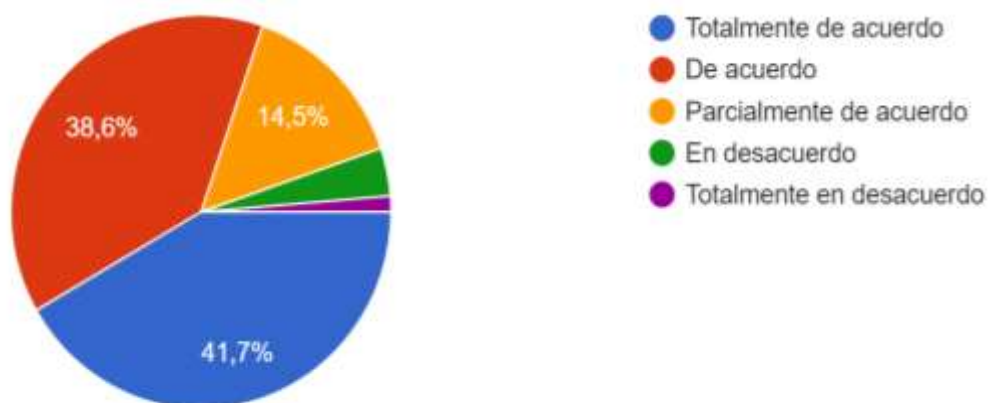


Gráfico 20: Accesibilidad  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	95	41.7%
De acuerdo	96	42.1%
Parcialmente de acuerdo	33	14.5%
En desacuerdo	9	3.9%
Totalmente en desacuerdo	3	1.3%

Tabla 18: Accesibilidad  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

La percepción del 41.7% de los funcionarios de la institución es que están totalmente acuerdo en que sus jefes inmediatos son accesibles al recibir la opinión y sugerencias, el 42,1% están de acuerdo, el 14.5% está parcialmente de acuerdo, el 3.9% indica que está en desacuerdo y el 1.3% están totalmente de acuerdo.

**12. Mi jefe/a me permite tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.**

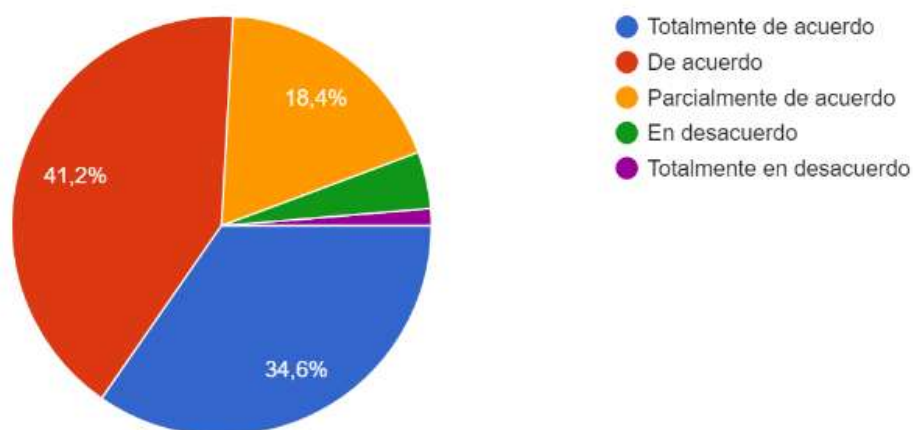


Gráfico 21: Toma de decisiones  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	79	34.6%
De acuerdo	94	41.2%
Parcialmente de acuerdo	42	18.4%
En desacuerdo	10	4.4%
Totalmente en desacuerdo	3	1.3%

Tabla 19: Toma de decisiones  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

De los 228 encuestados el 34.6% mencionaron que están totalmente de acuerdo que los jefes les permiten tomar decisiones para agilizar el trabajo requerido y lograr los resultados requeridos, el 41.2% señalaron estar de acuerdo, el 18.4% están parcialmente de acuerdo, el 4,4% en desacuerdo y un 1.3% en total desacuerdo. Es importante mencionar que en el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 existe una población de 158 funcionarios que pertenecen a la generación Y siendo ellos los que valoran tener la libertad de tomar decisiones en cómo realizar sus funciones.

Entorno de Trabajo
13.La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que desarrollo
14. Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto.
15.Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa
16.En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayuden a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal

Tabla 20: Entorno de trabajo  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

**13.La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que desarrollo.**

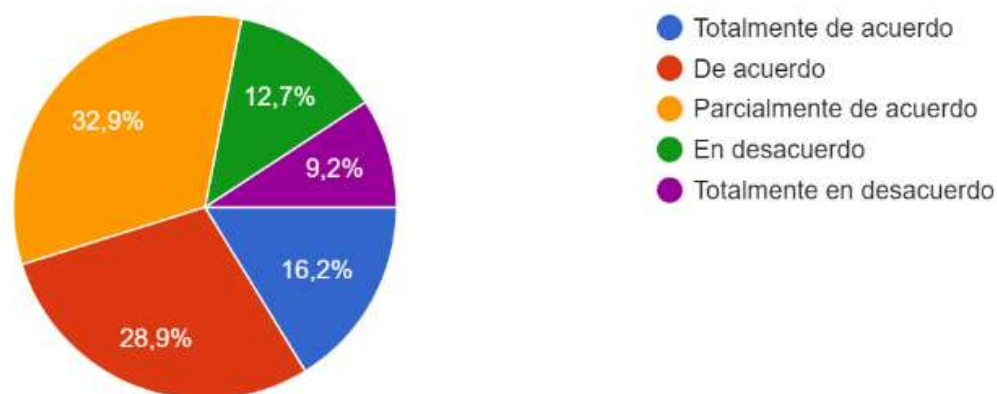


Gráfico 22: Infraestructura

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	37	16.2%
De acuerdo	66	28.9%
Parcialmente de acuerdo	75	32.9%
En desacuerdo	29	12.7%
Totalmente en desacuerdo	21	9.2%

Tabla 21: Infraestructura

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El sentirse seguro dentro de la institución donde se trabaja es esencial, en la actualidad es un factor importante dentro de la motivación, ya que es una necesidad básica. El 16.2% los funcionarios mencionan que están de totalmente de acuerdo en que la infraestructura de la institución es adecuada, el 28,9% indica que está de acuerdo, un 32,9% señala que está parcialmente de acuerdo, el 12.7% está en desacuerdo y un 9.2% está totalmente en desacuerdo. Es importante prestar atención a este indicador, por lo que al no sentirse una persona segura dentro de la institución donde labora es probable que no esté motivado para asistir a la institución.



**14. Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto.**

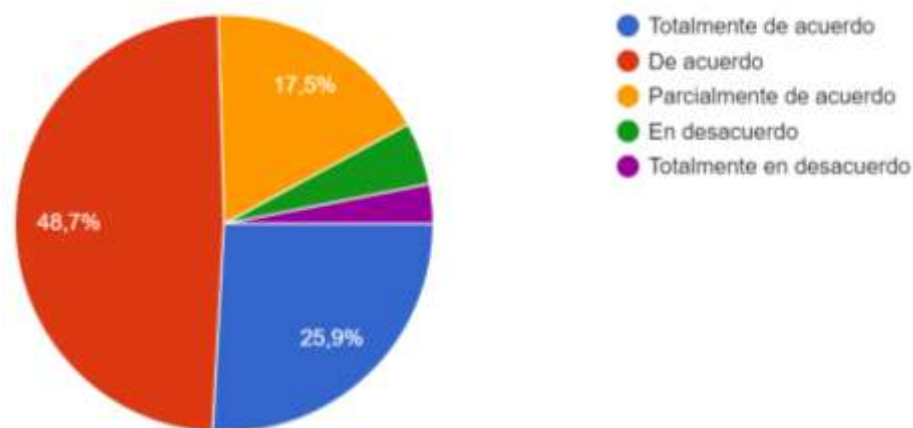


Gráfico 23: Herramientas necesarias  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	59	25.9%
De acuerdo	111	48.7%
Parcialmente de acuerdo	40	17.5%
En desacuerdo	11	4.8%
Totalmente en desacuerdo	7	3.1%

Tabla 22: Herramientas necesarias  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 25.9% de los encuestados mencionaron que estaban totalmente de acuerdo en que la institución le proporciona las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos, el 48.7% indicaron que estaban de acuerdo, el 17,5% están parcialmente de acuerdo, el 4.8% seleccionó en desacuerdo y un 3.1% eligieron totalmente es desacuerdo.

**15. Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa.**

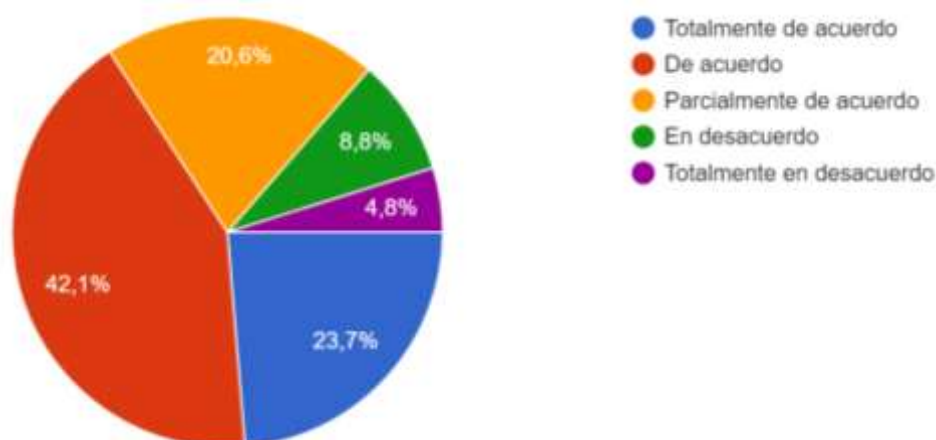


Gráfico 24: Permisos  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	54	23.7%
De acuerdo	96	42.1%
Parcialmente de acuerdo	47	20.6%
En desacuerdo	20	8.8%
Totalmente en desacuerdo	11	4.8%

Tabla 23: Permisos  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

De los 228 funcionarios encuestados, el 23.7% indicaron que están totalmente de acuerdo en que el Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 les otorga permisos para que puedan tratar asuntos personales, el 42.1% está de acuerdo, el 20.6% mencionaron que están parcialmente de acuerdo, el 8.8% están en desacuerdo y un 4,8% respondió totalmente en desacuerdo. Referente a esta pregunta es importante mencionar que es un factor relevante en la motivación que los funcionarios perciban que la institución donde labora permite atender asuntos personales.

**16. En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayuden a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.**

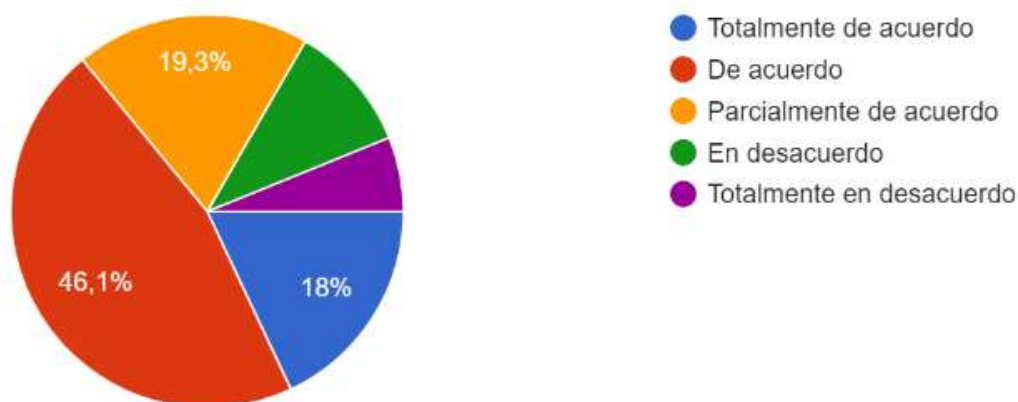


Gráfico 25: Equilibrio trabajo-vida  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	41	18%
De acuerdo	105	46.1%
Parcialmente de acuerdo	44	19.3%
En desacuerdo	24	10.5%
Totalmente en desacuerdo	14	6.1%

Tabla 24: Equilibrio trabajo-vida  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 64.1% de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 indican que están de acuerdo que en las distintas áreas de la institución si tienen prácticas que ayuden al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el 19,3% está parcialmente de acuerdo y el 16,6% está en desacuerdo.

Es importante mencionar que la institución posee un 69% de funcionarios que pertenecen a la generación Y, donde su característica principal es que la vida personal y el trabajo deben de tener un equilibrio, por

lo cual es importante trabajar en este aspecto para disminuir las posibilidades de que aumente el porcentaje que este en desacuerdo.

<b>Reconocimiento</b>
17.El Reconocimiento para usted es:
18. ¿Considera que es importante el ser reconocido en la organización?
19. ¿Cuántas veces fue reconocido por su jefe en el último año?
20. Considera que el reconocimiento debería estar ligado a:

Tabla 25: Reconocimiento  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

**17.El Reconocimiento para usted es:**

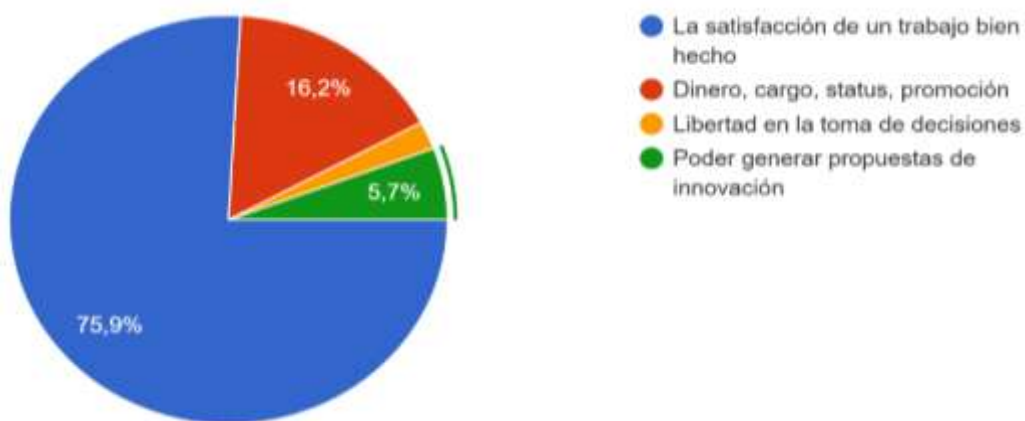


Gráfico 26: Reconocimiento  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La satisfacción de un trabajo bien hecho	173	75.9%
Dinero, cargo, status, promoción	37	16.2%
Libertad en la toma de decisiones	5	2.2%
Poder generar propuestas de innovación	13	5.7%

Tabla 26: Reconocimiento  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

Las respuestas de esta pregunta están alineadas específicamente a un grupo generacional, de los 228 funcionarios encuestados, el 75.9% mencionan que el reconocimiento es la satisfacción de un trabajo bien hecho, alternativa que está alineada a la generación de los tradicional, el 16.2% señalaron que el reconocimiento es dinero, status y promoción, alternativa que representa al pensamiento de los Baby Boomers.

El 2.2% mencionó que la libertad en la toma de decisiones es reconocimiento, esta pregunta está alineada a lo que desea la generación X como reconocimiento, el 5.7% de los encuestados señaló que reconocimiento era que se les permita generar propuestas de innovación, esta respuesta es característica de la generación Y.

**18. ¿Considera que es importante el ser reconocido en la organización?**

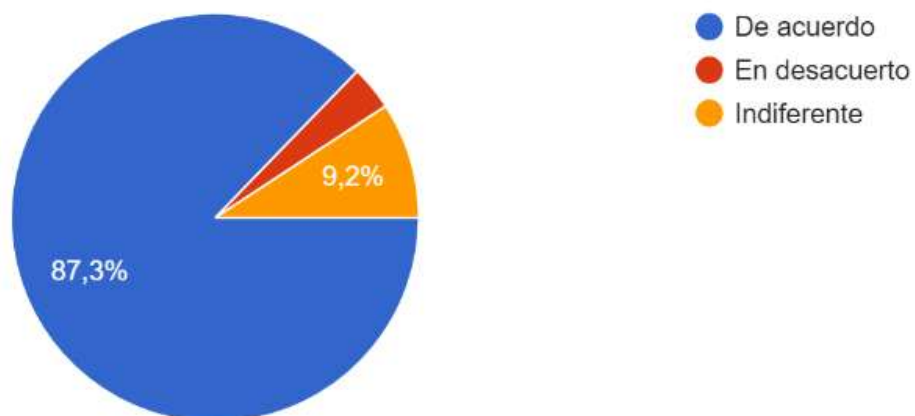


Gráfico 27: Importancia del reconocimiento.  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	199	87.3%
En desacuerdo	8	3.5%
Indiferente	21	9.2%

Tabla 27: Importancia del reconocimiento  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

La percepción del 87.3% de los funcionarios es que están de acuerdo que es importante el ser reconocido, el 3.5% menciona que están en desacuerdo y un 9.2 % menciona que es indiferente. En base a los resultados obtenidos se puede identificar que para los funcionarios de Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 es un factor relevante el ser reconocido.

**19. ¿Cuántas veces fue reconocido por su jefe en el último año?**

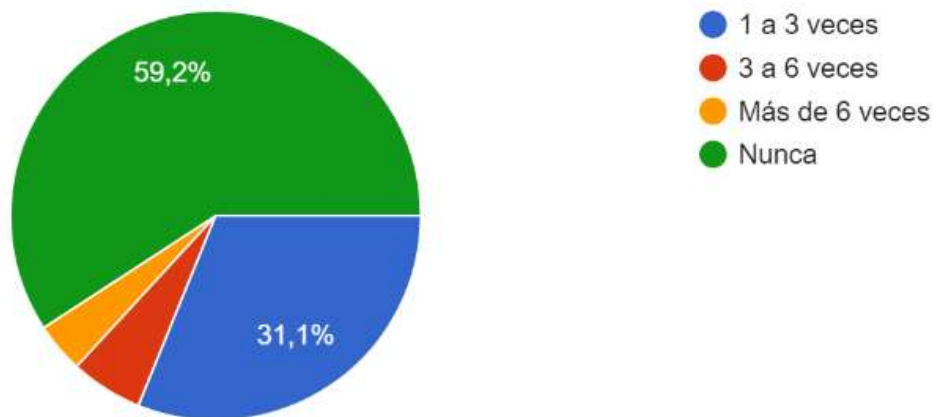


Gráfico 28: Reconocimiento en el último año  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 veces	71	31.1%
De 3 a 6 veces	13	5.7%
Más de 6 veces	9	3.9%
Nunca	135	59.2%

Tabla 28: Reconocimiento en el último año  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

En esta pregunta podemos observar que el 59.2% es decir más de la mitad de los funcionarios indican que nunca han sido reconocidos por sus jefes inmediatos en el último año. El 31.1% dice que lo hay reconocido de 1 a 3 veces en este último año. Realizando una comparativa de esta pregunta con la 18 donde indica que si es importante es el reconocido, podemos evidenciar que existe una gran brecha entre lo que desean y lo que obtienen. Por lo tanto, el reconocimiento es el factor principal que ocasiona un bajo nivel de la motivación.

**20. Considera que el reconocimiento debería estar ligado a:**



Gráfico 29: Reconocimiento en el último año  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El correcto cumplimiento de tus responsabilidades diarias	137	60.1%
El aporte de una nueva idea o mejora para el sector	17	7.5%
Por tu antigüedad dentro en la organización	17	7.5%
Por tu compromiso con el equipo de trabajo	57	25%

Tabla 29: Reconocimiento en el último año  
Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

El 60.1% de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, señalaron que el reconocimiento debe estar ligado al correcto cumplimiento de las responsabilidades que posee cada uno, el 7,5% menciona que se debe reconocer al aporte de una idea o mejora para el sector, de igual manera por la antigüedad dentro de la institución y un 57% indicaron que debe entregarse por el compromiso con el equipo de trabajo.

### **Análisis general de la encuesta**

Por lo tanto, después de analizar las preguntas de cada dimensión, se puede mencionar que en la percepción de los funcionarios de Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 es que la comunicación entre los funcionarios y sus jefes inmediatos es clara y fluida, que, si existe compromiso por parte de los funcionarios a la organización, pero se ve amenazada por el favoritismo existente en la institución.

La percepción de los funcionarios menciona que están de acuerdo con el tipo de liderazgo que se maneja en la institución, pero se debe reforzar un poco la accesibilidad de los jefes inmediatos a los funcionarios para que puedan opinar o dar recomendaciones para la mejora continua del servicio de la institución. El entorno de trabajo obtuvo buenos porcentajes, pero es importante fortalecer el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El reconocimiento es la dimensión en donde se tiene que generar propuestas de manera inmediata, por lo que es el factor motivacional que



creará el conflicto entre lo que desean los funcionarios y lo que obtienen, permitiendo que disminuya la motivación.

La mayoría de los funcionarios encuestados mencionaron que el reconocimiento tiene que estar ligado al correcto cumplimiento de las funciones, por lo tanto, al momento de generar una propuesta al reconocimiento debe estar alineada a los datos obtenidos en la encuesta.

Los funcionarios indican que no es necesario que sea un reconocimiento monetario por lo que dentro de la encuesta no tiene el mayor porcentaje. De igual forma mencionan que el reconocimiento tiene que estar ligado a al cumplimiento de las funciones, es decir, al desempeño.

Se debe analizar que no todos los funcionarios perciben al reconocimiento de igual manera, debido a los distintos grupos generacionales existente en la institución, por lo cual es esencial identificar los reconocimientos que cumplan con las perspectivas de cada grupo generacional.

### La Entrevista

La entrevista es el segundo instrumento que se utilizó para la recopilación de información, se eligió este instrumento, porque permite tener una cercanía con el Funcionario y que pueda ampliar su criterio en algún factor.

SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911 ZONAL 5-8	
ENTREVISTA	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Qué es el servicio integrado de seguridad ecu 911 para usted?	La herramienta que me ayuda a salvar vidas.
	El lugar que me ha ayudado a sentirme como súper héroe

	Es el lugar donde encontré un propósito de vida.
2. ¿Qué opina sobre el liderazgo en la institución?	En la actualidad tenemos un gran líder, que rompió los paradigmas que existían.
	La visión del coordinador, cambio la institución, todos son más amables, y los jefes se preocupan por cómo nos sentimos.
	Existe un liderazgo, comunicativo, desde el coordinador tiene la puerta abierta para que cualquiera se pueda acercar
3. ¿Cómo se maneja la comunicación en la institución?	La comunicación es formal.
	Es fluida, pero todavía se exige mucho la burocracia.
	Nos comunicamos normalmente por medio de Zimbra, que es un correo electrónico
	Los superiores manejan una buena comunicación con sus equipos de trabajo.
4. ¿Se realiza de evaluaciones de desempeño?	Si al personal administrativo, se califica anualmente.
	A los operativos los califican mensualmente, mediante indicadores de calidad.
5. ¿Pueden desarrollarse profesionalmente en esta institución?	Hay capacitaciones internas que realizamos los funcionarios del área de operaciones
	Lamentablemente existe una ley que no permite que exista el ascenso en el sector público, por lo cual si quieres crecer dentro de la institución debes concursar en el proceso de mérito y oposición

### Tabla 30: Análisis de Entrevista

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

Al entrevistar a los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, se puede identificar fácilmente que existe compromiso, por las respuestas que dan al preguntar que es la institución para ellos, para 6 de las 10 personas entrevistadas es una “herramienta para salvar vidas”, para otro funcionario es el lugar donde “se siente un héroe” y para los demás el trabajar en la institución ha hecho que tenga un propósito en la vida que va alineado al ayudar a los demás.

Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8 fue creado hace aproximadamente seis años, donde uno de sus principales cambios fue el de su Coordinador Zonal, por medio de la entrevista los funcionarios expresaban que al inicio había liderazgo paternalista- autocrático, ya que su anterior Coordinador tenía una formación militar, en la actualidad el tipo de liderazgo es participativo, ante el nuevo Coordinador que tiene una visión más enfocada al funcionario.

Al ser una institución pública la comunicación es burocrática, todo tiene que estar por escrito, pero internamente también se comunican por medio de comunicados a los Supervisores y estos a su vez se lo comunica a todos los funcionarios operativos, es por esto que los entrevistados indicaron que la comunicación es fluida y clara.

Los funcionarios consultados indicaron que hay la evaluación de desempeño, a los funcionarios del área administrativa se los evalúa anualmente, mientras que a los funcionarios del área operativa se los evalúa mensualmente mediante indicadores de calidad. En el sector público el objetivo de las evaluaciones es identificar el buen y mal desempeño, por lo que no se puede realizar promociones a funcionarios que hayan obtenido las mejores puntuaciones por las leyes ya dispuestas a nivel Estado.

## Grupo Focal

Se utilizó este método para poder obtener información relevante en algunos aspectos, un grupo focal es la herramienta idónea para generar un debate y así obtener información más confiable.

SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911 ZONAL 5-8	
GRUPO FOCAL	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿QUÉ ES EL RECONOCIMIENTO PARA USTEDES?	Es un estímulo que la institución nos otorga tiempo y buen desempeño
	Es el que el Jefe valore el trabajo de un funcionario y dedique 2 minutos para felicitarlo
	Se lo otorga por diferenciarse positivamente de los compañeros.
2. ¿EN LA INSTITUCIÓN EXISTE EL RECONOCIMIENTO?	Se reconoce al mejor evaluador anualmente
	Los supervisores mensualmente en la retroalimentación felicitan a los mejores puntajes.
	Solo se reconoce al mejor puntaje, pero no al evaluador que va subiendo poco a poco en los puntajes.
3. ¿QUÉ TIPOS DE RECONOCIMIENTOS DESEARÍAN?	En las áreas administrativas no se reconoce al personal
	Un reconocimiento público frente a mis compañeros.
	Que los directivos de la institución reconozcan personalmente a los funcionarios.
	Desarrollo profesional
	El tener todos los recursos necesarios para cumplir con las responsabilidades de cada funcionario.
4. ¿QUÉ OPINAN DE QUE EXISTA UN PLAN DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIOS?	Un día libre.
	Lo importante es que se genere un reconocimiento sea monetario o no monetario.
	Al trabajar en el sector público es imposible que se reconozca por medio de bonificaciones económicas, pero si se puede utilizar otros métodos para reconocer.
5. ¿DESEARÍAN QUE EL RECONOCIMIENTO FUERA ALINEADO AL DESEMPEÑO O A OTRO FACTOR?	Es una excelente idea porque ganan los funcionarios porque se los motiva por medio del reconocimiento y la institución no genera un costo para implementarlo
	Alinearlo al desempeño es lo mejor, porque es objetivo
	El desempeño lo podemos observar, así que cuando se genere un reconocimiento, no va a haber duda si se realizó bien o no.

Tabla 31: Análisis de Entrevista

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

Con la información obtenida en el grupo focal, se pudo delimitar algunos detalles en la investigación, principalmente el enfoque que tendrá la propuesta, los funcionarios fueron claros y concisos en las repuestas que daban, el reconocimiento para ellos no va alineado a lo monetario, saben que en la actualidad el país se encuentra en crisis, por lo que no buscan que les paguen más o den bonificaciones, lo que buscan son propuestas de valor atractivas donde se los reconozca por su gran desempeño.

Señalan que en la actualidad solo existe un reconocimiento anual a mejor evaluador y que en el área administrativa no existe el reconocimiento, enfatizaron que sería bueno que los jefes o directivos de la institución no solo reconozcan a los mejores puntajes, sino que lo hagan con aquel funcionario que se esfuerza día a día para ir ascendiendo en la escala.

Los reconocimientos que solicitan, no van alineados a lo monetario, ellos coinciden en que se los desarrolle, que los capaciten para que puedan ir adquiriendo conocimientos, tener todos los recursos necesarios para poder realizar sus labores óptimamente lo cual es una obligación de la institución proveer, pero los funcionarios tienen un buen sentido de pertenencia que conocen que en la actualidad la institución cuenta con poco presupuesto, por lo que concuerdan con el desarrollo de una propuesta de un plan de reconocimiento no monetario.

Los funcionarios indicaron que la propuesta de un plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño es atractiva, indican que va a ser un reconocimiento objetivo, por lo que se basará en datos que podrán ser verificados por cada funcionario.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **“Plan de Reconocimiento no Monetario alineado al Desempeño”**

El presente Plan de reconocimiento no monetario señala los lineamientos para incentivar al personal del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, por su extraordinario desempeño en el trabajo; mismo que es de cumplimiento obligatorio para; Subdirectores, Coordinadores, Jefes Operativos, Directores y funcionarios o trabajadores en general.

#### **1 Objetivo**

Obtener un instrumento que norme la entrega de reconocimiento no monetario, por el buen nivel de desempeño, ya sea de manera individual o grupal, que propicie una cultura orientada a la gestión de calidad y búsqueda permanente de la excelencia.

#### **2 Alcance**

El presente instrumento será aplicable a todos los funcionarios y trabajadores del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, que dispongan de un tiempo igual o mayor a seis meses de trabajo continuo. Se excluyen a los funcionarios públicos de Nivel Jerárquico Superior. El reconocimiento es personal e intransferible y no representan costo alguno para la institución.

### **3 Actualización**

El plan podrá ser modificado por petición de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, previo análisis de la Dirección de Administración de Recursos Humanos y autorización del Director General del Sistema Integral de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

### **4 Definición de reconocimiento**

Es la distinción no monetaria que se ofrece al servidor, con la finalidad de motivar, estimular y premiar el comportamiento diferenciador a favor del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

### **5 Definición del personal del área operativa**

Para efectos del Plan de reconocimiento no monetario se considera al personal del área operativa a todos quienes ocupen los cargos de Evaluador de Operaciones y Analista de Operaciones I y II.

### **6 Criterios de selección a los mejores desempeños**

#### **Personal de las áreas administrativas:**

El Director de Recursos Humanos a través de la evaluación de desempeño que se realiza anualmente, identificará hasta el quinto día hábil del mes de diciembre de cada año, al servidor del área administrativa que haya obtenido la mejor calificación, y a quien se le entregará en ese mismo mes, el Kit al Alto Desempeño, categoría Diamante.

#### **Personal de las áreas operativas:**

Para la selección del personal con mejor desempeño en las áreas operativas se usará el "Instructivo de Cálculo de Indicador de Eficiencia Operacional para Manejo de Incentivos y Penalidades al Personal Operativo

Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911”. Utilizando esta metodología se obtendrá mensualmente al Evaluador de operaciones Zonal de mejor desempeño tanto del área de video y llamada.

A estas dos personas se premiará mensualmente por su esfuerzo entregándoles el Kit al alto desempeño, categoría plata, en reuniones colectivas y de preferencia en presencia de sus compañeros de área. Adicionalmente cada mes de julio (1er semestre del año) y diciembre (2do semestre del año) se reconocerá a los funcionarios operativos de llamadas y videos con los mejores desempeños, que al menos hayan obtenido dos veces la “Certificación al alto desempeño, categoría Plata” durante el semestre previo, a estas personas se les otorga el Kit al Alto Desempeño categoría Oro.

## **7 Premiación anual**

En el mes de enero, se premiará a los mejores del año (anual), de acuerdo al siguiente parámetro:

La Dirección de Recursos Humanos deberá verificar los funcionarios que ganaron el kit al alto desempeño categoría oro posee el mayor puntaje hasta el décimo día hábil del mes de enero, y el mejor funcionario del área administrativa será el que mejor puntuación obtenga en la evaluación de desempeño.

## **8 Tipo de reconocimiento no monetario**

**Kit al Alto Desempeño, categoría Plata:** Su entrega es mensual y solo aplica para los mejores funcionarios operativos zonales, tanto del área de video como de llamadas. Contenido del Kit:

- Certificado al Alto Desempeño – categoría Plata.

**Kit al Alto Desempeño, categoría Oro:** Su entrega es semestral y aplica para los funcionarios del área operativa de video y llamada.



- Certificado al Alto Desempeño – categoría Oro.
- Kit de regalo disponible en el centro (bolígrafo, agenda, termo, etc.), si el mismo funcionario gana los dos semestres, no se le volverá
- Un día libre a la elección de los funcionarios ganadores, verificando si no presenta ninguna restricción.

**Kid al Alto Desempeño, categoría Diamante:** Su entrega es anual y aplica para los funcionarios del área operativa de llamada y video, que hayan obtenido el kit de reconocimiento categoría Oro y el personal administrativo que haya obtenido la mejor puntuación en la evaluación de desempeño.

- Certificado al Alto Desempeño – categoría Diamante.
- Cambio de Credencial de Identificación Institucional, por la Credencial de Identificación Institucional y Alto Desempeño.
- Taza con distintivo categoría Diamante.
- Carta de invitación a eventos especiales, organizados por el SIS ECU 911 o para representación de la institución.
- Permiso para que asista a una capacitación elegida por el funcionario dictada por la Contraloría General del Estado, verificando si no presenta ninguna restricción.

<b>KIT AL ALTO DESEMPEÑO</b>					
<b>CATEGORÍA DE PLATA</b>		<b>CATEGORÍA DE ORO</b>		<b>CATEGORÍA DE DIAMANTE</b>	
Frecuencia	Área	Frecuencia	Área	Frecuencia	Área
Mensual	Operativa de llamada	Trimestral	Operativa de llamada	Anual	Operativa de llamada y video
	Operativa de video		Operativa de video		Administrativo

Tabla 32: Kit de alto desempeño

Elaborado por: Carranza Freddy y Sandoval Michelle

## **9 Reconocimiento Público**

Considerado como la "Certificación al Alto Desempeño, categorías Plata, Oro y Diamante", que es un reconocimiento formal que se realizará mensual, semestral y anualmente respectivamente, para el personal del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8. El Kit Plata y Oro lo entregará la máxima autoridad del centro Zonal 5-8, mientras que el Kit Diamante lo hará el Director General en la Dirección Nacional.

- Se hará entrega de la certificación y el cambio de credencial institucional donde se distinga su calidad de servidor o servidora ganador/a de la "Certificación al Alto Desempeño, categoría Diamante" durante el espacio informativo ECU 911 NOTICIAS en presencia de los padres, esposa o familiares más cercanos de cada ganador. Con la intención de generar el orgullo de un trabajo bien hecho del servidor frente a su familia y compañeros de trabajo, la Dirección de Administración de Recursos Humanos invitará a la familia del ganador.
- Entre otros premios se considerará la participación de los mejores puntuados, como "Invitado Especial" a eventos que la institución organice o esté invitado, tales como el aniversario de la institución, congresos o encuentros de seguridad, y demás que creyera conveniente la máxima autoridad de la Institución o del centro.

## **10 Descalificación o penalidad**

Para ser acreedores a la "Certificación al Alto Desempeño, de cualquier categoría", los Funcionarios además deberán demostrar las siguientes actitudes:

- Puntualidad. - Cuando el evaluado no registre atrasos injustificados durante el periodo de evaluación mensual o el último trimestre del periodo de evaluación semestral o anual.

- Régimen disciplinario. - Cuando no haya registrado ninguna sanción disciplinaria establecida en el reglamento interno en el periodo de evaluación.

## **11 Logros o méritos alcanzados**

El desarrollo individual o grupal de un proyecto de responsabilidad social institucional, ambiental, u otro proyecto que sea aplicable a la realidad institucional y que no conste en el plan anual de trabajo, podrá ser considerado para el otorgamiento de la "Certificación al Alto Desempeño, categoría Diamante".

Para lo cual se lo deberá entregar a la Dirección Recursos Humanos un ejemplar de los resultados de la investigación, el mismo que estará bajo consideración del Comité de Gestión de Calidad y el Comité de Desarrollo Institucional con el propósito de que valore y emita resolución favorable o no de acuerdo al presente documento.

## **12 Responsables de la aplicación del Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño**

La difusión y seguimiento al cumplimiento de lo establecido en el presente plan, estará a cargo de la Dirección de Recursos Humanos del Servicio Integrado Ecu 911 Zonal 5-8.

## **13 Atribuciones y responsabilidades del área de talento humano**

- Socializar el presente plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño a los funcionarios del Servicio Integrado Ecu 911 Zonal 5-8
- Revisar que los resultados de los funcionarios ganadores cumplan con los estándares del plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño en el Servicio Integrado Ecu 911.

- Coordinar la entrega del reconocimiento no monetario a los ganadores en cada categoría.

## **14 Criterios de desempate**

En caso de contar con dos o más funcionarios de las áreas de trabajo administrativas u operativas con el mismo puntaje dentro del Servicio Integrado Ecu 911 Zonal 5-8, la decisión final la tendrá el Comité de Gestión de Calidad y el Desarrollo Institucional.

## **15 Instancias de reclamos**

Los funcionarios que presenten un reclamo, deberán formular la petición por escrito en el término de tres días, después de haber sido socializado los ganadores, y entregarla a la Dirección de Recursos Humanos del Servicio Integrado Ecu 911 Zonal 5-8, quienes a través de un informe remitirán el reclamo al Comité de Gestión de Calidad y el Desarrollo Institucional y estos últimos en el término de ocho días resolverán el caso.

## CONCLUSIONES

A partir de la información obtenida en el presente trabajo de titulación se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Se identificó que en el Sistema Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8, se encuentran laborando tres grupos generacionales, los cuales interactúan diariamente realizando sus funciones sin ningún inconveniente. La generación que mayor número de funcionarios posee es la generación Y, la generación X tiene menor cantidad, donde se ubica su líder el Coordinador Zonal y por último la generación Baby Boomer que tiene cuatro funcionarios.

En base a los datos obtenidos de los métodos seleccionados se identificó que la comunicación es clara y fluida entre los jefes directos y los funcionarios, que, el compromiso por parte de los funcionarios a la institución es alto. Los funcionarios están de acuerdo con el tipo de liderazgo que tiene los directivos y jefes en la institución.

La perspectiva de los funcionarios sobre la dimensión de entorno al trabajo, obtuvo buenos porcentajes, lo cual es importante ya que es un factor motivacional relevante. El reconocimiento es el factor motivacional que creará conflicto entre lo que desean los funcionarios y lo que obtienen de la institución, permitiendo que disminuya la motivación.

Para los funcionarios de la institución el reconocimiento no necesariamente tiene que ser monetario y opinan que debe estar ligado al cumplimiento de las funciones, es decir opinan que se los debe reconocer no monetariamente por su desempeño siendo objetivos.

La propuesta del Plan de Reconocimiento no Monetario alineado al desempeño tiene como objetivo contar con un instrumento que norme la entrega del reconocimiento no monetario, por el buen nivel de desempeño,

ya sea de manera individual o grupal, que propicie una cultura orientada a la gestión de calidad y búsqueda permanente de la excelencia.

La implementación del Plan de Reconocimiento no Monetario ante la Diversidad Generacional alineado al Desempeño, conseguirá que los funcionarios de la institución tengan un alto nivel de motivación, logrando ser una institución que atraiga y retenga el talento humano.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda al Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8

Que se socialice el plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño a todos los funcionarios del área operativa y administrativa de la institución.

Que implemente una herramienta que permita evaluar el impacto del Plan de Reconocimiento no Monetario alineado al Desempeño que cumpla con las especificaciones de la institución y lo que designe el Ejecutivo.

Que se actualice de manera permanente el estudio de los grupos generacionales, para conocer las perspectivas que influyen en la motivación de los funcionarios y así lograr la eficacia del Plan de Reconocimiento no Monetario alineado al Desempeño.

Que se gestione la elaboración de planes afines al presente plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño relacionado al desarrollo profesional de los funcionarios públicos.

Que exista una retroalimentación constructiva, enfocada a valorar el esfuerzo de cada uno de los funcionarios que forman parte del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Zonal 5-8.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencia: Evaluaciones de 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos : casos : gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Asamblea Nacional. (28 de Marzo de 2016). Ley Orgánica de Servicio Público. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Berardi, F. (2016). *Generación Post-Alfa: patologías e imaginarios en el semiocapitalismo*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina*. México, D.F.: Paidós Empresa.
- Cardozo, A. P. (2007). *Administración empresaria*. Buenos Aires: Temás Grupo Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Cuesta Santos, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Lima: Empresa Editorial Marco EIRL.
- Dale Carnegie & Associates,. (2013). *Cómo motivar y comprender a diferentes generaciones en el trabajo*. Dale Carnegie & Associates,.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2010). *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hatum, A. (2013). *Yrrupción : los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Buenos Aires: Temás Grupo Editorial.



- L., H. C., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. .
- Manpower. (2010). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. México D.F. : Manpower.
- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Buenos Aires: Grupo Editorial Planet S.A.I.C.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial .
- Molinari, P. (2013). *El salto del Dueño*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Prentice, W. (31 de Enero de 2004). Comprendiendo el liderazgo. *Harvard Business Review*, 92-98. Obtenido de Dialnet.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson Educación .
- Rubio Domínguez, P. (2000). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (16 de Marzo de 2016). Políticas de austeridad. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones*. Madrid: Thomson Learning.
- The Nielsen Company . (2015). *Estilos de vida generacionales*. The Nielsen Company .

# **ANEXOS**

## Autorización de la institución



Guayaquil, 14 de agosto 2017

Señores:


FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS  
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Yo, Mayor (B). Juan Marco Figallo Morales, con cédula de identidad # 0908874852, Coordinador Zonal 5 y 8 en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación.

"Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional" realizado por el Sr. Carranza Vera Freddy Daniel y la Srta. Sandoval Vargas Michelle Carolina para la obtención del título **Licenciado (a) en Psicología Organizacional** Cualquier otro fin que se le dé a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,

  
Mayor (B). Juan Marco Figallo Morales  
Coordinador Zonal 5 y 8  
Servicio Integrado de Seguridad ECU 911  
+593 04-3709-440

Centro Nacional ECU-911 Samborombón  
Vía Guayaquil - Samborombón, kilómetro 1,  
en el edificio del ex Puntilla Mat  
Samborombón - Ecuador  
Tel: (593-04) 3709438  
www.ecu911.gob.ec

¡línea única para emergencias!

## Formato del Grupo Focal

Guía de grupo focal	
1. Objetivos	
Objetivo de investigación	
Diseñar un plan de reconocimiento no monetario basado en un estudio generacional alineado al en el servicio integrado de seguridad ecu 911 zonal 5-8.	
Objetivo del grupo focal	
Identificar si los funcionarios del servicio integrado de seguridad ecu 911 zonal 5-8 están de acuerdo con la creación de un plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño.	
2. Identificación del moderador	
Nombre del moderador	
Michelle Carolina Sandoval Vargas	
Nombre del observador	
Freddy Daniel Carranza vera	
3. Participantes	
Listado de asistentes grupo focal	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
4. Preguntas.	
Preguntas Estímulo	
1. ¿Qué es el reconocimiento para ustedes?	
2. ¿En la institución existe el reconocimiento?	
3. ¿Qué tipos de reconocimientos desearían?	
4. ¿Qué opinan de que exista un plan de reconocimiento no monetario?	
5. ¿Desearían que el reconocimiento fuera alineado al desempeño o a otro factor?	
5. Pauta de chequeo	
Evaluación del observador de los elementos presentes en el grupo focal	
Lugar adecuado en tamaño y acústica	
Moderador respeta los tiempos de cada participante	
Se cumple con los objetivos planteados para el grupo focal	
El grupo focal dura entre 45 a 60 minutos	
Refrigerios adecuados que no interrumpen el desarrollo de la actividad	

## **Formato Entrevista**

**Nombre y Apellidos:**

**Cargo:**

**Tiempo en la institución:**

1. ¿Qué es el servicio integrado de seguridad ecu 911 para usted?
2. ¿Qué opina sobre el liderazgo en la institución?
3. ¿Cómo se maneja la comunicación en la institución?
4. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño?
5. ¿Pueden desarrollarse profesionalmente en esta institución?

## Formato de la Encuesta

Área:	Operativa	Administrativa	Género:	M	F		
Año de Nacimiento:	(1900-1945)	(1946-1964)	(1965-1979)	(1980-2000)			
	Enunciado		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Mi jefe/a comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.						
2.	Mi jefe/a realiza reuniones periódicas para informar novedades, procedimientos y procesos institucionales.						
3.	Existe retroalimentación permanente.						
4.	La comunicación con mis superiores e iguales es fluida.						
5.	Conozco y estoy identificado con la misión, visión, valores y normas de la institución.						
6.	La institución promueve y apoya los cambios que se generan en el trabajo.						
7.	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos.						
8.	La institución me brinda oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos.						
9.	Mi jefe/a cumple con los compromisos establecidos con el equipo.						
10.	Mi jefe/a demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de los objetivos.						
11.	Mi jefe/a es accesible a recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores.						
12.	Mi jefe/a me permite tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos.						
13.	La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que desarrollo.						
14.	Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto.						
15.	Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa.						
16.	En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayuden a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal.						
17.	El Reconocimiento para usted es:						
	a) La satisfacción de un trabajo bien hecho		b) Dinero, cargo, status, promoción				
	c) Libertad en la toma de decisiones		d) Poder generar propuestas de innovación				
18.	¿Considera que es importante el ser reconocido en la organización?						
	a) De acuerdo		b) En desacuerdo		c) Indiferente		
19.	¿Cuántas veces fue reconocido por su jefe en el último año?						
	a) 1 a 3 veces		b) 3 a 6 veces		c) Más de 6 veces		
20.	Considera que el reconocimiento debería estar ligado a:						
	a) El correcto cumplimiento de tus responsabilidades diarias		b) El aporte de una nueva idea o mejora para el sector				
	c) Por tu antigüedad dentro en la organización		d) Por tu compromiso con el equipo de trabajo				

## Cronograma de la aplicación de la encuesta

CRONOGRAMA DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA													
TIEMPO DE EJECUCIÓN EN DÍAS													
AREA	ACTIVIDADES	JUNIO											
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
OPERATIVA	Aplicar la prueba al grupo A												
	Aplicar la prueba al grupo B												
	Aplicar la prueba al grupo C												
	Aplicar la Prueba al grupo D												
ADMINISTRATIVO	Finanzas/RRHH												
	Legal												
	Planeación												
	Comunicación												
	Estadística												

## Presupuesto del Plan de reconocimiento no monetario.

Presupuesto del Plan de Reconocimiento no Monetario alineado al Desempeño							
Categoría	Área	Frecuencia	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Observación
Plata	Operativa de llamada	Mensual	Certificado al Alto Desempeño.	12	\$ 2,00	\$ 24,00	El valor incluye la hoja especial del certificado y la impresión.
	Operativa de video	Mensual	Certificado al Alto Desempeño.	12	\$ 2,00	\$ 24,00	El valor incluye la hoja especial del certificado y la impresión.
Oro	Operativa de llamada	Semestral	Certificado al Alto Desempeño.	2	\$ 2,00	\$ 4,00	El valor incluye la hoja especial del certificado y la impresión.
			Kit de regalo disponible en el centro (bolígrafo, agenda y termo)	2	\$ 30,00	\$ 60,00	Si el mismo funcionario gana los dos semestres, no se le dará el kit en el segundo semestre.
			Día libre.	2	\$ 29,52	\$ 59,04	Es el valor de un día de trabajo.
	Operativa de video	Semestral	Certificado al Alto Desempeño	2	\$ 2,00	\$ 4,00	El valor incluye la hoja especial del certificado y la impresión.
			Kit de regalo disponible en el centro (bolígrafo, agenda y termo)	2	\$ 30,00	\$ 60,00	Si el mismo funcionario gana los dos semestres, no se le volverá a dar el kit el segundo semestre.
			Día libre.	2	\$ 29,52	\$ 59,04	Es el valor de un día de trabajo.
DIAMANTE	Operativa de llamada	Anual	Certificado al Alto Desempeño.	1	\$ 2,00	\$ 2,00	El valor incluye la hoja especial del certificado y la impresión.
			Credencial de alto desempeño.	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
			Taza con distintivo categoría Diamante.	1	\$ 10,00	\$ 10,00	
	Operativa de video	Anual	Certificado al Alto Desempeño.	1	\$ 2,00	\$ 2,00	El valor incluye la hoja especial del certificado y la impresión.
			Credencial de alto desempeño.	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
			Taza con distintivo categoría Diamante.	1	\$ 10,00	\$ 10,00	
	Administrativo	Anual	Certificado al Alto Desempeño.	1	\$ 2,00	\$ 2,00	El valor incluye la hoja especial del certificado y la impresión.
			Credencial de alto desempeño.	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
			Taza con distintivo categoría Diamante.	1	\$ 10,00	\$ 10,00	
					<b>Total</b>	<b>\$ 345,08</b>	El valor es un promedio anual.



Galería



# Reconocimientos



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Carranza Vera, Freddy Daniel**, con C.C: # **1311123499** autor del trabajo de titulación: **“Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional”** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de agosto del 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Carranza Vera, Freddy Daniel**

C.C: **1311123499**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sandoval Vargas, Michelle Carolina**, con C.C: # **1717727182** autora del trabajo de titulación: ***“Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional”*** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de agosto del 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Sandoval Vargas, Michelle Carolina**

C.C: **1717727182**





## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	"Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional"		
<b>AUTOR(ES)</b>	Freddy Daniel Carranza Vera – Michelle Carolina Sandoval Vargas		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Sofía Viviana, Carrillo Saldarreaga. Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciados en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 de agosto de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	354
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organización, Compensaciones y Gestión del talento Humano		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Motivación; Desempeño; Reconocimiento, Cultura, Retroalimentación, Compromiso, LOSEP, Políticas de austeridad, remuneración social, plan de remuneración no monetario.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de titulación se realizó en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8 la cual es una institución pública que forma parte del poder ejecutivo del País, sus funcionarios se rigen bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Se diagnosticó que el reconocimiento no monetario inclusive el monetario no forma parte de la estrategia de gestión de la institución. El objetivo del trabajo de titulación es generar una propuesta de plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios a través de un estudio generacional dando enfoque al factor motivacional, por lo que se realizaron entrevistas; encuestas y un grupo focal, con la finalidad de determinar la situación actual de la institución. En el grupo focal los funcionarios manifestaron que la creación de un plan de reconocimiento no monetario debe estar alineado al desempeño, sin embargo, para generar la propuesta se debe tener presente la situación actual en la que se encuentra el Estado, por lo que está en austeridad y como institución debe preservar la calidad del servicio otorgado a la ciudadanía.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2388783 +593-4-2572412	E-mail: <a href="mailto:micarolina.sandoval93@gmail.com">micarolina.sandoval93@gmail.com</a> <a href="mailto:fcarranza@gmail.com">fcarranza@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413- 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			