

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS**



Propuesta de Diseño de un Sistema de Incentivos para Potenciar la Motivación y el Desempeño del Personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

**Maestro en
Dirección de Personas**

Autores:

Ing. Viteri Sánchez, Alexandra Susana
Lic. Alvarez Hidalgo, Rigoberto Wilfrido

Director:

Mgr. Pajares Centeno, Sandra Elena

TACNA – PERÚ

2023

Propuesta de Diseño de un Sistema de Incentivos para Potenciar la Motivación y el Desempeño del Personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

A nuestras hijas Sofía y Martina quienes han sido nuestra mayor motivación para nunca rendirnos y poder ser un ejemplo de padres para ellas. A nuestros padres, quienes nos brindaron apoyo, amor y comprensión, y a todos aquellos que han sido fuente de inspiración en este proceso. Este logro está dedicado a ustedes.

AGRADECIMIENTO

El principal agradecimiento es a Dios quien nos ha guiado y nos ha dado las bendiciones y fortaleza para seguir adelante. A nuestra honorable Directora del Trabajo de Investigación, Mgr. Pajares Centeno, Sandra Elena, por su orientación, paciencia y valiosa contribución en cada etapa de este proyecto.

A nuestros compañeros de estudio, cuyas experiencias y debates enriquecieron nuestras ideas y perspectivas. Agradecemos a nuestras amistades y colegas por su apoyo y aliento constante durante este trayecto.

Un agradecimiento especial a la Escuela de Posgrados Newman por brindarnos la oportunidad de realizar este estudio y adquirir conocimientos que nos han permitido crecer profesionalmente.

Finalmente, agradecemos a la vida por brindarnos esta oportunidad de aprendizaje y crecimiento, y por permitirnos contribuir al desarrollo de nuestra sociedad a través de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	12
1.1. Tema:	12
1.2. Planteamiento del Problema:	12
1.3. Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Específicos.....	13
1.4. Metodología	14
1.4.1. Enfoque de la investigación:.....	14
1.4.2. Tipo de investigación:.....	14
1.4.3. Población y muestra de estudio.....	14
1.4.4. Unidad de Análisis:.....	15
1.4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:	15
1.4.6. Procedimiento de Recolección de Datos:	16
1.4.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos:	16

1.4.8. Diseño del Sistema de Incentivos:.....	16
1.5. Justificación	16
1.6. Definiciones:	20
1.7. Alcances y Limitaciones	22
Capítulo II Marco Teórico.....	23
2.1 . Antecedentes de la investigación	23
2.1.1. La motivación:	29
2.1.2. El desempeño:.....	35
2.1.3. El sistema de incentivos	42
2.1.4. Importancia de las variables	46
2.1.5. Análisis comparativo de las variables	49
Capítulo III. Marco Referencial.....	51
3.1. Reseña histórica	51
3.2. Filosofía organizacional	54
3.3. Servicios	57
3.4. Diagnóstico organizacional	60
Capítulo IV Resultados.....	67
4.1. Diagnóstico	67
4.1.1. Resultados de la encuesta de motivación.....	68
4.1.2. Resultados de la encuesta de desempeño	72

4.2. Propuesta de Diseño de un Sistema de Incentivos para Potenciar la Motivación y el Desempeño del Personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI.....	79
4.3. Exposición de la propuesta de sistema de incentivos.....	79
4.4. Monto de la inversión	82
4.5. Mecanismos de control para evaluar la propuesta y efectividad del nuevo sistema de incentivos propuesto.	82
4.6. Monto de la inversión requerida para la propuesta del nuevo sistema de incentivos.	83
Capítulo V Sugerencias.....	87
Conclusiones y recomendaciones	89
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
Bibliografía.....	93
Anexos	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	55
------------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	59
Tabla 2.	65
Tabla 3.	68
Tabla 4.	72
Tabla 5.	79
Tabla 6.	82
Tabla 7.	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de motivación.....	97
Anexo 2. Encuesta de desempeño	100

RESUMEN

Con el fin de cumplir con el objetivo de diseñar un sistema de incentivos para potenciar la motivación y mejorar el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI", se utilizó la metodología cuantitativa con un enfoque descriptivo. Este enfoque permitió dar cabida a la obtención de una comprensión profunda de las necesidades y aspiraciones individuales y colectivas del personal. A partir de esta comprensión detallada, se formuló una propuesta de sistema de incentivos altamente personalizado, focalizado en el reconocimiento, las recompensas tangibles y el desarrollo profesional. Es importante destacar que esta iniciativa no se limitó únicamente a recompensar los logros individuales, sino que también se diseñó para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, fortaleciendo de esta manera la cohesión interna del centro. Además, se propuso la implementación de indicadores de desempeño con seguimiento continuo, con el propósito de medir el progreso y realizar ajustes estratégicos conforme a las necesidades en constante cambio.

Palabras clave: Sistema de incentivos, motivación, desempeño, Centro de Instrucción.

ABSTRACT

In order to fulfill the objective of designing an incentive system to enhance motivation and improve the performance of the personnel at Conscript Instruction Center No.11 "TAPI," a quantitative methodology with a descriptive approach was employed. This approach allowed for a thorough understanding of the individual and collective needs and aspirations of the personnel. Building upon this detailed understanding, a highly personalized incentive system proposal was formulated, focusing on recognition, tangible rewards, and professional development. It's important to highlight that this initiative was not only aimed at rewarding individual achievements but was also designed to promote teamwork and collaboration, thus strengthening the internal cohesion of the center. Additionally, the implementation of performance indicators with continuous monitoring was proposed to measure progress and make strategic adjustments in response to constantly changing needs.

Keywords: Incentive system, motivation, performance, Instruction Center.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enfoca en abordar los desafíos que enfrenta el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" en relación con los factores motivacionales y de desempeño de su personal. A través de un diagnóstico detallado, se identificaron problemáticas como la falta de motivación y desempeño que afectan negativamente el rendimiento del equipo. La aplicación de una encuesta de motivación y otra de desempeño a 12 trabajadores del área permitió obtener una visión integral del estado actual, evidenciando la necesidad de un sistema de incentivos efectivo que fortalezca la motivación y mejore el desempeño del personal.

La literatura existente en este campo ha abordado aspectos de motivación y desempeño, pero presenta ciertos vacíos en relación con estudios específicos sobre centros de instrucción militares. Este estudio busca cubrir estas limitaciones al enfocarse en un contexto particular y aplicar una metodología de diagnóstico con instrumentos validados. La utilidad e importancia de esta investigación radica en proporcionar al Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" un diagnóstico claro de los factores que afectan su desempeño y motivación. Asimismo, el diseño de mejora propuesto permitirá establecer un sistema de incentivos efectivo que contribuirá a fortalecer la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad del personal, generando un impacto positivo en el funcionamiento de la institución.

El objetivo del diseño de mejora es implementar un sistema de incentivos adecuado y efectivo en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" para potenciar la motivación y mejorar el rendimiento del personal. A partir de

los resultados obtenidos en el diagnóstico, se busca fortalecer factores motivacionales como el reconocimiento del desempeño, las oportunidades de desarrollo profesional y la participación en la toma de decisiones. Asimismo, se busca abordar las limitaciones identificadas en la literatura mediante la creación de un sistema de incentivos personalizado, que considere las necesidades y expectativas del equipo de trabajo, fomentando así un ambiente laboral motivador y satisfactorio para alcanzar los objetivos institucionales.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Tema:

“Propuesta de Diseño de un Sistema de Incentivos para Potenciar la Motivación y el Desempeño del Personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI”

1.2. Planteamiento del Problema:

El Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 'TAPI' juega un papel central en la formación y entrenamiento del personal militar en Ecuador. Sin embargo, se ha detectado una preocupante falta de motivación y bajo rendimiento en varios aspectos entre su personal. Esta problemática potencialmente impacta negativamente en la calidad de la formación y entrenamiento de los conscriptos, comprometiendo la eficacia operativa y el logro de los objetivos institucionales.

Esta situación plantea una necesidad apremiante de desarrollar un sistema de incentivos específicamente diseñado para el centro. Este sistema debe incluir criterios de evaluación claros, una distribución equitativa de recompensas, flexibilidad para adaptarse a diferentes roles y la promoción de un entorno laboral propicio. El propósito de esta propuesta es avivar la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, en pos de alcanzar la excelencia en la formación y entrenamiento de los conscriptos.

La transformación de esta problemática en una oportunidad de mejora puede generar un impacto positivo al elevar la calidad de la formación y entrenamiento mediante el estímulo del personal. Esto se traduce en una mayor satisfacción, compromiso y rendimiento, lo que a su vez mejora la calidad general de la formación brindada.

De tal manera, abordar estos desafíos y desarrollar un sistema de incentivos adecuado es fundamental para asegurar que el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 'TAPI' cumpla eficazmente su misión y contribuya al fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los futuros soldados.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de un sistema de incentivos para potenciar la motivación y mejorar el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI"

1.3.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico de los factores motivacionales y de desempeño que influyen en el personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI", mediante la aplicación de dos instrumentos de medición.
- Diseñar un sistema de mejora para el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" con base en los resultados del diagnóstico realizado.
- Establecer mecanismos de control para evaluar la implementación y efectividad del nuevo sistema de incentivos propuesto.
- Determinar el monto de la inversión requerida para la implementación del nuevo sistema de incentivos en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI".

1.4. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación es cuantitativa con un enfoque descriptivo. Se aplicarán cuestionarios específicos para medir la motivación y el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Se utilizará la "Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein" para medir la motivación y la "Evaluación de Desempeño" para evaluar el rendimiento laboral.

1.4.1. Enfoque de la investigación:

- Se realizó una investigación descriptiva para obtener información detallada sobre los factores motivacionales y el nivel de desempeño actual, identificando áreas de mejora y brechas entre el desempeño deseado y el real.
- Se utilizó un enfoque cuantitativo para recopilar datos que permitan medir y analizar la motivación y el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI".

1.4.2. Tipo de investigación:

La investigación fue de tipo descriptiva, con el objetivo de describir y analizar los factores motivacionales y el desempeño del personal del centro. En este sentido, se trató de un diseño de investigación cuantitativo.

1.4.3. Población y muestra de estudio

La población de estudio en esta investigación está compuesta por el personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI", es decir, todos los miembros y empleados de dicho centro, por lo cual son 12 las personas que fueron tomadas en cuenta para la investigación. Cabe mencionar que, al ser un grupo reducido no fue necesario sacar una muestra.

1.4.4. Unidad de Análisis:

La unidad de análisis es el personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI".

1.4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Se utilizaron cuestionarios específicos para medir la motivación (Escala de Motivación de Steers R. y Braunstein) y el desempeño laboral (Evaluación de Desempeño). Cabe mencionar que, la encuesta de motivación contó con 15 preguntas, mientras que la de desempeño tenía 7 preguntas.

A la postre, el Cuestionario de Evaluación de Motivación en el Trabajo, se lo empleo con el objetivo de recopilar los datos necesarios sobre los factores motivacionales y el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI", se ha optado por utilizar el Cuestionario de Evaluación de Escala de Motivación desarrollado por Steers R. y Braunstein. Este cuestionario se encuentra adjunto en el anexo 1. Es importante destacar que la encuesta ha sido validada y demostrado su alto nivel de confiabilidad.

A su vez, el Cuestionario de Evaluación de Desempeño se basó en el cuestionario validado por Ronquillo y otros (HORSTEN y otros, 2013). Este cuestionario específico se encuentra incluido en el anexo 2. Es relevante mencionar que la validación incluyó la medición de ítems clave, tales como: Conocimiento del Trabajo, Calidad del Trabajo, Responsabilidad, Productividad, Habilidad y Destreza, y Actitud hacia la Empresa. La validación de esta encuesta convocó a 12 personas, por lo cual, dicha encuesta es utilizada en el presente trabajo de investigación.

1.4.6. Procedimiento de Recolección de Datos:

La recolección de datos se realizó a través de encuestas presenciales con cuestionarios de motivación y desempeño para los empleados del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Se obtuvo el permiso de los participantes y se explicó el propósito de las encuestas, estas encuestas fueron realizadas en el mes de agosto, contexto en el cual los participantes tuvieron la oportunidad de ser parte de las encuestas.

1.4.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos:

Se procesaron y analizaron los datos recopilados mediante tabulación y análisis estadísticos descriptivos, calculando porcentajes, frecuencias y puntuaciones en diversas categorías de motivación y desempeño, para ello se tomó en consideración el programa Excel 2021.

1.4.8. Diseño del Sistema de Incentivos:

Se propuso un sistema de incentivos integral, considerando los aspectos motivacionales y mejoras en el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Se establecieron recompensas tangibles e intangibles acorde con las necesidades y expectativas del personal y los objetivos institucionales. Se enfatizó la importancia de una inversión para su implementación.

1.5. Justificación

Teórica

La propuesta de diseño de un sistema de incentivos para fortalecer la motivación y el rendimiento del personal en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI se respalda teóricamente al analizar las lagunas existentes en el estado

actual del conocimiento. Basada en las teorías de la motivación y el rendimiento laboral que se mencionan en el marco teórico, esta propuesta se fundamenta en la necesidad de satisfacer las necesidades psicológicas fundamentales, establecer expectativas nítidas, considerar los factores motivacionales, definir metas desafiantes y garantizar una distribución equitativa. Al adoptar un sistema de incentivos que tome en consideración estos elementos, es posible crear un entorno laboral estimulante y motivador, lo que puede aumentar el compromiso y el desempeño de los conscriptos en el centro. En línea con esta justificación teórica, se sugiere complementar la información existente y agregar un párrafo adicional que profundice en cómo la propuesta responde específicamente a las lagunas identificadas en el estado del arte y cómo se espera que aborde eficazmente los desafíos actuales en la motivación y el rendimiento del personal.

Práctica

La justificación práctica de la propuesta de diseño de un sistema de incentivos para potenciar la motivación y el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" se fundamenta en la necesidad de abordar problemáticas concretas y mejorar la eficiencia y efectividad de la institución. A continuación, se presenta una justificación práctica considerando los aspectos específicos:

- Mejora del rendimiento operativo: La implementación de un sistema de incentivos adecuado puede contribuir directamente a mejorar el rendimiento operativo del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Al motivar al personal y promover un mayor compromiso, se espera un aumento en la productividad, la eficiencia en las tareas y una mejora en la calidad de la formación y entrenamiento de los conscriptos.

- Aumento de la satisfacción y retención del personal: Un sistema de incentivos efectivo puede generar un impacto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso del personal. Al reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente, se fomenta un ambiente de trabajo positivo, promoviendo la lealtad y retención de los empleados. Esto a su vez reduce los costos asociados con la rotación de personal y asegura la continuidad de la experiencia y conocimientos dentro de la institución.
- Fortalecimiento de la Imagen y Reputación Institucional: La implementación de un sistema de incentivos que fomente la motivación y un desempeño sobresaliente en el personal puede ejercer un impacto positivo y significativo en la imagen y reputación del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Un equipo altamente motivado y comprometido refleja una institución de excelencia, lo cual puede aumentar la atracción hacia nuevos conscriptos, colaboradores y generar un mayor reconocimiento en el ámbito militar.
- Optimización de los recursos institucionales: La implementación de un sistema de incentivos cuidadosamente diseñado implica una asignación estratégica de recursos. Aunque no forme parte del alcance directo de este trabajo de investigación, es importante destacar que, a pesar de requerir una inversión inicial, a largo plazo se anticipa que los beneficios obtenidos, como un aumento en la productividad y la retención de personal, superarán los costos. Esto subraya la posibilidad de que la inversión en la implementación resulte productiva para la organización, optimizando los recursos institucionales y mejorando tanto la eficiencia como la efectividad de la institución en el futuro.

Metodológica

La justificación metodológica de la propuesta de diseño de un sistema de incentivos para potenciar la motivación y el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" se basa en la necesidad de utilizar un enfoque riguroso y estructurado para desarrollar e implementar dicho sistema. A continuación, se presenta una justificación metodológica considerando los aspectos específicos:

- Marco conceptual sólido: La justificación metodológica se fundamenta en la utilización de un marco conceptual sólido que integre teorías y modelos relacionados con la motivación laboral, el desempeño y los sistemas de incentivos. Esto proporcionará una base teórica robusta para guiar el diseño y la implementación del sistema de incentivos.
- Recopilación de datos precisa: La propuesta de diseño de un sistema de incentivos para mejorar la motivación y el desempeño del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI se basa en teorías que destacan la importancia de satisfacer necesidades psicológicas, establecer expectativas claras, considerar factores motivacionales y establecer metas desafiantes. Además, se asegura la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados para evaluar la motivación y el desempeño del personal. Este sistema de incentivos, respaldado por instrumentos confiables, tiene como objetivo crear un entorno laboral estimulante y motivador, impulsando así el compromiso y el rendimiento de los concriptos en el centro.
- Diseño e implementación del sistema de incentivos: La justificación metodológica destaca la importancia de utilizar un enfoque sistemático en el diseño e implementación del sistema de incentivos. Esto implica la

consideración de las necesidades y expectativas del personal, así como los objetivos y metas institucionales. Se propone establecer recompensas tangibles e intangibles que sean efectivas y adecuadas para estimular la motivación y promover un mayor rendimiento.

1.6. Definiciones:

- **Motivación:** La motivación se refiere al impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de una persona hacia el logro de metas específicas. Es el conjunto de fuerzas que activa, orienta y mantiene la conducta hacia el cumplimiento de objetivos, ya sean personales o profesionales. En el contexto laboral, la motivación es esencial para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso del personal.
- **Factores Motivacionales:** Son los elementos o estímulos que incitan o generan la motivación intrínseca en los empleados. Estos factores suelen estar relacionados con el sentido de logro, reconocimiento, desarrollo profesional, responsabilidades desafiantes y oportunidades de crecimiento. Los factores motivacionales son cruciales para mantener un alto nivel de motivación y compromiso en el trabajo.
- **Factores Higiénicos:** Los factores higiénicos, también conocidos como factores extrínsecos, son aquellos aspectos relacionados con el entorno laboral que, si no se cumplen adecuadamente, pueden causar insatisfacción en los empleados. Estos factores incluyen el salario, las condiciones de trabajo, las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales. Aunque no generan motivación en sí mismos, su presencia es necesaria para evitar la insatisfacción y el descontento.

- **Reconocimiento y Recompensas:** El reconocimiento y las recompensas son estrategias de incentivo que buscan valorar y premiar los logros y el desempeño sobresaliente de los empleados. El reconocimiento puede ser verbal o a través de premios simbólicos, mientras que las recompensas pueden ser monetarias, promociones u otros incentivos tangibles. Estas prácticas son fundamentales para reforzar la motivación y el compromiso del personal.
- **Desarrollo Profesional:** El desarrollo profesional se refiere al conjunto de oportunidades y programas diseñados para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados en el ámbito laboral. Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional es esencial para mantener la motivación y el crecimiento del personal, ya que les permite avanzar en sus carreras y alcanzar sus metas profesionales.
- **Liderazgo Transformacional:** El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se enfoca en inspirar y motivar a los empleados para que trasciendan sus intereses personales y trabajen en pos de los objetivos comunes de la organización. Los líderes transformacionales fomentan un ambiente de confianza, colaboración e innovación, lo que contribuye a impulsar el desempeño y la motivación del equipo.
- **Evaluación del Desempeño:** La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se analiza y se valora el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y las expectativas establecidas por la organización. Esta evaluación permite identificar fortalezas, áreas de mejora y brindar retroalimentación constructiva para impulsar el desarrollo y la motivación del personal.
- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es el conjunto de valores,

creencias, normas y comportamientos compartidos dentro de una organización. Una cultura organizacional positiva y orientada hacia el reconocimiento y la valoración del talento humano puede contribuir significativamente a mejorar la motivación y el desempeño del personal.

- **Sistema de Retroalimentación Continua:** Un sistema de retroalimentación continua implica proporcionar comentarios y evaluaciones de manera regular y periódica a los empleados sobre su desempeño y comportamiento. Esta práctica es fundamental para mantener la motivación y mejorar el rendimiento, ya que permite ajustar y mejorar constantemente las habilidades y competencias de los trabajadores.
- **Equidad y Transparencia:** La equidad y la transparencia son principios fundamentales en un sistema de incentivos. Es importante que los criterios de reconocimiento, recompensas y oportunidades de desarrollo sean claros y justos, de manera que todos los empleados sientan que sus esfuerzos son valorados y recompensados de manera equitativa.

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Los alcances de esta propuesta incluyen:

El alcance de la propuesta se centró en realizar un diagnóstico detallado de los factores motivacionales y de desempeño que influyen en el personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" ubicada en Chimborazo - Riobamba. Esto

se logró mediante la aplicación de dos instrumentos de medición validados. Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se diseñó un sistema de incentivos personalizado para el Centro de Instrucción. Además, se establecieron mecanismos de control para evaluar la implementación y efectividad del nuevo sistema de incentivos propuesto. Asimismo, se determinó el monto de la inversión requerida para su implementación.

1.7.2. Las limitaciones de esta propuesta incluyen:

- Las limitaciones de esta propuesta son:
 1. La investigación se realizará dentro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" y puede no ser generalizable a otros centros o contextos.
 2. La efectividad del sistema de incentivos puede verse influenciada por otros factores externos que pueden tener injerencia en los resultados.

Capítulo II Marco Teórico ¡Error! Marcador no definido.

2.1 . Antecedentes de la investigación

Algunos autores nacionales e internacionales han realizado investigaciones y propuestas relacionadas con la motivación y el desempeño en el contexto laboral. Así por ejemplo, Daniel Pink en su libro "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva" explora la importancia de los factores intrínsecos en la motivación laboral y cómo las recompensas extrínsecas pueden no ser tan efectivas para impulsar el desempeño a largo plazo. Este análisis cuestiona la concepción tradicional de que las recompensas externas, como el dinero o los incentivos materiales, son los principales impulsores

de la motivación laboral. En cambio, se enfoca en la necesidad de satisfacer factores intrínsecos, como el sentido de autonomía, la competencia y la conexión con un propósito más grande, para fomentar una motivación duradera y sostenible.

En el ámbito de la psicología organizacional, Richard Hackman y Greg Oldham han propuesto el modelo de enriquecimiento del trabajo, que se centra en la importancia de diseñar tareas laborales desafiantes y significativas que brinden a los empleados autonomía y oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Según este enfoque, el enriquecimiento del trabajo puede mejorar la motivación y el desempeño de los empleados. Según este enfoque, el enriquecimiento del trabajo puede mejorar la motivación y el desempeño de los empleados al proporcionarles un mayor sentido de propósito y permitirles desarrollar sus habilidades y capacidades.

Otros autores, como Frederick Herzberg, han abordado la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño. Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene, donde destaca la importancia de los factores motivacionales, como el reconocimiento y las responsabilidades desafiantes, en la satisfacción y el desempeño laboral. Según esta teoría, los factores motivacionales, como el reconocimiento y las responsabilidades desafiantes, son los que generan satisfacción laboral y motivación intrínseca. Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, son necesarios para prevenir la insatisfacción laboral, pero no son suficientes para impulsar la motivación. Esto resalta la importancia de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como de reconocer y valorar el buen desempeño, para motivar a los empleados y mejorar su rendimiento laboral.

En términos de estrategias prácticas, algunas organizaciones han implementado programas de reconocimiento y recompensa, sistemas de retroalimentación continua, desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento

profesional como formas de mejorar la motivación y el desempeño de sus empleados. Estas iniciativas pueden incluir la realización de evaluaciones de desempeño regulares, programas de capacitación y desarrollo, incentivos monetarios o no monetarios, entre otros.

En general, estos análisis resaltan la diversidad de perspectivas y enfoques en el estudio de la motivación y el desempeño laboral. Los autores mencionados ofrecen ideas valiosas para comprender los factores que influyen en la motivación y el rendimiento de los empleados, así como para diseñar estrategias efectivas que promuevan la satisfacción y el éxito en el ámbito laboral. Estas perspectivas nos invitan a repensar las prácticas tradicionales de motivación y a considerar la importancia de factores intrínsecos, el diseño del trabajo, el reconocimiento y el desarrollo profesional como impulsores fundamentales del desempeño y la productividad en las organizaciones.

Como tal, En el ámbito de la motivación y el desempeño laboral, diversos autores han realizado investigaciones y propuestas que arrojan luz sobre este tema fundamental en el contexto organizacional. Uno de estos autores es Daniel Pink, reconocido por su libro "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva", en el cual explora la importancia de los factores intrínsecos en la motivación laboral. Pink argumenta que las recompensas extrínsecas, como el dinero o los incentivos materiales, pueden no ser tan efectivas para impulsar el desempeño a largo plazo. En cambio, destaca la necesidad de satisfacer factores intrínsecos, como el sentido de autonomía, la competencia y la conexión con un propósito más grande, para fomentar una motivación duradera y sostenible en el ámbito laboral.

Otro autor relevante en esta área es Richard Hackman, junto con Greg Oldham, quienes han propuesto el Modelo de Enriquecimiento del Trabajo. Este modelo se

centra en el diseño de tareas laborales desafiantes y significativas que brinden a los empleados autonomía y oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Según este enfoque, el enriquecimiento del trabajo puede mejorar la motivación y el desempeño de los empleados al proporcionarles un mayor sentido de propósito y permitirles desarrollar sus habilidades y capacidades. Esta perspectiva destaca la importancia de crear un entorno laboral estimulante y significativo para los trabajadores.

En el campo de la psicología organizacional, Frederick Herzberg es un autor destacado que ha abordado la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño. A través de su teoría de la motivación-higiene, Herzberg destaca la importancia de los factores motivacionales, como el reconocimiento y las responsabilidades desafiantes, en la satisfacción y el desempeño laboral. Según esta teoría, los factores motivacionales son los que generan satisfacción laboral y motivación intrínseca. Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, son necesarios para prevenir la insatisfacción laboral, pero no son suficientes para impulsar la motivación. Esto resalta la importancia de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como de reconocer y valorar el buen desempeño, para motivar a los empleados y mejorar su rendimiento laboral.

Además, Adam Grant es otro autor relevante en el ámbito de la motivación y el desempeño laboral. En su libro "Dar y recibir: Por qué ayudar a los demás conduce al éxito", Grant explora cómo el acto de dar y ayudar a los demás puede tener un impacto positivo en la motivación y el desempeño laboral. Su investigación destaca cómo la generosidad y la colaboración pueden generar relaciones de confianza y apoyo mutuo en el entorno laboral, lo que contribuye a un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.

Asimismo, Teresa Amabile, como investigadora en la psicología de la creatividad y la innovación, ha realizado estudios relevantes sobre cómo el progreso en el trabajo y el logro de metas significativas pueden aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados. Su enfoque resalta la importancia de proporcionar a los empleados proyectos desafiantes y significativos que despierten su pasión y compromiso, lo que a su vez influye en su desempeño y productividad.

Por otro lado, Daniel Goleman, conocido por su trabajo en inteligencia emocional, ha explorado cómo las emociones y el liderazgo afectan la motivación y el desempeño de los equipos de trabajo. Su investigación destaca la relevancia de los líderes emocionalmente inteligentes, que pueden inspirar y motivar a sus colaboradores a través de la empatía y la comprensión de sus necesidades individuales, creando así un entorno laboral positivo y motivador.

De tal manera, estos autores, a través de sus investigaciones y teorías, han contribuido significativamente a la comprensión de la motivación y el desempeño laboral en el ámbito organizacional. Sus perspectivas y hallazgos nos invitan a repensar las prácticas tradicionales de motivación y a considerar la importancia de factores intrínsecos, el diseño del trabajo, el reconocimiento y el desarrollo profesional como impulsores fundamentales del desempeño y la productividad en las organizaciones. Integrar estas perspectivas en las estrategias y prácticas de gestión de personas puede llevar a un mayor compromiso, satisfacción y éxito.

La propuesta de diseño de incentivos dirigida a potenciar la motivación y elevar el desempeño del personal en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" constituye una medida relevante y adecuada para abordar las áreas identificadas en el diagnóstico. No obstante, es fundamental considerar algunas consideraciones críticas que garantizarán su efectividad y sostenibilidad a largo plazo:

- **Implementación Integral:** Aunque el diseño de incentivos es sólido, su logro descansa en la implementación total y en el respaldo institucional. Es esencial que la alta dirección y todos los niveles de liderazgo se comprometan con el programa y lo respalden activamente. La carencia de este respaldo podría resultar en la mera formulación de estrategias sin su concreción en acciones palpables.
- **Evaluación y Ajustes Continuos:** Establecer mecanismos de control para evaluar la efectividad del nuevo sistema de incentivos es esencial. No obstante, la evaluación debe ser un proceso continuo que permita ajustes y mejoras basados en el feedback y necesidades del personal. La capacidad de adaptación y flexibilidad son esenciales para mantener la relevancia y efectividad del sistema a lo largo del tiempo.
- **Medición del Impacto:** A pesar de que se han definido indicadores de desempeño para medir el impacto de los incentivos, es crucial asegurar que estos indicadores sean pertinentes y adecuados para evaluar el éxito del programa. La medición no debe centrarse exclusivamente en resultados cuantitativos, sino también en aspectos cualitativos, como el nivel de satisfacción y bienestar del personal.
- **Cultura Organizacional y Liderazgo:** La cultura organizacional y el liderazgo desempeñan un papel clave en el éxito del diseño de incentivos. Si la cultura no promueve la colaboración, reconocimiento y desarrollo del personal, los incentivos podrían tener un impacto limitado. Es imperativo fomentar una cultura que valore el bienestar y desarrollo del personal, y que el liderazgo transformacional sea una constante en todos los niveles jerárquicos.
- **Comunicación y Participación:** La comunicación efectiva es esencial para que

el personal comprenda el propósito y los beneficios del nuevo sistema. Además, involucrar al personal en el diseño y desarrollo del programa permitirá que aporten ideas y sugerencias. La participación activa generará un sentido de pertenencia y compromiso con el programa.

- **Gestión del Cambio:** La implementación de un nuevo sistema de incentivos puede requerir cambios significativos en la cultura organizacional y en las prácticas de gestión. Gestionar este cambio de manera efectiva, brindando el apoyo necesario a los empleados para que se adapten y acepten los cambios, resulta esencial. La resistencia al cambio podría obstaculizar la eficacia del programa de incentivos. **¡Error! Marcador no definido.**

2.1.1. La motivación:

La motivación es un constructo fundamental en el ámbito laboral que ha sido ampliamente estudiado por expertos de diversas disciplinas, como la psicología, la sociología y la administración. Comprender los determinantes y las dinámicas motivacionales en el trabajo es crucial para mejorar el rendimiento y el bienestar de los empleados. A lo largo de los años, se han propuesto numerosas teorías y enfoques para comprender y explicar la motivación laboral.

De tal manera, se comprende que, la motivación es un fenómeno complejo que ha sido objeto de estudio en diferentes campos de conocimiento. Los investigadores de la psicología han analizado los procesos cognitivos y emocionales que subyacen a la motivación, mientras que los sociólogos han explorado cómo los factores sociales y culturales influyen en la motivación de los individuos en el contexto laboral. Por otro lado, los expertos en administración han investigado cómo diseñar sistemas y estrategias motivacionales efectivas en las organizaciones. Esta multidisciplinariedad

demuestra la importancia y la complejidad de comprender la motivación en el ámbito laboral.

En ese sentido, es de importancia, dar cabida a la propuesta teórica de la autodeterminación planteada por Deci y Ryan, quienes destacan la importancia de las necesidades psicológicas básicas en la motivación intrínseca de los individuos. Según esta teoría, las personas tienen tres necesidades fundamentales: autonomía, competencia y relación social. Cuando estas necesidades son satisfechas en el entorno laboral, los empleados experimentan una mayor motivación intrínseca, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño. La autonomía permite a los empleados tener control y libertad en su trabajo, la competencia se refiere a la sensación de dominio y habilidad en las tareas, y la relación social abarca el sentido de pertenencia y conexión con los demás en el entorno laboral.

Como tal, la teoría de la autodeterminación proporciona un marco teórico sólido para comprender cómo las necesidades psicológicas básicas influyen en la motivación laboral. La necesidad de autonomía implica tener la libertad y el control sobre las tareas y la toma de decisiones en el trabajo. La necesidad de competencia se refiere a la sensación de habilidad y dominio en las tareas asignadas. Por último, la necesidad de relación social abarca el sentido de pertenencia y conexión con los compañeros de trabajo. Al satisfacer estas necesidades, los empleados se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño.

Por otro lado, la teoría de la expectativa planteada por Vroom se enfoca en cómo las expectativas de los individuos sobre la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas influyen en su motivación. Según esta teoría, los empleados evalúan la probabilidad percibida de que su esfuerzo resulte en un

desempeño exitoso y, a su vez, en recompensas valiosas. Las expectativas se basan en la percepción de la relación causa-efecto entre el esfuerzo y el desempeño, así como entre el desempeño y las recompensas. Si los empleados creen que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados adecuadamente, estarán más motivados para alcanzar altos niveles de desempeño.

De tal manera, la teoría de la expectativa destaca la importancia de las expectativas y las creencias de los empleados sobre el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, así como entre el desempeño y las recompensas. Los empleados evalúan la probabilidad de que su esfuerzo se traduzca en un buen desempeño y que este, a su vez, sea recompensado de manera adecuada. Si los empleados perciben que existe una relación clara entre su esfuerzo, el logro de los objetivos y las recompensas, estarán más motivados para alcanzar altos niveles de desempeño. Además, esta teoría destaca la importancia de las recompensas como un factor motivacional para los empleados.

Entre otras de las teorías se encuentra el de la motivación-higiene sugerida por Herzberg, quien enuncia que existen dos conjuntos de factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral: los factores motivacionales y los factores higiénicos. Los factores motivacionales, como el reconocimiento, el crecimiento profesional y las responsabilidades desafiantes, están relacionados con la satisfacción laboral y la motivación intrínseca. Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y la seguridad en el empleo, están relacionados con la insatisfacción laboral si están ausentes o son inadecuados, pero su presencia no necesariamente conduce a la motivación. Según Herzberg, los factores motivacionales son los que impulsan el verdadero sentido de logro y satisfacción en el trabajo.

Es de importancia destacar que, la teoría de la motivación-higiene destaca la diferencia entre los factores que pueden generar satisfacción en el trabajo (factores motivacionales) y los que pueden generar insatisfacción si están ausentes o son inadecuados (factores higiénicos). Herzberg argumenta que los factores motivacionales, como el reconocimiento y las responsabilidades desafiantes, son los que generan verdadera satisfacción laboral y motivación intrínseca. Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, son necesarios para prevenir la insatisfacción laboral, pero su presencia no garantiza la motivación. Esta teoría resalta la importancia de ofrecer oportunidades de crecimiento, reconocimiento y responsabilidades desafiantes para motivar a los empleados.

Finalmente, también se destaca la teoría de la motivación humana de Maslow, teoría desde la cual, las personas tienen necesidades fisiológicas básicas, como la alimentación y el descanso, que deben satisfacerse en primer lugar. A medida que estas necesidades se satisfacen, surgen necesidades de seguridad, amor y pertenencia, estima y autorrealización. La satisfacción de estas necesidades jerárquicas superiores impulsa la motivación y el crecimiento personal en el trabajo. Maslow argumenta que los empleados deben tener sus necesidades básicas satisfechas antes de poder perseguir metas más elevadas y alcanzar su máximo potencial en el ámbito laboral.

Por ende, la teoría de la motivación humana de Maslow se basa en una jerarquía de necesidades, conocida como la "pirámide de Maslow". Maslow sostiene que los individuos tienen una serie de necesidades que deben ser satisfechas en un orden jerárquico. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas básicas, como la alimentación, el sueño y la seguridad física. A medida que estas necesidades se satisfacen, surgen necesidades de seguridad, como la estabilidad

laboral y la protección. Posteriormente, emergen las necesidades de amor y pertenencia, que incluyen la necesidad de relaciones sociales satisfactorias en el entorno laboral. Las necesidades de estima, como el reconocimiento y el respeto, ocupan un nivel superior, seguidas de las necesidades de autorrealización, que implican el desarrollo personal y la búsqueda del potencial máximo.

Según Maslow, la satisfacción de estas necesidades jerárquicas superiores impulsa la motivación y el crecimiento personal en el ámbito laboral. Es importante destacar que Maslow argumenta que las necesidades básicas deben ser satisfechas antes de que los individuos puedan perseguir metas más elevadas y alcanzar su máximo potencial en el trabajo. En este sentido, la organización puede desempeñar un papel fundamental al proporcionar un entorno laboral seguro, estable y gratificante, que permita a los empleados satisfacer sus necesidades básicas y fomentar su motivación y crecimiento personal.

A su vez, la medición de la variable motivación en el ámbito laboral puede ser un desafío, ya que se trata de un constructo interno y subjetivo. Sin embargo, existen diversas formas de evaluar la motivación en los empleados. Algunos métodos comunes de medición incluyen:

- Encuestas de Motivación: Las encuestas o cuestionarios son una forma común de medir la motivación en el lugar de trabajo. Estas encuestas pueden contener preguntas sobre la satisfacción laboral, la percepción de la autonomía, el sentido de logro, el interés en el trabajo, entre otros aspectos relacionados con la motivación.
- Entrevistas Individuales: Las entrevistas individuales con los empleados pueden proporcionar información valiosa sobre sus niveles de motivación, sus metas y aspiraciones, y los factores que consideran importantes para

mantenerse comprometidos en su trabajo.

- Observación Directa: Los supervisores y gerentes pueden observar el comportamiento y la actitud de los empleados en el lugar de trabajo para inferir su nivel de motivación. Esto puede incluir su entusiasmo en la realización de tareas, su grado de iniciativa y compromiso, entre otros aspectos observables.
- Indicadores de Rendimiento: El rendimiento y los resultados obtenidos por los empleados pueden ser indicadores indirectos de su motivación. Un alto rendimiento en tareas y proyectos puede sugerir una mayor motivación intrínseca.
- Evaluaciones de Desempeño: Las evaluaciones de desempeño pueden incluir aspectos relacionados con la motivación, como la proactividad, el nivel de compromiso y la dedicación en el trabajo.

Es importante mencionar que la medición de la motivación puede ser subjetiva y depender de la percepción tanto del empleado como del evaluador. Por lo tanto, es recomendable utilizar una combinación de métodos y enfoques para obtener una visión más completa y precisa de la motivación en el lugar de trabajo.

En cuanto a otros autores que han abordado el tema de la motivación laboral, existen varios cuyas teorías y contribuciones son relevantes en este campo. Algunos de estos autores son:

- Clayton Alderfer: Desarrolló la Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento), que amplía la jerarquía de necesidades de Maslow al agrupar las necesidades en tres categorías principales: necesidades de existencia (básicas), necesidades de relación (sociales) y necesidades de crecimiento (individuales y de desarrollo).
- Frederick Herzberg: Como se mencionó en el texto, propuso la Teoría de la

Motivación-Higiene, que destaca la diferencia entre factores que generan satisfacción (factores motivacionales) y factores que evitan la insatisfacción (factores higiénicos) en el trabajo.

- Victor Vroom: Desarrolló la Teoría de la Expectativa, que se enfoca en cómo las expectativas de los empleados sobre la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas influyen en su motivación.
- Abraham Maslow: Como se mencionó anteriormente, su Teoría de la Motivación Humana es conocida por la jerarquía de necesidades y cómo estas necesidades influyen en la motivación de las personas.
- Edward L. Deci y Richard M. Ryan: Además de su teoría de la autodeterminación, han realizado importantes investigaciones sobre la motivación intrínseca y extrínseca, así como la importancia de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo.

2.1.2. El desempeño:

El desempeño laboral es un aspecto central en el ámbito organizacional, y su estudio ha sido objeto de investigación en diversas disciplinas, como la psicología industrial y organizacional, la sociología y la administración. Comprender los determinantes y las dinámicas del desempeño es fundamental para mejorar la productividad y el éxito de las organizaciones.

Como tal, se comprende que, el desempeño laboral es un concepto ampliamente estudiado debido a su importancia en el contexto organizacional. Investigadores de diferentes disciplinas han abordado esta área para comprender los factores que influyen en el rendimiento de los empleados. La psicología industrial y organizacional se ha centrado en el análisis de los procesos cognitivos y

motivacionales que impactan en el desempeño. La sociología ha examinado cómo los factores sociales y las interacciones en el entorno de trabajo influyen en el rendimiento. Por último, la administración ha abordado el desempeño desde una perspectiva práctica, desarrollando teorías y prácticas de gestión que buscan mejorar la productividad y el éxito organizacional. Comprender los determinantes y las dinámicas del desempeño es esencial para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas que impulsen el rendimiento y la eficiencia en las organizaciones.

A su vez, dentro de las teorías que tratan acerca del rendimiento humano se encuentra la propuesta de Campbell, quien sostiene que el desempeño de los empleados se explica a través de tres componentes principales: habilidades, esfuerzo y factores situacionales. Según esta teoría, el desempeño es el resultado de la interacción entre la capacidad de los empleados para realizar una tarea (habilidades), la energía y el compromiso que dedican a la tarea (esfuerzo), y el contexto en el que realizan la tarea (factores situacionales). Esta teoría destaca la importancia de considerar múltiples factores para comprender y mejorar el desempeño laboral.

De tal manera, la teoría del rendimiento humano propuesta por Campbell ofrece una perspectiva integral sobre los factores que influyen en el desempeño de los empleados. Según esta teoría, el desempeño no se explica únicamente por las habilidades individuales, sino que es el resultado de la interacción entre las habilidades, el esfuerzo y los factores situacionales. Las habilidades se refieren a las capacidades y conocimientos que los empleados poseen para llevar a cabo una tarea. El esfuerzo se relaciona con la energía y el compromiso que dedican a la tarea, incluyendo la motivación y la perseverancia. Los factores situacionales consideran el entorno en el que se desarrolla la tarea, como los recursos disponibles, el apoyo

organizacional y las condiciones de trabajo. Esta teoría destaca la importancia de evaluar y abordar estos tres componentes para comprender y mejorar el desempeño laboral de manera holística.

Por otro lado, se puede mencionar a la teoría del intercambio social enunciada por Blau, quien sostiene que el desempeño laboral está influido por las relaciones de intercambio entre los empleados y la organización. Según esta teoría, los empleados perciben que su desempeño está vinculado a las recompensas y beneficios que reciben de la organización. Si los empleados perciben que las recompensas son justas y equitativas en relación con su desempeño, es más probable que se comprometan y se esfuercen para alcanzar un alto nivel de desempeño. Por el contrario, si perciben una falta de equidad en el intercambio, es probable que su motivación y desempeño se vean afectados negativamente.

Es menester comprender que, la teoría del intercambio social proporciona una perspectiva social sobre el desempeño laboral al enfocarse en las relaciones de intercambio entre los empleados y la organización. Según esta teoría, los empleados perciben que su desempeño está relacionado con las recompensas y beneficios que reciben de la organización, como salarios, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Si los empleados consideran que el intercambio entre su desempeño y las recompensas es justo y equitativo, se sentirán motivados a comprometerse y esforzarse por alcanzar un alto nivel de desempeño. Por otro lado, si perciben una falta de equidad en el intercambio, como una compensación insuficiente o una falta de reconocimiento, su motivación y desempeño pueden verse afectados negativamente. Esta teoría resalta la importancia de establecer relaciones de intercambio justas y equitativas para fomentar un alto nivel de desempeño y compromiso por parte de los empleados.

Por su parte, la teoría de metas pensada por Locke y Latham se centra en cómo las metas influyen en el desempeño laboral. Según esta teoría, establecer metas claras y desafiantes puede aumentar la motivación y el rendimiento de los empleados. La teoría distingue entre metas de desempeño (metas que implican el logro de un resultado específico) y metas de aprendizaje (metas que implican adquirir nuevos conocimientos o habilidades). Establecer metas específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y con límites de tiempo (SMART) se ha demostrado que mejora el desempeño y la motivación de los empleados.

La teoría de las metas resalta la importancia de establecer objetivos claros y desafiantes para impulsar el rendimiento laboral. Según esta teoría, los objetivos pueden elevar la motivación y el desempeño de los empleados al proporcionarles dirección y propósito en sus labores. Estos objetivos de rendimiento están orientados hacia la consecución de resultados específicos, como alcanzar metas de ventas o lograr cierta producción. En contraste, los objetivos de aprendizaje se centran en la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos. Es fundamental que estos objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en tiempo (SMART) para que sean efectivos. La instauración de objetivos SMART aporta claridad y enfoque, demostrando mejorar el rendimiento y la motivación de los empleados de manera comprobada.

Por su parte, la teoría de la equidad enunciada por Adams se basa en la idea de que los empleados evalúan la equidad percibida en comparación con otros en términos de recompensas y esfuerzo. Según esta teoría, los empleados buscan una relación equitativa entre sus contribuciones al trabajo y las recompensas que reciben a cambio. Si perciben que la relación entre sus esfuerzos y recompensas es justa en

comparación con otros, es más probable que se sientan satisfechos y comprometidos con su trabajo, lo que se reflejará en un mayor nivel de desempeño.

Es significativo destacar que, la teoría de la equidad se centra en la evaluación de la equidad percibida por parte de los empleados en relación con las recompensas y el esfuerzo en el trabajo. Según esta teoría, los empleados comparan su contribución al trabajo (esfuerzo, habilidades, tiempo dedicado, etc.) con las recompensas que reciben, como salario, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Si perciben que la relación entre sus contribuciones y las recompensas es equitativa en comparación con otros, experimentarán satisfacción laboral y estarán más comprometidos con su trabajo, lo que se traducirá en un mayor nivel de desempeño. Por otro lado, si perciben una falta de equidad, como recibir recompensas desproporcionadas a su esfuerzo o en comparación con otros colegas, su motivación y desempeño pueden verse afectados negativamente. La teoría de la equidad resalta la importancia de mantener relaciones de intercambio justas y equitativas para fomentar un alto nivel de desempeño y satisfacción en el trabajo.

La medición del desempeño laboral es un proceso fundamental para evaluar el rendimiento de los empleados en una organización. Existen diversas técnicas y herramientas utilizadas para medir el desempeño, y estas pueden variar según el tipo de trabajo, los objetivos de la empresa y las preferencias de gestión. Algunos métodos comunes para medir el desempeño laboral incluyen:

- **Evaluaciones de Desempeño:** Las evaluaciones de desempeño son un proceso formal en el cual los gerentes o supervisores revisan el rendimiento de los empleados en función de criterios y objetivos preestablecidos. Estas

evaluaciones pueden realizarse de manera anual, semestral o trimestral, y suelen incluir discusiones individuales entre el empleado y el supervisor para establecer metas y brindar retroalimentación.

- **Indicadores de Desempeño Clave (KPI):** Los KPI son métricas específicas que se utilizan para medir el progreso y el rendimiento en áreas clave del negocio. Estos indicadores pueden incluir ventas, producción, calidad del trabajo, satisfacción del cliente, entre otros. Los KPI proporcionan una visión cuantitativa del desempeño y permiten identificar áreas de mejora.
- **Autoevaluaciones:** Algunas organizaciones utilizan el método de autoevaluación, donde los empleados evalúan su propio desempeño y luego discuten sus resultados con sus supervisores. Esta técnica fomenta la autoconciencia y la autorreflexión, y puede proporcionar información adicional para la evaluación.
- **Evaluación por Pares:** En algunos casos, los empleados pueden ser evaluados por sus colegas o compañeros de trabajo en lugar de sus supervisores. Esta técnica puede ofrecer perspectivas diferentes y ayudar a crear un ambiente de colaboración y apoyo entre los empleados.
- **Métodos de Evaluación Basados en Resultados:** Algunas empresas optan por medir el desempeño en función de los resultados y logros obtenidos por los empleados, como el cumplimiento de objetivos, proyectos completados, ventas alcanzadas, etc.
- **Evaluación 360°:** Este enfoque implica recopilar comentarios de múltiples fuentes, incluidos supervisores, colegas, subordinados y clientes, para obtener una visión completa y objetiva del desempeño del empleado.

En cuanto a otros autores que han contribuido al estudio del desempeño laboral, existen muchos investigadores y teóricos en el campo de la psicología industrial y organizacional que han abordado este tema desde diferentes perspectivas. Algunos de los autores más destacados en este ámbito son:

- Frederick Taylor: Es considerado el padre de la administración científica y desarrolló la teoría del "taylorismo", que se centra en la mejora de la eficiencia y productividad a través de la estandarización de procesos y la división del trabajo.
- Elton Mayo: Realizó estudios en la famosa "Hawthorne Works" de Western Electric y su investigación condujo al descubrimiento del "efecto Hawthorne", que resalta la importancia de los factores sociales y psicológicos en el desempeño laboral.
- Douglas McGregor: Desarrolló la teoría X e Y sobre la motivación y el desempeño de los empleados, donde la teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la teoría Y asume que los empleados son intrínsecamente motivados y buscan autodirección.
- Abraham Maslow: Propuso la famosa "Jerarquía de necesidades de Maslow", donde argumenta que las personas tienen una serie de necesidades que deben satisfacer en orden jerárquico, y la satisfacción de estas necesidades influye en su motivación y desempeño en el trabajo.
- Peter Drucker: Considerado uno de los principales pensadores en administración, Drucker ha abordado el tema del desempeño organizacional y la gestión eficiente en numerosos libros y artículos.

2.1.3. El sistema de incentivos

El diseño y la implementación de un sistema de incentivos efectivo son aspectos fundamentales en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. Los sistemas de incentivos buscan reconocer y recompensar el esfuerzo, el logro y las contribuciones de los empleados, con el fin de promover su motivación, compromiso y desempeño laboral.

Es así que, con el fin de poder abordar en el sistema de incentivos se toma en consideración a la teoría de la motivación extrínseca e intrínseca, dentro de la cual, la motivación es un factor clave en el sistema de incentivos, ya que impulsa el comportamiento y el desempeño de los empleados. La teoría de la motivación extrínseca e intrínseca destaca la importancia de considerar tanto los factores externos como los internos en la motivación de los empleados. Según esta teoría, los incentivos extrínsecos, como recompensas económicas, beneficios o reconocimiento público, pueden ser eficaces para motivar a los empleados en el corto plazo. En el ámbito de la motivación intrínseca, el autor Deci y Ryan (1985) han realizado investigaciones importantes, enfatizando el papel de la satisfacción personal y la autorregulación en la motivación intrínseca.

La teoría de la motivación extrínseca e intrínseca es fundamental para comprender los diferentes factores que impulsan la motivación de los empleados. Deci y Ryan (1985) han realizado investigaciones importantes en este campo, destacando la importancia de la satisfacción personal y la autorregulación en la motivación intrínseca. La motivación extrínseca se refiere a los incentivos externos, como recompensas económicas o reconocimiento público, que pueden tener un impacto positivo en el corto plazo. Sin embargo, es importante reconocer que la

motivación intrínseca, basada en el interés y la satisfacción personal en el trabajo, es un factor clave para mantener una motivación duradera y sostenible. Por lo tanto, un sistema de incentivos efectivo debe encontrar un equilibrio adecuado entre los factores extrínsecos e intrínsecos, buscando fomentar la satisfacción personal y la autorregulación de los empleados.

A la postre, también se toma en consideración la teoría del establecimiento de metas, desde donde se sostiene que el establecimiento de metas claras, desafiantes y específicas puede influir en el desempeño y la motivación de los empleados. Según esta teoría, la fijación de metas proporciona una dirección y un enfoque a los empleados, permitiéndoles medir su progreso y esfuerzo. Un autor destacado en este campo es Edwin A. Locke, quien, junto con Gary Latham, ha desarrollado investigaciones pioneras en el establecimiento de metas y su relación con el desempeño laboral.

En ese sentido, esta teoría destaca la importancia de establecer metas claras, desafiantes y específicas para influir en el desempeño y la motivación de los empleados. Las metas proporcionan dirección y enfoque, permitiendo a los empleados medir su progreso y esfuerzo. Además, las metas SMART (específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y con límites de tiempo) se consideran especialmente efectivas para mejorar el desempeño laboral. Un sistema de incentivos basado en esta teoría debe establecer metas desafiantes pero realistas, y reconocer y recompensar los logros alcanzados por los empleados. Al alinear los incentivos con las metas establecidas, se crea un ambiente propicio para el crecimiento, la motivación y el alto desempeño.

Por su parte, la teoría de la equidad se basa en la idea de que los empleados evalúan la equidad percibida en comparación con otros en términos de recompensas

y esfuerzo. Según esta teoría, los empleados buscan una relación equitativa entre sus contribuciones al trabajo y las recompensas que reciben a cambio. Un autor relevante en este ámbito es J. Stacy Adams, quien ha realizado investigaciones significativas sobre la teoría de la equidad y su aplicación en el entorno laboral.

A su vez, la teoría del refuerzo se basa en el principio de que el comportamiento es influenciado por las consecuencias que siguen a ese comportamiento. Un sistema de incentivos basado en esta teoría busca reforzar los comportamientos positivos a través de recompensas y reconocimientos adecuados. B.F. Skinner es un autor destacado en esta área, quien ha realizado investigaciones fundamentales sobre el condicionamiento operante y su aplicación en la motivación y el refuerzo del comportamiento.

Es de importancia destacar que, el diseño de un sistema de incentivos efectivo requiere de un proceso cuidadoso y planificado para asegurar que cumpla con sus objetivos de motivar, reconocer y recompensar el desempeño y logros de los empleados. Para ello, es necesario considerar los siguientes pasos:

- **Diagnóstico y Análisis:** Se debe realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización, identificando las necesidades y desafíos específicos que enfrenta. Es fundamental comprender las metas y objetivos de la empresa, así como las expectativas de los empleados en relación con los incentivos.
- **Definición de Objetivos:** Basado en el diagnóstico, se establecen los objetivos claros que se desean lograr con el sistema de incentivos. Estos objetivos pueden incluir mejorar el desempeño, aumentar la satisfacción laboral, promover la retención de talento, entre otros.
- **Selección de Incentivos:** Se deben identificar y seleccionar los tipos de

incentivos que se utilizarán para reconocer y recompensar a los empleados. Estos pueden incluir incentivos financieros, reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional, tiempo libre, entre otros.

- **Establecimiento de Metas:** Las metas del sistema de incentivos deben ser claras, desafiantes y específicas. Deben estar alineadas con los objetivos de la empresa y ser alcanzables para los empleados.
- **Comunicación y Transparencia:** Es esencial comunicar claramente el sistema de incentivos a todos los empleados, asegurándose de que comprendan cómo funciona y cómo se determinan las recompensas. La transparencia es crucial para generar confianza y compromiso.
- **Evaluación y Monitoreo:** Se deben establecer indicadores y métricas para evaluar el impacto del sistema de incentivos en el desempeño y la satisfacción de los empleados. El monitoreo continuo permitirá realizar ajustes y mejoras según sea necesario.
- **Flexibilidad y Adaptación:** Un sistema de incentivos debe ser flexible y adaptarse a las cambiantes necesidades y circunstancias de la organización y sus empleados. Se deben realizar ajustes según la retroalimentación recibida y los resultados obtenidos.

Ahora, en cuanto a lo que debe tener un sistema de incentivos, se destacan los siguientes aspectos:

- **Equidad y Justicia:** El sistema debe ser percibido como justo y equitativo por todos los empleados, considerando el esfuerzo y contribución de cada uno en relación con las recompensas otorgadas.

- Motivación Intrínseca y Extrínseca: Debe fomentar tanto la motivación intrínseca, basada en la satisfacción personal en el trabajo, como la extrínseca, a través de recompensas tangibles.
- Alcance y Cobertura: El sistema de incentivos debe abarcar a todos los empleados de la organización y reconocer diferentes tipos de logros y contribuciones.
- Enfoque en Resultados y Comportamientos: Debe premiar tanto los resultados alcanzados como los comportamientos alineados con los valores y cultura organizacional.
- Comunicación Efectiva: La comunicación clara y continua sobre el sistema de incentivos es esencial para que los empleados comprendan su funcionamiento y objetivos.
- Adaptabilidad: Debe tener la capacidad de ajustarse según las necesidades y cambios internos y externos de la organización.
- Impacto Medible: Se deben establecer indicadores para evaluar el impacto del sistema en el desempeño y la satisfacción de los empleados.
- Reconocimiento Regular: Debe ofrecer reconocimiento constante y consistente para mantener la motivación a lo largo del tiempo.

2.1.4. Importancia de las variables

Importancia de la Motivación: La motivación es el impulso interno que dirige y mantiene el comportamiento de una persona hacia el logro de sus metas y objetivos. En el contexto del centro de instrucción, la motivación es esencial para lograr una

formación efectiva y una preparación adecuada de los conscriptos. Algunas de las razones por las que la motivación es un factor crítico son las siguientes:

- a. Mejora del rendimiento:** Los empleados altamente motivados tienden a esforzarse más y a perseguir la excelencia en sus tareas. Una mayor motivación conduce a un mayor compromiso y dedicación hacia la realización de las actividades asignadas.
- b. Mayor satisfacción laboral:** Los empleados motivados suelen estar más satisfechos con su trabajo y son más propensos a tener una actitud positiva hacia sus responsabilidades. Esto se traduce en una mayor retención de personal y un ambiente laboral más armonioso.
- c. Innovación y creatividad:** La motivación también estimula la creatividad y la innovación. Los empleados que se sienten motivados están más dispuestos a proponer nuevas ideas y soluciones para los desafíos que enfrenta la institución.
- d. Reducción del ausentismo y la rotación:** La motivación adecuada puede reducir el ausentismo y la rotación de personal. Los empleados motivados tienen menos probabilidad de ausentarse de sus puestos de trabajo y tienden a permanecer más tiempo en la organización.
- e. Cumplimiento de objetivos institucionales:** Un personal motivado trabaja en sintonía para alcanzar los objetivos de la institución. La motivación en el Centro de Instrucción asegura que los conscriptos reciban la formación necesaria para su preparación y contribuye al éxito global de la institución.

Importancia del Desempeño: El desempeño se refiere al nivel de competencia y efectividad con el que los empleados llevan a cabo sus responsabilidades y tareas

asignadas. En el contexto del Centro de Instrucción, el desempeño adecuado es esencial para garantizar la calidad de la formación y preparación de los conscriptos. Algunas de las razones por las que el desempeño es una variable crítica son las siguientes:

- a. Cumplimiento de estándares institucionales:** El desempeño adecuado garantiza que los instructores y el personal cumplan con los estándares y procedimientos establecidos por la institución. Esto asegura que la formación proporcionada sea coherente y cumpla con los requisitos establecidos.
- b. Preparación adecuada de los conscriptos:** Un buen desempeño del personal en el Centro de Instrucción asegura que los conscriptos reciban la capacitación necesaria para su preparación y desempeño eficiente en el cumplimiento de sus funciones.
- c. Reputación y credibilidad:** Un alto nivel de desempeño en el Centro de Instrucción contribuye a construir una sólida reputación y credibilidad tanto dentro de la institución como entre los conscriptos y sus superiores.
- d. Eficiencia en la instrucción:** Un personal bien capacitado y con un buen desempeño puede ofrecer una instrucción más eficiente y efectiva. Esto permite utilizar los recursos de manera más adecuada y alcanzar los objetivos de formación de manera más efectiva.
- e. Evaluación y mejora continua:** El desempeño adecuado permite evaluar la efectividad de las actividades de instrucción y facilita la identificación de áreas de mejora. La retroalimentación continua del desempeño contribuye a un ciclo de mejora y perfeccionamiento constante en el centro de instrucción.

2.1.5. Análisis comparativo de las variables

La motivación y el desempeño son dos variables fundamentales que influyen en el funcionamiento y éxito de cualquier organización, incluido el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". A continuación, se presenta un análisis comparativo de ambas variables:

Naturaleza de las Variables:

- **Motivación:** La motivación es una variable psicológica y emocional que impulsa a los individuos a actuar de cierta manera para alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades. Es un factor interno que varía de persona a persona y está influenciado por diferentes factores, como el reconocimiento, las recompensas, las oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral. La motivación puede ser estimulada y fortalecida a través de estrategias de incentivos, reconocimiento y desarrollo personal.
- **Desempeño:** El desempeño es una variable observable y cuantificable que se refiere al nivel de competencia y efectividad con el que los individuos realizan sus tareas y responsabilidades asignadas. Es una medida objetiva de cómo los empleados cumplen con los estándares y metas establecidas por la organización. El desempeño se puede medir a través de indicadores específicos, como la eficiencia en la instrucción, la calidad del trabajo y la resolución de problemas.

Interacción:

- La motivación y el desempeño están estrechamente interrelacionados y se influyen mutuamente. Una alta motivación puede conducir a un mejor desempeño, ya que los empleados motivados están más comprometidos y dedicados a alcanzar sus metas. Por otro lado, un buen desempeño puede

reforzar la motivación al proporcionar una sensación de logro y satisfacción personal.

- Un bajo nivel de motivación puede afectar negativamente el desempeño, ya que los empleados desmotivados pueden mostrar menor interés y esfuerzo en sus tareas. Del mismo modo, un bajo desempeño puede generar desmotivación, ya que los empleados pueden sentir que sus esfuerzos no son reconocidos o valorados.

Importancia:

- Ambas variables son fundamentales para el éxito y la eficiencia del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". La motivación es crucial para mantener el compromiso y la dedicación del personal en su labor de instrucción y formación de conscriptos. Una fuerza laboral altamente motivada tiende a ser más proactiva, creativa y perseverante, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- El desempeño, por otro lado, garantiza que la formación y preparación de los conscriptos se lleven a cabo de manera adecuada y cumpliendo con los estándares requeridos. Un buen desempeño del personal de instrucción asegura que los conscriptos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones de manera eficiente y efectiva.

Estrategias de Mejora:

- Para mejorar la motivación, se pueden implementar estrategias como programas de reconocimiento y recompensas justos, oportunidades claras de desarrollo profesional, y un ambiente laboral positivo que fomente la

colaboración y el reconocimiento mutuo.

- Para mejorar el desempeño, es fundamental proporcionar capacitación específica en habilidades clave, establecer un sistema de evaluación y retroalimentación riguroso, y promover el desarrollo de un liderazgo transformacional que inspire y guíe al personal hacia la excelencia en su desempeño.

Capítulo III. Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

El Ejército ecuatoriano tiene una destacada historia que se remonta al 10 de agosto de 1809, cuando nació como parte de la lucha por la libertad y la independencia del país. A lo largo de los años, ha desempeñado un papel fundamental en la construcción de un Ecuador democrático y soberano.

Las campañas independentistas sentaron las bases para una organización militar más coherente y cercana a las necesidades de un ejército. La influencia de pensadores como Javier Eugenio de Santa Cruz y Espejo, quien representaba la

Ilustración y las ideas progresistas, fue fundamental para el surgimiento del Ejército ecuatoriano el 10 de agosto de 1809.

El capitán Juan Salinas, uno de los héroes de esa fecha histórica, se convirtió en el primer comandante del Ejército ecuatoriano. Su liderazgo y conocimientos en filosofía y jurisprudencia le permitieron comprender las necesidades del pueblo y contribuir a la defensa de la nueva nación emergente.

El proceso independentista continuó, y en 1820, el Ejército nacional liderado por el coronel Luis Urdaneta logró la independencia de Guayaquil. Posteriormente, en 1822, bajo el liderazgo de Simón Bolívar y Antonio José de Sucre, se obtuvo la victoria en la Batalla de Pichincha, donde el joven Abdón Calderón sacrificó su vida por la causa.

El 27 de febrero de 1829, en el Portete de Tarqui, las fuerzas gran colombianas, en las que se incluía el Ejército ecuatoriano, derrotaron al ejército peruano, consolidando la libertad del país. A lo largo de los años, el Ejército ecuatoriano se ha fortalecido como una institución profesional, con la creación de escuelas y la llegada de misiones militares extranjeras que contribuyeron a su desarrollo.

En 1941, el Ejército enfrentó un conflicto con el Perú, aunque no logró repeler la invasión debido a intereses políticos. Sin embargo, décadas después, en 1995, las Fuerzas Armadas y el Ejército alcanzaron una victoria histórica en el Alto Cenepa, que se convirtió en un hito de gloria para el siglo XX.

Hoy en día, el Ejército ecuatoriano es reconocido como una referencia entre los ejércitos del continente. Se ha modernizado y busca ser cada vez más operativo. Con un plan estratégico institucional vigente, se proyecta hacia el futuro de manera planificada y en consonancia con la Agenda Política de Defensa Nacional.

El Centro de Instrucción N.º 11 TAPI, creado con una rica historia, desempeña un papel de vital importancia como parte integral del Ejército ecuatoriano. Fundado con el propósito de brindar una formación integral y especializada a sus miembros, este centro se ha distinguido por su compromiso en dotar a los soldados con las habilidades y conocimientos necesarios para destacarse en diversas áreas operativas.

Desde sus orígenes, el Centro de Instrucción N.º 11 TAPI ha mantenido un enfoque riguroso y actualizado en su misión. Ofreciendo instrucción en diversos aspectos cruciales, este centro garantiza que los soldados estén debidamente capacitados para hacer frente a los desafíos operativos. Por ejemplo, al proporcionar una formación completa en primeros auxilios, los soldados se vuelven capaces de atender emergencias médicas en situaciones críticas, asegurando así la atención inmediata de sus compañeros heridos.

Asimismo, el centro se dedica al estudio y orientación del terreno, permitiendo a los soldados comprender y adaptarse eficazmente a las características geográficas y topográficas de sus áreas de operación. Además, su énfasis en el entrenamiento tanto con armamento como sin él prepara a los soldados en el manejo seguro de armas y en técnicas de combate, asegurando que puedan enfrentar diversas situaciones en el campo de batalla.

La historia del Centro de Instrucción N.º 11 TAPI se entrelaza con su compromiso constante en la formación y preparación de los miembros del Ejército ecuatoriano. A lo largo de los años, su enfoque integral y especializado ha contribuido significativamente a la construcción de un Ejército altamente competente y comprometido con la seguridad y la soberanía nacional. En este contexto histórico, el centro continúa siendo un pilar fundamental en la creación de soldados capaces de

responder con eficacia en situaciones de emergencia, de adaptarse al entorno geográfico en el que operan y de llevar a cabo operaciones militares seguras y exitosas.

3.2. Filosofía organizacional

La cultura organizacional del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI se caracteriza por una serie de aspectos positivos que contribuyen a su funcionamiento eficiente y efectivo alineados con la visión, misión y valores del ejército ecuatoriano. La visión del Centro de Instrucción de Conscriptos N°11 TAPI es reconocida como un referente en la formación y preparación de los futuros soldados del ejército ecuatoriano, brindando un ambiente de excelencia y compromiso con el servicio a la patria. La misión del Centro de Instrucción de Conscriptos N°11 TAPI es formar y capacitar a los concriptos con los conocimientos, habilidades y valores necesarios para cumplir con eficiencia y profesionalismo sus funciones dentro del ejército ecuatoriano, promoviendo la disciplina, el respeto y la lealtad a la institución. Los valores fundamentales del Centro de Instrucción de Conscriptos N°11 TAPI, en línea con los valores del ejército ecuatoriano, incluyen la disciplina y el honor.

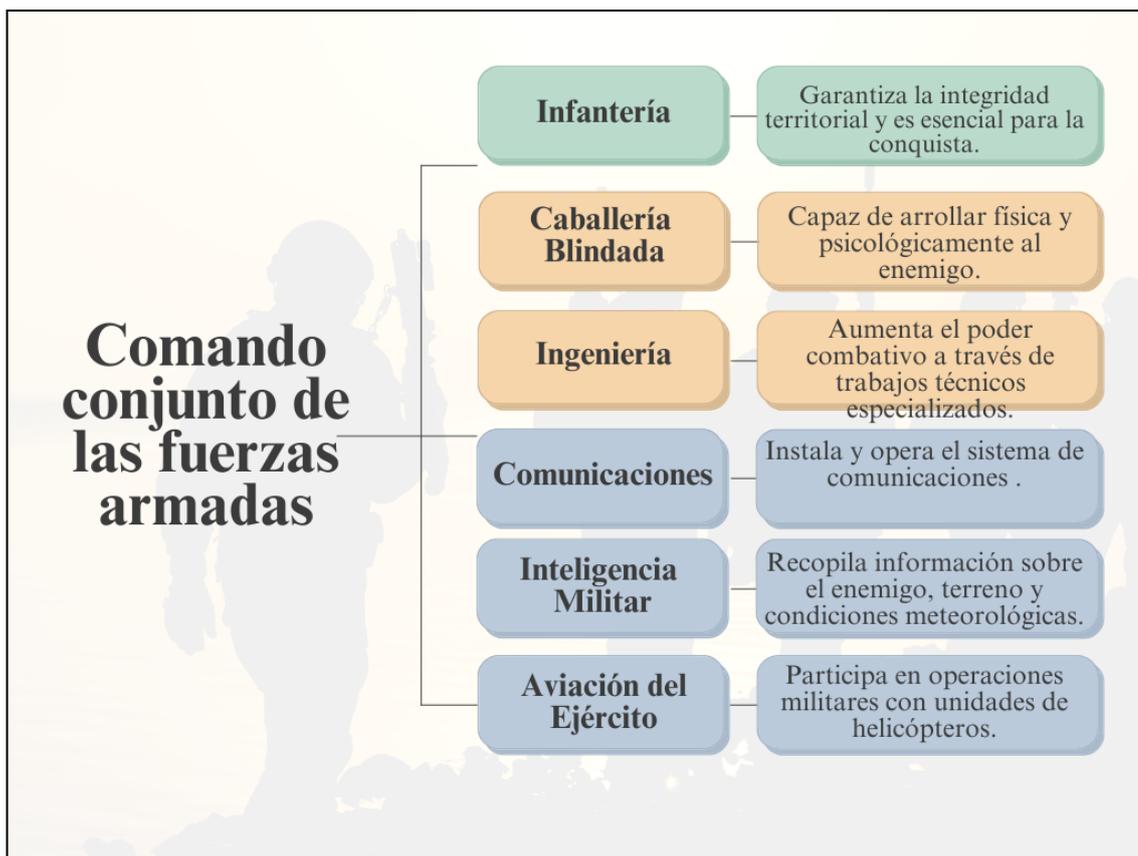
Estos puntos positivos incluyen una orientación clara hacia los resultados, donde se enfatiza el logro de las metas y misiones asignadas, y se valoran los principios y valores militares. Además, la organización muestra una orientación hacia las personas, respetando y preservando los beneficios y derechos de sus miembros. Se fomenta el trabajo en equipo en todos los niveles y se promueve la colaboración para el éxito colectivo.

El dinamismo es otro aspecto destacado en esta cultura organizacional, ya que se exige la excelencia en el trabajo y se alienta a los miembros a superar las

expectativas establecidas, generando un ambiente de competitividad y búsqueda de la mejora continua. La innovación y la toma de riesgos también son valoradas, brindando a los servidores la autonomía necesaria para mejorar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus actividades. A la postre de lo mencionado se presenta el organigrama del del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Figura 1:

Organigrama del Ejército Ecuatoriano



Fuente: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

El organigrama que se presenta ilustra la configuración del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, delineando sus unidades fundamentales: la Infantería, responsable de salvaguardar la integridad territorial y poseedora de una relevancia estratégica ineludible para la conquista; la Caballería Blindada, encargada de imponer su presencia de forma física y psicológica sobre el enemigo; la Ingeniería, que incrementa la capacidad combativa a través de labores técnicas altamente especializadas; las Comunicaciones, encargadas de instalar y operar el sistema de comunicaciones para una coordinación eficaz; la Inteligencia Militar, dedicada a la recolección de información sobre el enemigo; y, finalmente, la Aviación del Ejército, participante activa en operaciones militares con unidades de helicópteros. Este

esquema refleja la armonización y función estratégica de cada unidad, esencial para la consecución de operaciones militares conjuntas altamente efectivas.

3.3. Servicios

El Centro de Instrucción N.º 11 TAPI se destaca por ofrecer una amplia gama de servicios especializados y de alta calidad que contribuyen a la formación integral de sus miembros y al cumplimiento de su misión dentro del Ejército ecuatoriano. Estos servicios abarcan áreas fundamentales que van desde la capacitación en primeros auxilios hasta la instrucción en operaciones militares y la orientación del terreno.

Uno de los servicios principales que se llevan a cabo en el Centro de Instrucción N.º 11 TAPI es la instrucción en primeros auxilios. Los soldados reciben una formación exhaustiva en técnicas de atención médica de emergencia, que les permite actuar de manera eficiente y efectiva ante situaciones críticas en el campo de batalla. Aprenden a evaluar y estabilizar heridas, administrar medicamentos básicos, controlar hemorragias y brindar soporte vital básico. Esta capacitación les proporciona las habilidades necesarias para brindar atención médica inicial y salvar vidas en condiciones adversas.

Además, el centro ofrece servicios de estudio y orientación del terreno. Los soldados reciben instrucción sobre la geografía y topografía de las áreas en las que operarán, lo que les permite comprender mejor el entorno en el que se desenvuelven. Aprenden a interpretar mapas, a utilizar brújulas y otros instrumentos de orientación, y a reconocer características geográficas clave. Esta formación les ayuda a adaptarse a diferentes entornos, a moverse de manera segura y eficiente, y a maximizar su conocimiento del terreno para la planificación y ejecución de operaciones.

Otro servicio fundamental que se ofrece en el Centro de Instrucción N.º 11 TAPI es la instrucción en operaciones militares. Los soldados reciben una formación integral en tácticas y técnicas militares, tanto a nivel individual como de equipo. Aprenden a manejar diferentes tipos de armas, a utilizar equipos y vehículos militares, y a aplicar estrategias de combate y defensa. Esta capacitación les proporciona las habilidades necesarias para enfrentar situaciones desafiantes y cumplir con eficacia las misiones asignadas.

Adicionalmente, el centro brinda servicios de instrucción física y entrenamiento en habilidades de combate cuerpo a cuerpo. Los soldados reciben una formación rigurosa para desarrollar su resistencia, fuerza y resistencia física, lo cual es esencial para afrontar las demandas físicas del servicio militar. Asimismo, se les enseñan técnicas de defensa personal y combate cuerpo a cuerpo, lo que les permite protegerse a sí mismos y a sus compañeros en situaciones de confrontación directa.

Es importante destacar que todos estos servicios se llevan a cabo bajo un enfoque riguroso y actualizado, utilizando metodologías y tecnologías de vanguardia. El personal de instructores altamente capacitados y experimentados garantiza la calidad y efectividad de la instrucción impartida en el Centro de Instrucción N.º 11 TAPI.

En su conjunto, estos componentes se integran para formar un sistema integral que garantiza la defensa y seguridad del país. Para una comprensión más clara de los servicios ofrecidos, se presenta una descripción detallada en la tabla 1.

Tabla 1.

Servicios del Ejército Ecuatoriano

No se encuentran	Descripción
elementos de tabla de ilustraciones.	
INFANTERÍA	Arma noble y bizarra, madre de todas las batallas. Garantiza la integridad territorial y es esencial para la conquista.
CABALLERÍA BLINDADA	Arma de potencia de fuego y movilidad, capaz de arrollar física y psicológicamente al enemigo.
INGENIERÍA	Aumenta el poder combativo a través de trabajos técnicos especializados y participa en el desarrollo nacional.
COMUNICACIONES	Arma del mando, instala y opera el sistema de comunicaciones y domina el espectro electromagnético.
INTELIGENCIA MILITAR	Recopila información sobre el enemigo, terreno y condiciones meteorológicas. Apoya al Comandante en la toma de decisiones.
AVIACIÓN DEL EJÉRCITO	Participa en operaciones militares con unidades de helicópteros de ataque y brinda apoyo aéreo estratégico.

Fuente: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

3.4. Diagnóstico organizacional

Basado en los aspectos positivos y negativos identificados en la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano, se realizará un diagnóstico. En cuanto a los aspectos positivos, la estabilidad laboral reconocida por sus miembros es una fortaleza que brinda seguridad y confianza a los individuos, permitiendo el desarrollo de carreras a largo plazo. La orientación a resultados y el enfoque en el cumplimiento de misiones asignadas, respaldado por los valores militares, reflejan un compromiso con la eficacia y el logro de objetivos. La orientación a la gente, el respeto a los miembros y la no afectación de beneficios demuestran una preocupación por el bienestar del personal y fomentan un ambiente favorable para su desarrollo.

Sin embargo, es importante señalar algunas posibles falencias en la cultura organizacional. Aunque no se identificó un aspecto negativo en el análisis, es posible que existan desafíos en áreas como la comunicación interna y la participación activa de los miembros en la toma de decisiones. Si bien se promueve el trabajo en equipo, es necesario evaluar si existen barreras que puedan limitar la colaboración efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y unidades.

Además, si bien se menciona el dinamismo y la exigencia de excelencia, es importante asegurarse de que dicha exigencia no genere un ambiente de presión excesiva que pueda afectar negativamente la salud y el bienestar de los miembros. Asimismo, la promoción de la innovación y la toma de riesgos debe estar respaldada por un entorno que fomente la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo.

Como tal, si bien la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano muestra aspectos positivos como estabilidad, compromiso con resultados, respeto, trabajo en equipo, excelencia e innovación, es importante abordar posibles desafíos en la

comunicación, participación y equilibrio entre exigencia y bienestar de los miembros para lograr una cultura más sólida y efectiva. Es así que, los desafíos en la comunicación, participación y equilibrio entre exigencia y bienestar de los miembros son fundamentales para lograr una cultura organizacional más sólida y efectiva en el Ejército Ecuatoriano.

En cuanto a la comunicación, es posible que existan barreras que limiten la fluidez y efectividad en la transmisión de información dentro de la institución. Estas barreras pueden incluir una jerarquía rígida y una estructura organizativa compleja, lo que dificulta la comunicación horizontal y el intercambio de ideas entre los diferentes niveles jerárquicos. Además, el uso de terminología técnica y jerga militar puede generar malentendidos y obstaculizar la comunicación clara y precisa. Para superar estos desafíos, es necesario fomentar una cultura de comunicación abierta, donde se promueva el diálogo, la retroalimentación constructiva y el uso de canales de comunicación efectivos.

En cuanto a la participación, es importante garantizar que todos los miembros del Ejército Ecuatoriano tengan la oportunidad de contribuir activamente en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Si bien la cultura organizacional puede estar orientada a la obediencia y la autoridad, es fundamental fomentar un ambiente donde se valore y se tome en cuenta la experiencia y el conocimiento de todos los individuos, independientemente de su rango o posición jerárquica. Esto implica promover una cultura de liderazgo inclusivo, donde se brinde espacio para la expresión de ideas y se fomente la participación efectiva de todos los miembros en la toma de decisiones.

El equilibrio entre la exigencia y el bienestar de los miembros también representa un desafío crucial. Si bien es importante mantener altos estándares de

rendimiento y exigencia en el Ejército, es fundamental asegurarse de que no se genere un ambiente de presión excesiva que pueda afectar negativamente la salud, el bienestar y la motivación de los miembros. La cultura organizacional debe encontrar un equilibrio adecuado entre el logro de resultados y el cuidado de las necesidades y el bienestar de los individuos. Esto implica brindar apoyo emocional, promover un ambiente de trabajo seguro y saludable, y fomentar la conciliación entre la vida personal y profesional de los miembros.

De tal manera, abordar los desafíos en la comunicación, participación y equilibrio entre exigencia y bienestar de los miembros es esencial para lograr una cultura organizacional más sólida y efectiva en el Ejército Ecuatoriano. Esto implica promover una comunicación clara y efectiva, fomentar la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones y garantizar un equilibrio adecuado entre la exigencia y el bienestar de los individuos. Al hacerlo, se fortalecerá la cultura organizacional y se crearán las bases para un desempeño óptimo y una mayor satisfacción de los miembros. Para una mejor comprensión del diagnóstico organizacional se da cabida al siguiente FODA, mismo que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

FODA del Diagnostico Organizacional

Fortalezas:	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Estabilidad laboral y desarrollo de carreras a largo plazo.	Mejorar la comunicación interna y fomentar la participación activa de los miembros en la toma de decisiones.	Posibles barreras en la comunicación debido a la jerarquía rígida y la complejidad de la estructura organizativa.	Riesgo de malentendidos debido al uso de terminología técnica y jerga militar.
Orientación a resultados y cumplimiento de misiones cumplidas.	Promotor de una cultura de liderazgo inclusivo.	Necesidad de equilibrar la exigencia y el bienestar de los miembros.	Posible falta de motivación y satisfacción entre los miembros debido a un desequilibrio entre la exigencia y el bienestar.

Respeto hacia los miembros y cuidado de sus beneficios. Establecer canales efectivos de comunicación para facilitar el intercambio de ideas. Posibles limitaciones en la creatividad y la experimentación debido a un ambiente de presión excesivo. Posible resistencia al cambio ya la adopción de nuevas prácticas o tecnologías.

Compromiso con la excelencia y la innovación. Fomentar el aprendizaje continuo y la adopción de nuevas tecnologías.

Realización propia

Capítulo IV Resultados

4.1. Diagnóstico

El propósito de este diagnóstico es realizar un análisis más detallado de los factores que motivan y afectan el desempeño del personal en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Este centro desempeña un papel fundamental en la preparación y formación de sus miembros, proporcionándoles habilidades y conocimientos esenciales para su rendimiento en diversas áreas.

En este contexto, se ha aplicado un instrumento de medición validado, que consta de dos encuestas: una para evaluar la motivación de los trabajadores y otra para medir su desempeño. La muestra seleccionada para este estudio incluye 12 individuos para cada instrumento, abarcando a la totalidad del personal que opera en el área de interés. Estos resultados brindan una perspectiva integral sobre la situación actual de la motivación y el desempeño en el Centro de Instrucción, sentando las bases para el diseño de un sistema de incentivos efectivo que potencie la motivación y mejore la ejecución del personal.

Dentro de este marco, también se evaluará el sistema de incentivos actual, en caso de existir, para determinar si requiere una reestructuración o modificación con el fin de optimizar sus resultados. Es relevante aclarar que la población total del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" incluye a todos los individuos que trabajan en el área en cuestión. La muestra del estudio comprende a 12 trabajadores, representando el 100% de la población de estudio. Cabe destacar que esta muestra es diversa en términos de género y rango de edad, incluyendo individuos entre 25 y 40 años. Además, la participación activa de dos administrativos añade una perspectiva única que enriquece el análisis.

En las siguientes secciones, se presentarán los resultados detalladamente, utilizando tablas y gráficos para facilitar la comprensión y visualización de los hallazgos. Este enfoque permitirá una evaluación profunda de los factores motivacionales y de desempeño, así como una mejor comprensión del contexto en el cual se desarrolla el estudio.

4.1.1. Resultados de la encuesta de motivación

Tabla 3.

Encuesta de motivación

No.	Afirmación	Puntaje Promedio
1	Intento mejorar mi desempeño laboral	4.3
2	Me gusta trabajar en competición y ganar	3.7
3	A menudo me encuentro hablando con otros compañeros sobre temas que no forman parte del trabajo	2.5
4	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	4.1
5	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	3.8
6	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en el trabajo.	4.6
7	Me gusta ser programado(a) en tareas complejas	3.9
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	3.2
9	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	4.5
10	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	4.7
11	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	3.6
12	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	4.0
13	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	4.2
14	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	3.9

15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	4.8
----	---	-----

Realización propia

Interpretación

Los resultados de la encuesta de motivación revelan un panorama complejo en relación con los factores que influyen en la motivación de los trabajadores. Destaca el alto puntaje promedio en afirmaciones como "Me gusta trabajar en compañía de otras personas que laboran en el trabajo" (4.6), lo cual indica un fuerte deseo de colaboración y sentido de comunidad. Asimismo, se observa una inclinación positiva hacia la finalización de desafiantes tareas en la afirmación "Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil" (4.2), demostrando la satisfacción derivada de superar retos laborales. Sin embargo, aspectos como el gusto por "trabajar en situaciones de estrés y presión" (3.8) sugieren una disposición moderada hacia la adaptación a situaciones demandantes. La preferencia por "trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)" (4.8) refleja la alta motivación por la colaboración. En contraste, la afirmación "A menudo me encuentro hablando con otras personas del trabajo sobre temas que no forman parte del trabajo" (2.5) revela una menor tendencia a conversaciones no laborales. Estos resultados indican que la interacción social en el contexto laboral es relevante, mientras que el manejo del estrés y la búsqueda de retos podrían beneficiarse de un mayor enfoque motivacional. Estos hallazgos son esenciales para diseñar estrategias que potencien la motivación y el rendimiento de los trabajadores en el entorno laboral

4.1.2. Resultados de la encuesta de desempeño

Tabla 4.

Encuesta de desempeño

Área	Pregunta	Individuo o 1	Individuo o 2	Individuo o 3	Individuo o 4	Individuo o 5	Individuo o 6	Individuo o 7	Individuo o 8	Individuo o 9	Individuo o 10	Individuo o 11	Individuo o 12
Proceso de evaluación	¿Qué aspectos se considerarán fundamentales en el proceso de evaluación del desempeño laboral?	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4
Propósito de informar	¿Cuál es el propósito principal de informar a los empleados en este proceso?	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4

Explicación de categorías	¿Qué se busca asegurar al explicar claramente cada categoría de la encuesta?	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4
Categorías de evaluación	¿Cuáles son las categorías que incluye la encuesta de evaluación del desempeño?	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
Responsabilidad	¿Por qué es importante evaluar la Responsabilidad en el desempeño laboral?	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4

Habilidad y destreza	¿Qué se busca medir al evaluar la Habilidad y Destreza en el trabajo?	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5
Actitud hacia la empresa	¿Por qué es relevante evaluar la Actitud hacia la Empresa en la encuesta de evaluación del desempeño?	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4

Realización propia

Interpretación

De acuerdo al análisis de la encuesta, los resultados muestran una valoración positiva de la importancia de la evaluación del desempeño laboral en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Los individuos reconocen la relevancia de informar sobre el propósito de la evaluación y asegurar su comprensión y cooperación, otorgando una puntuación promedio de aproximadamente 4 en esta categoría. Esto indica que existe una conciencia de la necesidad de comunicar claramente los objetivos de la evaluación para lograr una participación efectiva en el proceso.

Además, la necesidad de explicar de forma clara las categorías de la encuesta es valorada de manera significativa, con una puntuación promedio de alrededor de 4.5. Esta valoración alta indica que los individuos consideran crucial entender en detalle las áreas que se evaluarán, como el conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, responsabilidad, productividad, habilidad y destreza, y actitud hacia la empresa.

Las categorías de evaluación en sí mismas son vistas como de gran importancia, con una puntuación promedio cercana a 4.5. Esto refleja la valoración que los individuos tienen hacia la evaluación de aspectos específicos como la responsabilidad, habilidades, y actitud, reconociendo la utilidad de analizar estas áreas para mejorar el desempeño laboral.

Es interesante observar que la evaluación de la habilidad y destreza recibió una puntuación promedio de aproximadamente 3.5, ligeramente menor en comparación con otras categorías. Esto sugiere que los individuos podrían

considerar que la medición de estas habilidades puede ser más compleja o su importancia puede ser percibida de manera diferente.

Discusión de los resultados

La utilización de la Escala de Motivación de Steers y Braunstein permitió obtener una visión detallada de los niveles de motivación del personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Los puntajes promedio de las afirmaciones proporcionan información valiosa sobre las percepciones y actitudes de los empleados hacia su trabajo y cómo estos aspectos influyen en su motivación.

Uno de los aspectos destacados de la encuesta de motivación es la alta valoración que los empleados otorgan a la colaboración y a estar en compañía de otros compañeros de trabajo, como se refleja en la afirmación "Me gusta trabajar en compañía de otras personas que laboran en el trabajo" con un puntaje promedio de 4.6. Esto indica un fuerte deseo de colaboración y una sensación de comunidad en el entorno laboral. Esta motivación hacia la interacción social puede ser un punto clave a considerar para fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Por otro lado, la disposición moderada hacia trabajar en situaciones de estrés y presión, con un puntaje promedio de 3.8 en la afirmación correspondiente, indica que los empleados pueden no estar altamente motivados por entornos laborales estresantes. Esto puede señalar la necesidad de estrategias para manejar y reducir el estrés en el lugar de trabajo.

En el contexto de la encuesta de desempeño, los resultados muestran que los individuos reconocen la importancia de la evaluación del desempeño laboral y la necesidad de informar claramente sobre su propósito y categorías. Esto

proporciona una base sólida para futuras iniciativas de evaluación y desarrollo del desempeño en la organización.

De tal manera, tanto la encuesta de motivación como la de desempeño han brindado información valiosa sobre la percepción y actitudes de los empleados en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI". Estos resultados son fundamentales para diseñar estrategias que impulsen la motivación, satisfacción laboral y rendimiento de los trabajadores en este entorno, contribuyendo así a un entorno laboral más productivo y satisfactorio.

4.2. Propuesta de Diseño de un Sistema de Incentivos para Potenciar la Motivación y el Desempeño del Personal del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI

Presentación de la propuesta

El Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" se erige como una entidad comprometida con la excelencia operativa y el desarrollo integral de su capital humano. Reconociendo que el desempeño óptimo y la motivación intrínseca de los colaboradores son determinantes clave en el logro de los objetivos organizacionales, se propone la instauración de un sistema de incentivos integral y estratégico.

En este contexto, la presente propuesta aspira a trascender la mera retribución de logros destacados, buscando fomentar un ambiente que nutra el crecimiento personal y profesional de cada miembro de la organización. Se concibe este sistema de incentivos como una herramienta para valorar los esfuerzos individuales y colectivos, al tiempo que se promueven oportunidades concretas y significativas que inspiren y fortalezcan el compromiso hacia la misión y visión institucional.

La motivación y el desempeño representan cimientos fundamentales en la consecución de la excelencia en cualquier entorno laboral. En este sentido, la implementación de este sistema de incentivos se percibe como una estrategia que propiciará un entorno propicio para que cada integrante del equipo despliegue su máximo potencial. Este paso se alinea con la visión de gestar un ambiente laboral donde se aprecie, estimule y habilite a los colaboradores en su viaje hacia el cumplimiento de objetivos personales y colectivos.

En conclusión, la materialización de esta propuesta implica un avance sustantivo hacia un entorno laboral más enriquecedor y motivador. A través de este esquema de incentivos, aspiramos a encauzar nuestros esfuerzos colectivos hacia un futuro donde cada individuo se sienta valorado y empoderado. Agradecemos la entrega y dedicación de cada miembro de nuestro

equipo, y aguardamos con expectación la oportunidad de colaborar en esta nueva etapa de nuestro camino hacia la excelencia organizacional.

4.3. Exposición de la propuesta de sistema de incentivos.

Tabla 5

Sistema de incentivos

Incentivos	Tipos	Detalles del Plan	Acción	Fecha de Ejecución	Responsable	Objetivos	Número de Días
Bonificaciones	Financieras	Bonificaciones por logros excepcionales en el proceso de mejoras y adaptación del sistema de incentivos.	Evaluación de desempeño	Trimestral	Departamento de Recursos Humanos	Reconocer el esfuerzo individual y motivar un alto nivel de desempeño.	No requiere
Días libres remunerados	Tiempo libre	Días adicionales pagados para aquellos que alcancen metas específicas en el	Evaluación de metas	Mensual	Gerente de Área	Incentivar el logro de metas (aumentar habilidades tanto	3 días libres

		proceso de propuesta de mejoras y adaptación del sistema de incentivos.				militares profesionales y fomentar un balance entre trabajo y vida personal.	
Vales de regalo	Beneficios no monetarios	Vales canjeables por compras en establecimientos seleccionados para aquellos que se destaquen en la propuesta y adaptación del sistema de incentivos.	Reconocimiento del equipo	Semestral	Coordinador de Equipo	Motivar la excelencia y la colaboración entre los miembros del equipo.	No requiere
Cursos y Talleres	Desarrollo Profesional	Acceso a cursos gratuitos y talleres relacionados con	Inscripción y Participación	Trimestral	Departamento de Formación	Estimular el crecimiento profesional y la	Por una semana

		nuestras áreas de especialización para mejorar habilidades y conocimientos.				competencia laboral.	
Oportunidades de Ascenso	Desarrollo de Carrera	Evaluación de desempeño y consideración para posiciones de mayor responsabilidad y remuneración.	Evaluación continua	Anual	Gerencia de Recursos Humanos	Incentivar el crecimiento dentro de la organización y la búsqueda de la excelencia en el desempeño laboral.	No requiere

Realización propia

4.4. Monto de la inversión

Incentivos	Monto de Inversión (Dólares)	Justificación del Monto
Bonificaciones	\$300	El monto de \$300 se asigna para cubrir bonificaciones trimestrales a los empleados que logren un desempeño excepcional en la propuesta de mejoras en el sistema de incentivos. Esto incluye reconocer y motivar a los empleados individualmente.
Días libres remunerados	\$250	Se destinan \$250 para otorgar días libres remunerados a los empleados que alcancen metas mensuales específicas en el proceso de la propuesta de mejoras. Esto fomenta la productividad y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
Vales de regalo	\$200	El presupuesto de \$200 se asigna para vales de regalo que se otorgarán semestralmente a aquellos empleados que se destaquen en la propuesta y adaptación del sistema de

		incentivos. Esto reconoce el esfuerzo y fomenta la colaboración entre el equipo.
Cursos y Talleres	\$250	Se destinan \$250 para cubrir la inscripción y participación en cursos y talleres trimestrales relacionados con las áreas de especialización de la empresa. Esto estimula el crecimiento profesional y la competencia laboral.
Oportunidades de Ascenso	\$200	El monto de \$200 se asigna para la evaluación continua y consideración de oportunidades de ascenso anuales. Esto motiva a los empleados a buscar la excelencia en el desempeño y el crecimiento dentro de la organización.
Total	\$1,200	El presupuesto total de \$1,200 cumple con el límite establecido y cubre los costos asociados a cada incentivo, incluyendo bonificaciones, días libres remunerados, vales de regalo, cursos y talleres, así como las oportunidades de ascenso.

Realización propia

Para profundizar en los detalles de los incentivos proporcionados en el sistema de incentivos financiero, se brindan las siguientes especificaciones adicionales: Se otorgarán bonificaciones por logros excepcionales a los empleados que demuestren un desempeño sobresaliente en la propuesta y adaptación del sistema de incentivos. Estas bonificaciones estarán basadas en el nivel de excelencia alcanzado, evaluado a través de revisiones periódicas del desempeño individual de manera trimestral.

En cuanto a los días libres remunerados, se concederán días adicionales pagados a los empleados que alcancen metas específicas en el proceso de la propuesta de mejoras y adaptación del sistema de incentivos. El objetivo de estos días libres remunerados es reconocer y recompensar el esfuerzo sobresaliente de los empleados en la consecución de objetivos mensuales, promoviendo así un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

Con respecto a los vales de regalo, canjeables por compras en establecimientos seleccionados, se entregarán a aquellos empleados que se destaquen en la propuesta y adaptación del sistema de incentivos. Estos vales buscan reconocer y celebrar el trabajo en equipo excepcional y la contribución positiva al ambiente laboral, otorgándose de forma semestral.

Los empleados también tendrán acceso a cursos gratuitos y talleres relacionados con las áreas de especialización de la organización. La inscripción y participación en estos cursos serán trimestrales, alentando el crecimiento profesional y el desarrollo continuo de habilidades laborales.

Por último, las oportunidades de ascenso se basarán en una evaluación continua del desempeño laboral y la consideración para posiciones de mayor responsabilidad y remuneración dentro de la organización. Esta evaluación se

llevará a cabo de forma anual, fomentando el crecimiento y la excelencia laboral entre los empleados. Estas especificaciones buscan clarificar y definir los criterios y beneficios asociados a cada incentivo, proporcionando un marco más detallado para la propuesta efectiva del sistema de incentivos en la organización.

4.5. Mecanismos de control para evaluar la propuesta y efectividad del nuevo sistema de incentivos propuesto.

Tabla 6

Mecanismos de control

Mecanismo de Control	Descripción
Evaluación de Desempeño Trimestral	Realizar revisiones periódicas del desempeño individual cada trimestre para determinar quiénes son elegibles para bonificaciones por logros excepcionales.
Evaluación de Metas Mensual	Evaluar mensualmente si los empleados han alcanzado las metas específicas que dan derecho a días libres remunerados.
Evaluación Semestral del Coordinador de Equipo	El coordinador de equipo realiza una evaluación semestral para identificar a aquellos que se destacaron en la propuesta del sistema y merecen vales de regalo.

Seguimiento Trimestral del Departamento de Formación	Supervisar el registro y participación de los empleados en cursos y talleres relacionados con su especialización cada trimestre.
Evaluación Continua de la Gerencia de Recursos Humanos	La gerencia de recursos humanos realiza una evaluación continua del desempeño laboral y la consideración para oportunidades de ascenso. Se lleva a cabo de forma anual.

Realización propia}

El primer mecanismo, la evaluación de desempeño trimestral, implica la realización de revisiones regulares del desempeño individual de los empleados. Estas revisiones se llevan a cabo cada trimestre con el objetivo de determinar quiénes han alcanzado un desempeño excepcional. Los empleados que demuestren logros sobresalientes en la implementación del sistema de incentivos serán elegibles para recibir bonificaciones financieras como recompensa por su esfuerzo y excelencia en el trabajo.

En segundo lugar, la evaluación de metas mensual se enfoca en la evaluación mensual del progreso de los empleados hacia metas específicas. Aquellos empleados que cumplan estas metas tendrán derecho a días libres remunerados como incentivo. Esta evaluación mensual se realiza con el propósito de motivar a los empleados a alcanzar sus objetivos mensuales y promover un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal.

El tercer mecanismo, la evaluación semestral del coordinador de Equipo, involucra al coordinador de equipo en la evaluación de los empleados. Este proceso se lleva a cabo de forma semestral y tiene como objetivo identificar a aquellos empleados que se han destacado en la propuesta del sistema de incentivos. Estos empleados son merecedores de vales de regalo, lo que fomenta la colaboración entre los miembros del equipo y contribuye a un ambiente laboral positivo.

En cuarto lugar, el seguimiento trimestral del departamento de formación se encarga de supervisar el registro y la participación de los empleados en cursos y talleres relacionados con sus áreas de especialización. Este seguimiento se realiza trimestralmente para garantizar que los empleados

tengan acceso a oportunidades de desarrollo profesional. La inscripción y participación activa en estos programas estimulan el crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades laborales.

Por último, la evaluación continua de la gerencia de recursos humanos implica una revisión constante del desempeño laboral de los empleados. Además, considera a aquellos que demuestran un desempeño sobresaliente para posiciones de mayor responsabilidad y remuneración dentro de la organización. Esta evaluación se lleva a cabo de forma anual y tiene como objetivo incentivar el crecimiento profesional, la búsqueda de la excelencia en el desempeño laboral y la retención de talento dentro de la empresa.

4.6. Monto de la inversión requerida para la propuesta del nuevo sistema de incentivos.

Tabla 7

Monto de la inversión

Concepto de Gasto	Monto Asignado (USD)	Justificación
Desarrollo del Sistema	\$1,500	Desarrollo de un software de seguimiento y gestión de incentivos esencial para automatizar y gestionar el sistema, permitiendo un seguimiento eficiente del desempeño y cálculo de bonificaciones.
Fondos para Bonificaciones	\$1,000	Creación de un fondo de bonificaciones para recompensar a los empleados por un desempeño excepcional y motivar altos niveles de productividad.
Días Libres Remunerados	\$500	Otorgamiento de días adicionales de pago a los empleados que alcancen metas específicas

		mensuales, promoviendo un equilibrio entre la vida laboral y personal, contribuyendo a la satisfacción de los empleados.
Vales de Regalo	\$500	Compra de vales canjeables en establecimientos seleccionados para reconocer a los empleados destacados en la propuesta y adaptación del sistema, fomentando la colaboración entre los miembros del equipo.
Cursos y Talleres	\$500	Inscripción de los empleados en cursos y talleres relacionados con sus áreas de especialización para estimular su crecimiento profesional y desarrollo continuo de habilidades laborales.
Evaluaciones Continuas	\$500	Realización de evaluaciones continuas del desempeño laboral y consideración para oportunidades de ascenso, incentivando el crecimiento dentro de la organización y la búsqueda de la excelencia en el desempeño laboral.
Comunicación y Capacitación	\$300	Desarrollo y entrega de material informativo sobre el nuevo sistema de incentivos, fundamental para comunicar el sistema a los empleados y capacitar a los gerentes y supervisores sobre su propuesta.
Gastos Administrativos	\$200	Cubrimiento de los gastos administrativos asociados con la gestión y seguimiento del sistema de incentivos, incluyendo posibles costos de personal adicional si es necesario para una gestión efectiva.
Contingencia	\$500	Reserva para imprevistos y ajustes necesarios en el sistema durante la propuesta, siguiendo una práctica prudente en la gestión de proyectos.

Realización propia

Justificación de los Presupuestos Asignados:

- **Desarrollo del Sistema (\$1,500):** Se asigna este monto para el desarrollo de un software de seguimiento y gestión de incentivos, fundamental para automatizar y gestionar el sistema, permitiendo un seguimiento eficaz del desempeño y cálculo de bonificaciones.
- **Fondos para Bonificaciones (\$1,000):** Se asigna para un fondo de bonificaciones, recompensando a los empleados por un desempeño excepcional y motivando así a mantener altos niveles de productividad.
- **Días Libres Remunerados (\$500):** Este monto se destina para otorgar días adicionales de pago a los empleados que alcancen metas específicas mensuales, promoviendo un adecuado equilibrio entre la vida laboral y personal, contribuyendo a la satisfacción de los empleados.
- **Vales de Regalo (\$500):** Asignación para la compra de vales canjeables en establecimientos seleccionados, destinados a reconocer a los empleados destacados en la propuesta y adaptación del sistema, fomentando la colaboración entre los miembros del equipo.
- **Cursos y Talleres (\$500):** Este monto se asigna para inscribir a los empleados en cursos y talleres relacionados con sus áreas de especialización, estimulando así su crecimiento profesional y el desarrollo continuo de habilidades laborales.
- **Evaluaciones Continuas (\$500):** Asignación para llevar a cabo evaluaciones continuas del desempeño laboral y consideración para oportunidades de ascenso, incentivando el crecimiento dentro de la organización y la búsqueda de la excelencia en el desempeño laboral.
- **Comunicación y Capacitación (\$300):** Este monto está destinado al

desarrollo y entrega de material informativo sobre el nuevo sistema de incentivos, siendo fundamental para comunicar el sistema a los empleados y capacitar a los gerentes y supervisores sobre su propuesta.

- **Gastos Administrativos (\$200):** Asignación para cubrir los gastos administrativos asociados con la gestión y seguimiento del sistema de incentivos, incluyendo posibles costos de personal adicional si es necesario para una gestión efectiva.
- **Contingencia (\$500):** Reserva para imprevistos y ajustes necesarios en el sistema durante la propuesta, siguiendo una práctica prudente en la gestión de proyectos.

Capítulo V Sugerencias

A continuación, se presentan una suma de sugerencias devenidas de la investigación, por lo cual, surgen en referencia a los conocimientos adquiridos por los investigadores, con el propósito de impulsar un cambio positivo en el Centro de Instrucción.

- **Diseñar un sistema de incentivos personalizado:** Dado que la encuesta de motivación revela la importancia de la colaboración y la satisfacción derivada de superar retos laborales, los investigadores podrían recomendar diseñar un sistema de incentivos que fomente la colaboración en el entorno laboral y ofrezca recompensas por el logro de metas desafiantes.
- **Gestionar el estrés en el lugar de trabajo:** Dado que los empleados muestran una disposición moderada hacia trabajar en situaciones de estrés y presión, se podría sugerir la propuesta de programas o recursos que ayuden a los empleados a manejar el estrés de manera más efectiva. Esto puede incluir capacitación en gestión del estrés o la creación de un entorno de trabajo más equilibrado.
- **Mayor comunicación sobre la evaluación del desempeño:** Los investigadores notan que los empleados valoran la comunicación clara sobre el propósito y las categorías de evaluación del desempeño. Se podría recomendar mejorar la comunicación y la transparencia en los procesos de evaluación del desempeño, de modo que los empleados comprendan mejor cómo se los está evaluando y qué se espera de ellos.
- **Refuerzo de la capacitación en habilidades y destrezas:** Dado que la evaluación de la habilidad y destreza recibió una puntuación ligeramente

menor en comparación con otras categorías, podría recomendarse una mayor inversión en capacitación y desarrollo de habilidades para los empleados, con el objetivo de mejorar su desempeño en estas áreas.

- **Seguimiento de la satisfacción laboral y motivación:** Los investigadores podrían sugerir llevar a cabo encuestas de seguimiento periódicas para evaluar la eficacia de las estrategias propuestas para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados. Esto permitiría un monitoreo continuo y ajustes en función de la evolución de la situación.
- **Explorar la diversidad en el lugar de trabajo:** Dado que la muestra del estudio es diversa en términos de género y rango de edad, se podría recomendar llevar a cabo investigaciones adicionales para comprender cómo la diversidad en el lugar de trabajo impacta en la motivación y el desempeño de los empleados, y si es necesario proponer políticas específicas relacionadas con la diversidad e inclusión.
- **Incentivar la retroalimentación de los empleados:** Invitar a los empleados a brindar retroalimentación constante sobre su motivación y desempeño en el trabajo puede ser una forma efectiva de mantenerse al tanto de las necesidades cambiantes de la fuerza laboral y ajustar las estrategias en consecuencia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El diagnóstico realizado en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" ha brindado una panorámica completa sobre la motivación y el desempeño del personal. Mediante encuestas de motivación y desempeño, se han identificado factores clave que influyen en la motivación de los trabajadores y se ha evaluado su rendimiento en diferentes áreas. Estos resultados han destacado la estrecha relación entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral, subrayando la necesidad de un sistema de incentivos efectivo y abordar oportunidades de mejora. Este diagnóstico proporciona un punto de partida sólido para el diseño y mejora del sistema de incentivos, con el objetivo de crear un entorno laboral más productivo y satisfactorio.
- La puesta en marcha del nuevo sistema de incentivos en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" representa un paso significativo hacia la mejora de la motivación y el desempeño del personal. Con un enfoque en la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y la participación activa, este sistema busca fortalecer los valores institucionales y fomentar el reconocimiento, la capacitación y el crecimiento personal. La aplicación se basa en un plan detallado y en la retroalimentación constante de los trabajadores. La comunicación efectiva y el seguimiento constante serán esenciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

- La incorporación de mecanismos de control en el nuevo sistema de incentivos es fundamental para garantizar su éxito y efectividad a largo plazo. A través de indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción, evaluación de resultados y seguimiento de metas, se obtendrá una visión completa del funcionamiento del sistema. Estos mecanismos permitirán medir el impacto y eficacia del sistema, identificar áreas de mejora y realizar ajustes pertinentes. El enfoque de este sistema de mejora continua asegurará que el sistema se mantenga relevante y adecuado para fortalecer la motivación y el desempeño de los trabajadores.
- La cuidadosa planificación y justificación de la inversión necesaria para establecer el nuevo sistema de incentivos en el Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 "TAPI" refleja un enfoque centrado en el uso eficiente de los recursos. Con un presupuesto asignado de 5000 USD, se destinarán recursos a consultores especializados, premios, capacitación, tecnología y comunicación. Esta inversión está alineada con los objetivos del sistema y garantizará un entorno laboral más motivador y productivo. La asignación cuidadosa de fondos demuestra un compromiso claro con el éxito del sistema y la mejora continua del centro de instrucción.

Recomendaciones

- Basándonos en los hallazgos del diagnóstico, se recomienda establecer un comité interdepartamental que analice en profundidad los factores motivacionales y de desempeño identificados. Este comité puede colaborar en la identificación de patrones, tendencias y áreas críticas que necesiten atención prioritaria. La retroalimentación constante de los trabajadores también es fundamental para refinar aún más el análisis y asegurar que los aspectos relevantes sean considerados.
- Para optimizar la propuesta del sistema de incentivos, se sugiere establecer un plan de capacitación y sensibilización dirigido a todos los niveles de la organización. Esto garantizará que los líderes y empleados comprendan plenamente el sistema, su impacto y la forma en que pueden contribuir activamente a su éxito. Además, se recomienda establecer un canal de comunicación abierto y accesible para que los trabajadores puedan plantear preguntas, inquietudes y sugerencias relacionadas con el sistema.
- Con el objetivo de maximizar la efectividad de los mecanismos de control, se aconseja establecer reuniones regulares de seguimiento en las que participen los responsables del sistema, líderes de equipo y representantes de los trabajadores. Estas reuniones deben ser un espacio para analizar los resultados, discutir posibles ajustes y tomar decisiones informadas. Además, se recomienda emplear herramientas de análisis de datos avanzadas para obtener una comprensión más profunda de los indicadores de desempeño y tendencias a lo largo del tiempo.

- Con el objetivo de garantizar un uso óptimo de los recursos, se recomienda establecer un equipo de gestión de proyectos con experiencia en administración financiera y control de costos. Este equipo será responsable de monitorear y administrar el presupuesto asignado, asegurando que cada inversión esté alineada con los objetivos estratégicos del sistema de incentivos. La transparencia y la evaluación constante de los gastos serán esenciales para evitar desviaciones y maximizar el retorno de la inversión.

Bibliografía

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Armstrong, M., & Beard, M. (2005). *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boudreau, J. W., & Lawler, E. E. (2009). *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*.
- Bruce, A., & Pepitone, J. S. (2002). *Motivating Employees*.
- Buckley, M. R., Coffman, C., & Bolman, L. G. (2017). *Employee Performance Management: How to Develop and Implement a System That Works*.
- Campbell, D. E., & Green, J. (2007). *Incentives: Motivation and the Economics of Information*.
- Cichelli, D. J. (2010). *Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Reward Programs*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delpo, A., & Guerin, L. (2011). *The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules for Managers*.
- Heathfield, S. M. (2007). *The Incentive Handbook*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

HORSTEN, L. R., C. A., & MORENO, M. P. (2013). *VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.*

file:///C:/Users/HP%2015/Downloads/Dialnet-

ValidacionDeUnInstrumentoDeEvaluacionDelDesempenoE-4905178.pdf

Lawler III, E. E. (2003). Treat people right! How organizations and employees can create a win/win relationship to achieve high performance at all levels. John Wiley & Sons.

Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). Effective Human Resource Management: A Global Analysis.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2007). Compensation. McGraw-Hill/Irwin.

Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books.

Pink, D. H. (2011). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.

Sampieri, R. H. (2017). *Metodología de la investigación* .

Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. Free Press.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?.
Human Resource Management Review, 25(2), 188-204.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. John Wiley & Sons.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

WorldatWork. (2007). Total Rewards: The Essential Guide to Compensation and
Benefits.

Anexos

Anexo 1 Encuesta de motivación (12 trabajadores)

El objetivo de esta encuesta es entender los elementos que impulsan la motivación en el equipo de trabajo del Centro de Instrucción de Conscriptos No.11 TAPI en el ámbito laboral.

Edad: Estado Civil:

Especialidad: Servicio y Departamento
donde labora:

Condición laboral: Nombrado Contratado Tiempo de
Servicio:años Cargo(s) que
desempeña:

..... Lugar donde realizó sus estudios de: Pre
grado y Post
grado

..... Realiza Docencia Universitaria: No: Si:,
dónde:

Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:

	1	2	3	4	5
1. Intento mejorar mi desempeño laboral					
2. Me gusta trabajar en competición y ganar					
3. A menudo me encuentro hablando con otros compañeros sobre temas que no forman parte					

del trabajo	
4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	
5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	
6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en el trabajo.	
7. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas	
8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	
10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	
11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	
12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	
13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	
14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	

15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	
---	--

Anexo 2. Encuesta de desempeño

Área	Pregunta
Proceso de evaluación	¿Qué aspectos se considerarán fundamentales en el proceso de evaluación del desempeño laboral?
Propósito de informar	¿Cuál es el propósito principal de informar a los empleados en este proceso?
Explicación de categorías	¿Qué se busca asegurar al explicar claramente cada categoría de la encuesta?
Categorías de evaluación	¿Cuáles son las categorías que incluye la encuesta de evaluación del desempeño?
Responsabilidad	¿Por qué es importante evaluar la Responsabilidad en el desempeño laboral?
Habilidad y destreza	¿Qué se busca medir al evaluar la Habilidad y Destreza en el trabajo?
Actitud hacia la empresa	¿Por qué es relevante evaluar la Actitud hacia la Empresa en la encuesta de evaluación del desempeño?

Fuente: HORSTEN y otros, 2013