

**DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS QUE PERMITE MOTIVAR EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI**

**MARIA DE LOS ANGELES COLMENARES GOMEZ  
VIVIAN VANESSA VARGAS MAZUERA**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALLES  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL  
SANTIAGO DE CALI**

**2019**

**DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS QUE PERMITE MOTIVAR EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI**

**MARIA DE LOS ANGELES COLMENARES GOMEZ  
VIVIAN VANESSA VARGAS MAZUERA**

**DIRECTOR  
DIEGO VARGAS CALDERON  
Magister en Educación Superior**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALLES  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL  
SANTIAGO DE CALI**

**2019**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN .....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	7
3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	9
4. OBJETIVOS .....	12
4.1. GENERAL .....	12
4.2. ESPECIFICOS .....	12
5. MARCOS DE REFERENCIA .....	13
5.1. MARCO TEORICO.....	13
5.1.1. Teoria de las necesidades .....	13
5.1.2. Teoria de los dos factores .....	15
5.1.3. Teoria McClelland .....	16
5.1.4. Teoria de la existencia, las relaciones y el crecimiento .....	17
5.1.5. Teoria de Bienestar y Fortalecimiento .....	18
5.1.6. Teoria de la Escala de Likert .....	18
5.2. MARCO CONTEXTUAL .....	20
6. METODOLOGIA .....	22
7. RESULTADOS .....	25
8. PLAN DE ACCION (Plan Incentivos y motivaciones) .....	35
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
10. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA .....	47

## LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	14
Figura 2. Clasificación de Factores de Herzberg .....	16
Figura 3. Representación de Escala de Rensis Likert .....	19
Figura 4. Sistema de Gestión de la USC .....	21
Figura 5. Mapa de Procesos Subsistema Administrativo .....	21

## LISTA DE GRAFICOS

	Pag.
Gráfico 1. Estabilidad Laboral .....	25
Gráfico 2. Relaciones Interpersonales .....	26
Gráfico 3. Formación .....	27
Gráfico 4. Bienestar .....	28
Gráfico 5. Incentivos No Pecuniarios .....	29
Gráfico 6. Estrategia de Estabilidad Laboral .....	30
Gráfico 7. Estrategia Relaciones Interpersonales .....	31
Gráfico 8. Estrategia Formación .....	32
Gráfico 9. Estrategia Bienestar .....	33
Gráfico 10. Estrategia Incentivos No Pecuniarios .....	34

## LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Estabilidad Laboral .....	25
Tabla 2. Relaciones Interpersonales .....	26
Tabla 3. Formación .....	27
Tabla 4. Bienestar .....	28
Tabla 5. Incentivos No Pecuniarios .....	29
Tabla 6. Estrategia de Estabilidad Laboral .....	30
Tabla 7. Estrategia Relaciones Interpersonales .....	31
Tabla 8. Estrategia Formación .....	32
Tabla 9. Estrategia Bienestar .....	33
Tabla 10. Estrategia Incentivos No Pecuniarios .....	34

## INTRODUCCION

Dentro de los temas inquietantes de la actualidad se encuentra el punto denominado globalización, la cual lleva varias décadas instaurada en este país, a ella muchos le atribuyen la crisis económica que a traviesa cada uno de los sectores económicos de América Latina y por ende la nación Colombiana.

En un país en desarrollo como Colombia, donde el avance tecnológico aún no se encuentra en su máxima expresión, su mayor ventaja o atractivo se ubica en la mano de obra, la cual es catalogada como un recurso barato a nivel competitivo por lo cual se hace necesario revisar en contexto cual es el llamado que se hace a las organizaciones cuando del recurso humano se trata, términos como motivación e incentivos para su clase obrera aparecen para tomar relevancia al interior de las compañías.

La gestión del talento humano, es la plataforma encargada de dar respuesta a los empleados, encontrándose en una búsqueda permanente de nuevas teorías para poner en práctica, las cuales le darán forma a toda la estrategia que le convertirá en competitiva y atractiva para el recurso humano que allí se encuentre y por qué no, los talentos potenciales que desee incorporar.

El mundo actual se encuentra sumido en una crisis, la cual ha permeado todos los ámbitos y los niveles, afectando de manera universal la sociedad y por ende las estructuras económicas u organizaciones. Y es que resulta muy difícil encontrar eco cuando el sistema financiero se encuentra debilitado, ya que ello redundará en actos legislativos extremos que ponen en desequilibrio la población, generando mayor afectación en su economía personal, bajas salariales, impuestos y gravámenes a su cargo, se convierten en las primeras amenazas cuando de superar colapsos en su nación se requiere.

Pero como efecto boomerang, todas esas cargas a la población van y vienen en contextos empresariales, si hay desequilibrio entre el bolsillo del consumidor, existirá baja en el consumo, sin demanda no hay oferta y con ellas el desequilibrio

en el sector empresarial, lo cual en un país como Colombia, donde se dispone de una ley laboral lapsa, redundando en despidos, desmotivación, descréditos, entre otros.

Sin embargo, aun con panoramas tan penosos, con todo y ello, se deben poner en marcha acciones que gestionen el recurso humano, el rubro para muchos empleadores más costoso, pero sin duda alguna el más potente cuando en términos organizacionales se habla.

Reconociendo la fortaleza que implica para una organización, poseer un talento humano calificado, cuando lo registra como su mayor baluarte, da paso a otra era en su evolución como Institución.

El propósito del presente estudio es proponer incentivos que generen motivación al personal administrativo de una institución de educación superior, con el fin de evidenciar una estimulación en las labores diarias de los empleados, lo cual les permita percibir cambios que contribuyen al mejoramiento de las condiciones laborales, de igual manera aportar en el contexto de la compensación y motivación laboral que es un mecanismo que se viene utilizando, por lo que le aporta al conocimiento en la temática específica.

## 2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las organizaciones tienen esquematizados cada una de las áreas que la componen y en ellas centra una función principal o vertebral, que le permitirá el funcionamiento y permanencia en el tiempo a fin de lograr conseguir los éxitos que se propuso alcanzar y que dilucida desde sus comienzos.

De forma estratégica el área que se encarga de administrar o gerenciar las personas que intervienen en la organización denominada Recursos Humano o Gestión Humana, lleva consigo la responsabilidad de gestionar programas y estrategias para el funcionamiento de personal, implementando procesos que le permitan de manera equitativa lograr el desarrollo del empleado y con él, las presiones que en este factor recaen sobre la compañía. Su proceder es entonces el lograr armonizar la organización, el tejido humano y el ambiente en el que se desarrollan.

Para lograr esa sincronía debe abordar su funcionamiento bajo premisas que le permitan permear de forma eficaz el ser, generando un equilibrio entre la ganancia de la Institución, pero de igual manera una ganancia para el individuo.

Los incentivos son herramientas esenciales para las organizaciones, ya que se convierten en instrumentos de apoyo para promover acciones sociales que generan un cambio significativo y positivo al interior de las mismas. Dicho de otra manera, son elementos que motivan a llevar a cabo acciones en sus actores (trabajadores) convirtiéndoles en el capital variable pero más sólido cuando de acciones en grupo o equipo se trata. En el ámbito social, se conciben como instrumentos efectivos que generan e incentivan cambios en el tejido humano, que logran impactar de manera directa factores como el económico, por ello es una apuesta arriesgada, pero con resultados efectivos dependiendo del buen uso o puesta en marcha, que desde la organización se haga.

Las empresas generan mas valor para sus accionistas y empleados, cuando definen e implantan sistemas de retribución que consideran múltiples vias de atracción, motivación y retención que conforman un todo integrado y que

garantizan el alineamiento con el negocio, la misión y los valores de la compañía”. (Talento y Gestión, 2010, p.20).

El capital humano es para la organización la principal fuente o eje del conocimiento, cuyo valor es capaz de aportar riqueza, al ser idóneo generando valor cognitivo y analítico, logrando la integración de los recursos con los que cuenta a fin de alcanzar una meta o ser pilar para la consecución del logro de los objetivos propuestos, ya sea de carácter personal, profesional y organizativo.

La moderna concepción de la recompensa implica la integración deliberada de elementos (compensación – fija y variable – beneficios – previsión u otros desarrollos, *feedback*, entorno de trabajo, carrera, reconocimiento, conciliación de vida laboral y personal) que atraigan, motiven y fidelicen con eficacia el talento requerido para lograr los resultados de negocio esperados y la cultura deseada. (Talento y Gestión, 2010, p. 21).

A partir de los postulados entregados en líneas anteriores, se ha planteado la pregunta objeto de investigación:

**¿CUÁLES SON LOS INCENTIVOS QUE PERMITEN GENERAR AUMENTO EN LA MOTIVACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI?**

### 3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Entendiéndose la relevancia que implica el talento humano en las organizaciones, junto al interés permanente de las mismas por potencializar y desarrollar su capital humano, se inicia un análisis y búsqueda de referentes que permita a la Universidad Santiago de Cali, institución de educación superior del sur occidente colombiano, intervenir en la motivación de sus empleados, manteniendo un estatus que le posiciona como una Institución no solo destacada por su misión educativa, formando profesionales con altos estándares de calidad, sino también constituirse como una organización sólida de trascendencia para los que ahí trabajan.

A si pues, se evidencio que varios autores han trabajado de manera reciente en el factor motivacional del individuo a la hora de participar en una organización, elementos que exponen diferentes estrategias utilizadas para aterrizar la temática abordada por este estudio, el cual despierta un interés común por quienes intervienen o convergen de manera constante en Departamentos encargados del Talento Humano.

Sergio Felipe Obando Mejía, para el año 2015, genero un diseño de plan de incentivos para el cumplimiento en sus mercancías, a fin de generar motivación entre los trabajadores de la empresa de transporte de mercancías -REDETRANS S.A.- este proceso lo llevo a cabo con una investigación donde aplico un estudio de correlación - cuantitativa, aplicando la herramienta del Balance Score Card, que le permitió identificar puntos estratégicos y claves de la empresa, evaluando la compensación de los trabajadores en organización, para finalmente diseñar con el Balance Score Card métodos de incentivo en termino monetario para los empleados que se ubican el área Administrativa y Operativa.

Julieth Melissa Ortega Viacha y Carlos Ríos Mendoza, en el 2015, realizo un análisis sobre los aspectos motivacionales de los empleados administrativos de la

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, enfocándose en tipo de contratación, nivel de estudio, género y edad, en la cual se dio cuenta que la motivación del personal estaba estrechamente relacionada con el tipo de contrato que sostenían, a raíz de esto decidieron trabajar la teoría de bifactorial de Herzberg. Concluyendo que el factor salarial es el incentivo más importante para los empleados, estableciendo que las diferencias existentes se encuentran entre el personal con contratación no fija, siendo los de planta fija y contratos provisionales los más satisfechos.

Carolina Ríos González y María Alejandra Correa Gutiérrez, en el 2017, realizaron una propuesta de incentivos para el personal que trabaja en una empresa mediana en el sector de TI en la ciudad de Cali, con la finalidad de reducir los indicadores de ausentismo y rotación, concluyendo que el personal, aunque refiere afinidad con la institución no considera obtener por parte de ella incentivos que le haga sentir importante, por lo cual crea un plan para estrechar los lazos compañía – trabajador.

Raquel Cárdenas y Alba Ayde Mejía, en el 2013, trabajaron la motivación para la sede regional del estado, mediante el diseño de un plan de incentivos que permita optimizar las relaciones laborales, comunicación asertiva y compromiso de los empleados del instituto penitenciario y carcelario (Inpec), ya que a través del diagnostico pudieron establecer falencias en las voces de mando de la Institución, como directivos, deficiencia de comunicación entre las sedes y clima laboral deteriorado.

Carlos Sarmiento, en el 2017, realizo un plan de incentivos para mejorar la percepción de aceptación y filiación entre los empleados de mandos medios en la empresa CARROCEIA GUZMAN, mediante la aplicación de un cuestionario que le permitió establecer un catalogo de incentivos sin contemplación salarial, sino que se encamino al crecimiento del empleado como persona.

Nohora Torres y Francia Elena Collazos, en el 2007, realizaron un trabajo que permitió la generación de un plan de bienestar social para los empleados de LA CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL PACIFICO – CVC, apostándole al desempeño eficaz y eficiente de sus colaboradores, al contribuir al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias, al crear un plan de bienestar que involucre de manera directa su núcleo familiar.

A partir de estas referencias, se toma como punto de partida para generar un plan de incentivos conveniente para el personal de la Universidad Santiago de Cali, a través de un estudio diagnóstico que permita conocer el grado de percepción que tienen los trabajadores por la ausencia de aspectos motivacionales ofrecidos por la Institución, dando origen a una política que involucre estímulos adecuados al trabajador aplicando teorías que generen bienestar y retención de personal.

## **4. OBJETIVOS**

### 4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de incentivos que genere la satisfacción y motivación de los empleados de la Universidad Santiago de Cali, con el fin de potencializar el cumplimiento de los indicadores propuestos por la organización.

### 4.2. Objetivos específicos:

- Analizar el grado de motivación que tienen los empleados de la Universidad Santiago de Cali.
- Elaborar un instrumento de medición que permita identificar las necesidades de los empleados de la Universidad Santiago de Cali.
- Diseñar un plan de incentivos de acuerdo al diagnóstico presentado por parte de los empleados que genere motivación en los empleados de la USC.

## **5. MARCOS DE REFERENCIA**

### **5.1. MARCO TEORICO**

El proceso mediante el cual las organizaciones pretenden despertar y generar fidelidad entre sus empleados, es el reto más arriesgado para las compañías, dado que se requiere capital, pero sobre todo ingenio para concebir apuestas que le permitan lograr los objetivos sin caer en un derroche de recursos que no generen el impacto esperado.

De acuerdo a García (2008), el proceso de incentivos y beneficios es el complemento de la compensación salarial, pues busca estimular a los trabajadores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y generar apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios. Los incentivos son suplementos financieros y no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño y contribuyen a mantener las personas dentro de la organización.

Visto por Chiavenato (2002), los beneficios son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios, pero generalmente constituyen una parte integral de la remuneración del personal.

Ahora bien, las teorías sobre las cuales se desarrolla la motivación, tema propuesto por el presente trabajo, se desarrollan a continuación.

#### **5.1.1 Teoría de las necesidades**

Abraham Maslow, se asocia tradicionalmente con la psicología humanista, con un trabajo pionero en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las

principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

La “Teoría de la Motivación Humana”, ilustra de forma jerarquía las necesidades y componentes que motivan al ser humano, agrupándolas en 5 grandes clases de necesidades, ubicando de forma piramidal el orden tomando las relacionadas con supervivencia como punto de partida o base y van camino a las motivacionales y de auto realización. Según el modelo, una vez se satisface un ítem, se activa la necesidad de suplencia del siguiente (Colvin y Rutland 2008).

Las 5 necesidades son:

La figura 1, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide:

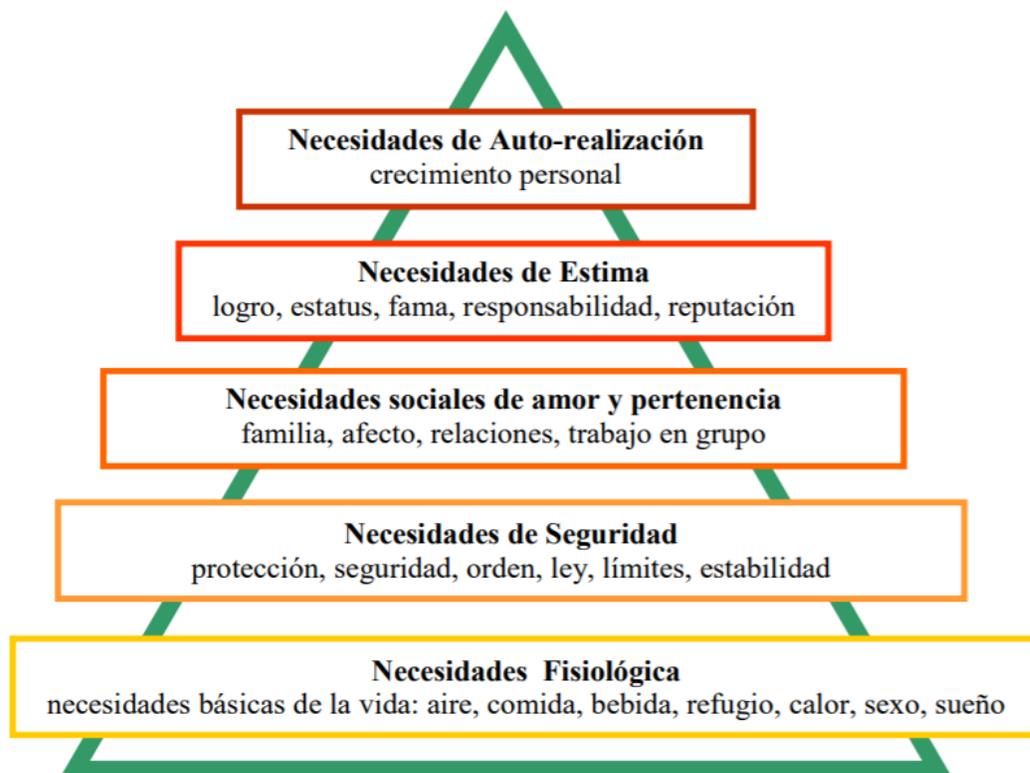


Figura 1. Fuente Colvin y Routland

### **5.1.2 Teoría de los dos factores**

La teoría de los dos factores, responde también a la teoría de la motivación e higiene, creada por el psicólogo Frederick Herzberg, (Robbins, 2009) la cual contempla que los seres humanos a nivel laboral se mueve por aspectos netamente motivacionales, que es aquel que le hace sentir satisfecho en su puesto de trabajo.

En primer aspecto, a medida que el trabajador se considera a gusto con la labor que desempeña, siente que se debe a él mismo, concibiendo la calidad de su trabajo encomendado como el alcance a cabalidad de los logros, factores como la exaltación, la complejidad encomendada, el nivel de confianza, aumentos y cualificación profesional, son el reflejo de la satisfacción en el lugar de trabajo.

En segundo aspecto, por el contrario, cuando el trabajador se encuentra insatisfecho, tiende a responsabilizar a la empresa y su administración, señalando las políticas y la gestión de la compañía, sus actitudes son desobligantes, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, son menoscabadas.

Ahora bien, para aplicar esta teoría se requiere que los directivos de la Institución procuren minimizar y eliminar aspectos que contravengan la labor del trabajador en la empresa, aquellos que le corresponden estrictamente como empleador, por ejemplo la remuneración, los procesos, la funcionabilidad del puesto de trabajo. Aunque dichos aspectos no necesariamente se constituyan como la principal fuente de motivación para un empleado, logran aportar condiciones necesarias para el desarrollo en condiciones normales del trabajador, propiciando un desempeño óptimo del mismo.

La figura 2, muestra la clasificación de los factores de Herzberg, con aspectos de relacionamiento de cada una.

<b>LOS DOS FACTORES DE HERZBERG</b>	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en si</li> <li>2. Realización</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración de la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el supervisor</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> </ol>

**Figura 2. Fuente Elsie Vega**

### **5.1.3 Teoría McClelland**

La teoría de afiliación, poder y logro formulada por David McClelland (Alles, 2005), es la respuesta al trabajo de investigación emprendida con empleados de la alta gerencia y ejecutivos de países desarrollados donde se compara los resultados encontrados al encuestar personas con cargos semejantes de países en vía de desarrollo donde hay latinoamericanos, África y mayoritariamente países asiáticos. Esta teoría basa en tres premisas: Afiliación, poder y logro.

- **Logro o realización:** se identifica en el individuo al darle motivos que le impelen a ir más allá, marcando diferencias superando expectativas en las metas que ha colocado la organización y al disponer de voluntad y tesón para alcanzar lo que se propone.
- **Poder:** Distinguen al individuo que en el uso de sus facultades rigen u obligan a otros individuos a adoptar o comportar determinada acción o postura, diferente a la que sus deseos o hábitos le suelen manejar.

- **Afiliación:** Se revelan en el individuo con actitudes y acciones que adopta con el fin de obtener aceptación dentro de un sector o grupo social específico.

Finalmente se pudo determinar que aquellos con alta necesidad de logro tienen un especial interés por desarrollar las labores que se le encomiendan de forma eficiente y sobresaliente, de mostrarse siempre en punta de lanza marcando una tendencia sin importar tanto su compensación; basta con el agrado de haber alcanzado el logro propuesto.

A si las cosas, se evidencio que los ejecutivos poseen una gran necesidad de poder, les interesa asumir grandes responsabilidades, tener personal bajo su mando, cargos que le signifiquen importancia al presentar exigencias altas y rigurosidad. De manera contraria aquellos ejecutivos que poseen gran necesidad de afiliación requieren ser aprobados socialmente por ello prefieren sacrificar los logros, a fin de sostener buen nivel social.

#### **5.1.4 Teoría de la Existencia, las Relaciones y el Crecimiento ERC.**

El postulado de esta teoría corresponde a Clayton Alderfer (Caulton, 2012), la cual guarda estrecha relación con la teoría denominada la jerarquía de las necesidades de Maslow.

En este nuevo postulado, el autor determina que la vida laboral del individuo en su ambiente de trabajo centra su eje en 3 grupos gira alrededor de lo que considera grupos de necesidades primarias; Existencia, Relaciones y Crecimiento.

La denominada teoría ERC tiene relación directa con la pirámide jerárquica de las necesidades de Maslow, ya que refieren a la satisfacción respecto del puesto de trabajo o propiamente con el ambiente laboral, sin embargo, divergen en aspecto de orden, ya que esta nueva teoría brinda la facilidad de satisfacerse en cualquier orden.

### **5.1.5 Teoría de Bienestar y Fortalecimiento**

Esta teoría fue desarrollada por Seligman (2003), quien dadas las particularidades de las empresas y con ella los empleados que aquí convergen, basa su teoría afirmando que el dinero no genera el mismo nivel de satisfacción que en otros momentos, apostándole a las nuevas generaciones, quienes presentan otro tipo de interés, encontrando mayor satisfacción en las oportunidades existentes cuando tienen mayor libertad en la forma como distribuyen su tiempo y espacio, de cierto modo se identifican con organizaciones que les permiten tener autonomía y autocontrol. Por ello su gran apuesta esta delimitada en elementos como:

- Emociones positivas
- Compromiso
- Desempeño de actividades significativas
- Relacionamiento positivo
- Orientación a las metas y logros

Para el autor de esta teoría, las personas que desarrollan funciones a fin a sus pasiones, con las que se identifican o sienten vocación, se desempeñan con mayor complacencia y procura potenciar las competencias requeridas, ya que son placenteras. Como resultado de su postulado logra establecer una relación estrecha entre lo que ha llamado felicidad en el trabajo y la productividad con la que se logra desempeñar, obteniendo así una baja deserción y rotación e incrementando los índices de fidelidad.

### **5.1.6 Teoría de escala de Likert**

Desarrollo la teoría en la cual su autor se centra en analizar los sistemas administrativos, eliminando el paradigma que las personas trabajan para las organizaciones y postulando que mas bien las personas son la organización misma, generando a traves de todas sus investigaciones la teoría o modelo 4T – Modelo de

organización Total, bajo la cual dinamiza las relaciones y forma de relacionamiento entre los miembros jerárquicos de la organización, llamándole a ello “relaciones de apoyo” en la cual de manera coordinada existe una correlación de ayuda entre los subalternos y superiores, y ayuda de los superiores a los subalternos. De igual manera Likert aporta a las variables que todo gerente debe medir, para las cuales dio origen a las variables de relacionamiento cualitativo, con 5 niveles o escalas. La escala Likert permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad.

La figura 3, Representación escala de Rensis Likert

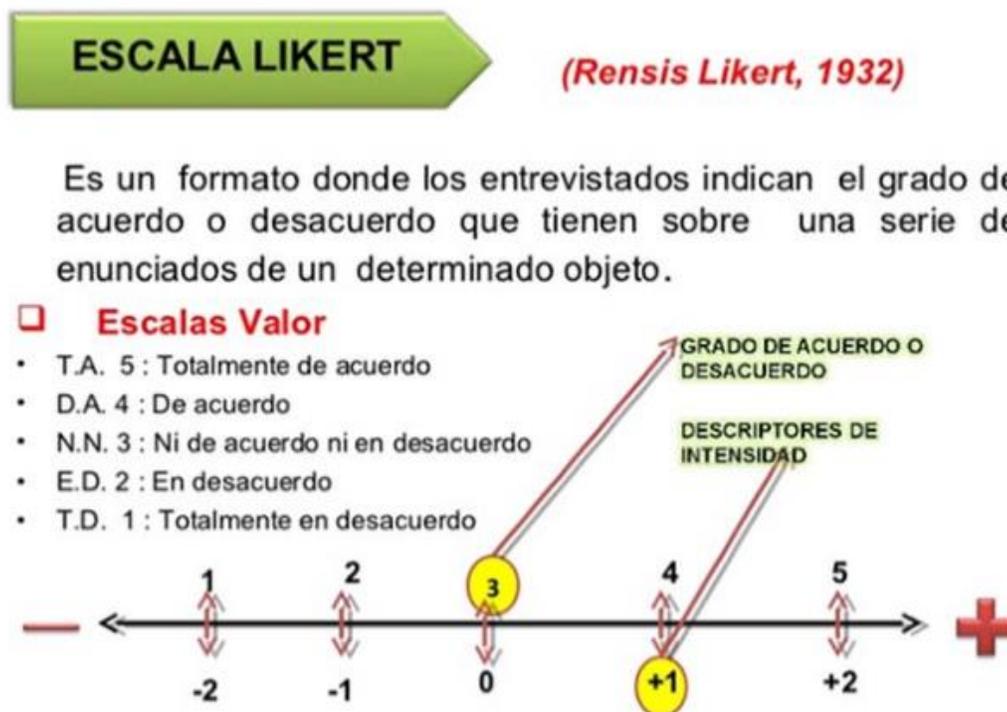


Figura 3. Fuente Marín, Morales y Salazar (2012)

Una vez inmersos en la temática de satisfacción, motivación y felicidad laboral, se desarrolla este estudio motivacional, se decide aplicar el estudio de motivación para el personal de la Institución Universidad Santiago de Cali, aplicando la teoría y escala de Likert, por considerarse la mas apropiada de acuerdo al método de percepción sobre el que se desea indagar en la USC.

## 5.2 MARCO CONTEXTUAL

La Universidad Santiago de Cali objeto de este estudio, es una Institución de Educación Superior, ubicada en la Ciudad de Santiago de Cali, con 61 años de trayectoria, a través de los cuales su crecimiento y expansión no se ha detenido, al día de hoy posee 7 facultades, 86 programas de los cuales 49 son de pregrado, 25 especializaciones, 10 maestrías, 1 especialización medico quirúrgica y 1 doctorado.

De igual manera posee un 33.3% de sus programas de pregrado con Acreditación de Alta Calidad, 2 programas mas Acreditados Internacionalmente y administrativamente se organiza con el Sistema de Gestión en Calidad, de los cuales 42 subsistemas cuentan con certificación en Normas ISO.

La modalidad de contratación de esta institución está determinada por contratos de trabajo a término fijo inferior a un año y algunos pocos son por prestación de servicios, una minoría pertenecen al régimen de contratación antiguo, conservando una relación contractual de carácter indefinido. Si bien casi un 90% del personal se encuentra con vinculación a termino fijo, se puede considerar que existe una estabilidad dado que la universidad renueva contratos a los trabajadores, encontrando muchos de ellos con historial laboral que cuenta con mas de 10 años de antigüedad al interior de la misma.

A nivel corporativo y para ofrecer a sus empleados, la USC pone a disposición de los mismos el disfrute de todos los espacios con los que cuenta, aspectos deportivos, culturales y convención colectiva, les garantiza la inclusión dentro de la organización.

El departamento de Gestión Humana, se encarga de formalizar la contratación del personal de la Institución, a nivel administrativo y docente, es el eje principal que establece interacción entre el empleador y el empleado, se ubica como proceso transversal para la organización y hace parte del Subsistema Administrativo de la Institución.

Figura 4. SISTEMA DE GESTION DE LA USC



Figura 4. Fuente Depto. Gestión de la Calidad USC (2018)

Figura 5. Mapa de Procesos SUBSISTEMA ADMINISTRATIVOS



Figura 5. Fuente Depto. Gestión de la Calidad USC (2018)

## 6. METODOLOGIA

**Tipo de estudio:** Se realizó un estudio descriptivo mixto, descriptivo porque se enfoca en la representación de factores de percepción en el que se encuentran inmersos los trabajadores de la Universidad, mixto por la cuantificación de las diversas variables y el componente cualitativo está definido por la naturaleza del estudio, determinado en la herramienta LIKERT.

**Población:** Se toma una muestra representativa de 40 trabajadores pertenecientes al Subsistema Administrativo, el cual esta conformado por las áreas: Gestión Humana, Activos Fijos, Gestión Tecnológica, Servicios Generales, Servicios Universitarios, Compras y Suministros, Vicerrectoría Administrativa. Determinados de la siguiente manera:

**Selección de muestra:** Los 40 trabajadores se seleccionaron así:

<i><b>DEPENDENCIA</b></i>	<i><b>CANTIDAD PERSONAS</b></i>
Vicerrectoría Administrativa	: 4
Gestión Humana	: 6
Gestión Tecnológica	: 6
Activos Fijos	: 6
Serv. Generales	: 6
Serv. Universitarios	: 6
Almacén y Suministros	: 6

**Criterios de inclusión:**

- Trabajador con vinculo laboral vigente y directo con la USC
- Trabajador perteneciente al subsistema administrativo
- Que desee participar respondiendo la encuesta, firmando consentimiento

**Criterios de exclusión:**

- Trabajadores con contratación por prestación de servicios
- Trabajador perteneciente a otro subsistema de la Institución

**Variables sociodemográficas:**

Nombre Variable	Tipo de variable	Escala de medición
Edad	Cuantitativa	De 18 a 25 años De 26 a 33 años Más de 34 años
Subsistema	Cualitativa	Administrativo Otro
Antigüedad en la Institución	Cuantitativa	Hasta 1 año De 2 a 5 años Mayor de 6 años
Cargo	Cualitativa - Abierta	Ninguna

El estudio se llevó a cabo en 3 fases:

**FASE No. 1.** Caracterizar la población:

- A partir de base la base de datos del Departamento de Gestión Humana del personal que integra cada una de las dependencias del subsistema administrativo, se determinan variables de relación.

Recolección de la información: se elaborará matriz para consolidar información de los ítems a evaluar.

**FASE No. 2.** Percepción de los trabajadores

- Diseñar encuesta para medir el nivel de motivación del personal administrativo de la USC, la cual constó de una primera parte que contenía las variables socio demográficas (4 preguntas), la segunda parte hace

referencia a cuestionamientos que indiquen la percepción frente a la motivación laboral recibida por los empleados (18 preguntas) y la tercera parte indaga sobre el interés del empleado para la implementación de un plan motivacional (15 preguntas). (ver anexo 1)

- Aplicación de prueba piloto para validar el instrumento y ajustes al instrumento.
- Aplicación del instrumento a población de estudio

**FASE No. 3.** Procesamiento y Análisis de la información recolectada, se procesaron los datos recolectados en una tabla en Excel, controlando la calidad de los datos, obteniendo el análisis univariado que determinó el tipo de distribución, el rango de sus valores y la frecuencia de presentación de cada una de las variables categóricas y cuantitativas.

**Consideraciones éticas:**

Se contó con el permiso institucional de la empresa y con el consentimiento informado del trabajador que realizó la encuesta motivacional. El estudio no tuvo riesgo para ninguna de las partes. En ella se aplican los principios de beneficencia, no maleficencia y justicia.

## 7. RESULTADOS

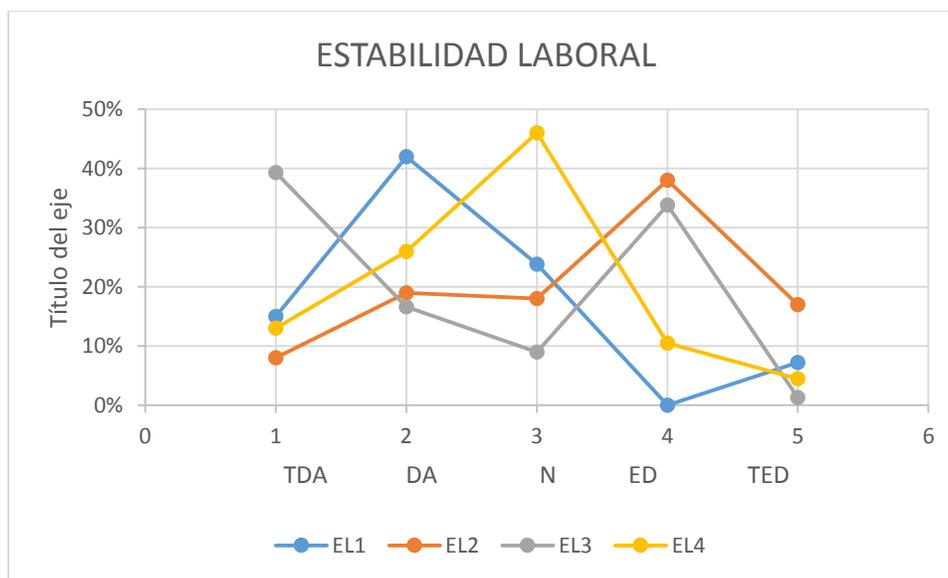
Los resultados obtenidos dan respuesta a los objetivos planteados en el presente estudio, se obtuvo la siguiente valoración:

**Tabla N°1 Estabilidad Laboral**

ESTABILIDAD LABORAL		TDA	DA	N	ED	TED
EL1	La remuneración salarial es de acuerdo a las funciones que desempeña en la organización.	15%	42%	23,8%	11,9%	7,2%
EL2	En la Universidad Santiago de Cali se tiene oportunidad de ascenso laboral.	8%	19%	18%	38%	17%
EL3	la Universidad Santiago de Cali, evalúa al personal para generar mejoras continuas en la organización	39,3%	16,6%	9,0%	33,8%	1,3%
EL4	la Universidad Santiago de Cali le ofrece estabilidad laboral en el cargo que desempeña.	13,0%	26,0%	46,0%	10,5%	4,5%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 1 Estabilidad Laboral**



Fuente: Elaboración propia

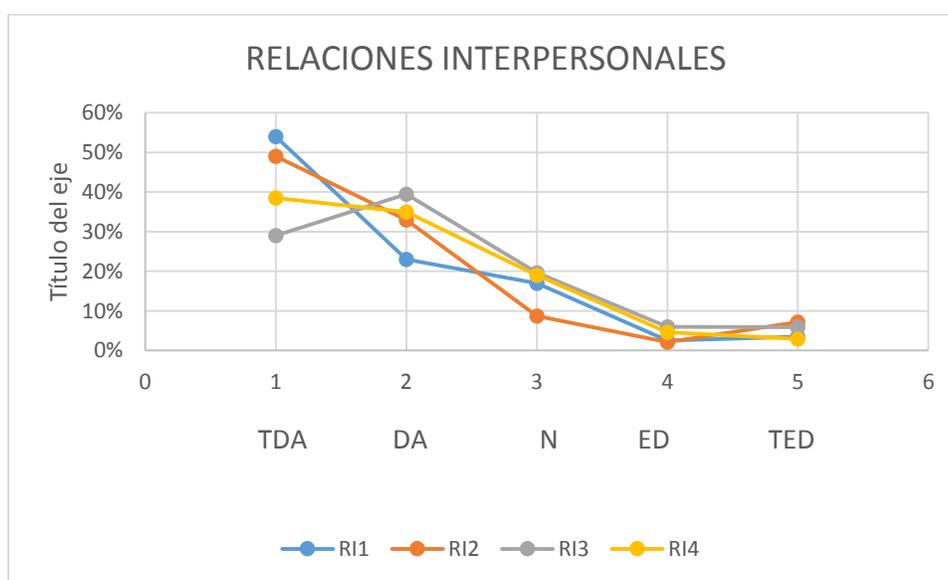
De acuerdo al criterio de Estabilidad Laboral como se evidencia en la Tabla N°1 y en la Grafico N°1 los empleados del subsistema administrativo manifiestan una tendencia alta en la pregunta EL12 con un 38% la cual refieren (ED) En desacuerdo que la Universidad Santiago de Cali se tiene una oportunidad de ascenso laboral, también se observa en la pregunta EL1 que (TDA- DA) sostuvo un total de 57% los cuales se encuentran satisfechos con la remuneración salarial de acuerdo a las funciones que se desempeñan en la Institución, Igualmente se puede analizar que la Universidad Santiago de Cali realiza evaluaciones de desempeño a su personal con el fin de generar acciones de mejoras continuas dentro de la organización.

**Tabla N°2 Relaciones interpersonales**

RELACIONES INTERPERSONALES		TDA	DA	N	ED	TED
RI1	Mantiene buenas relaciones con sus superiores	54%	23%	17%	3%	4%
RI2	Tiene buenas relaciones personales entre el equipo de trabajo	49%	33,0%	8,7%	2,1%	7,2%
RI3	existe comunicación asertiva dentro del personal de la Universidad Santiago de Cali.	29%	40%	20%	6%	5,9%
RI4	La relación con sus pares le motiva a desempeñar mejor sus funciones en el puesto de trabajo.	39%	35%	19%	5%	2,9%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 2 Relaciones Interpersonales**



Fuente: Elaboración propia

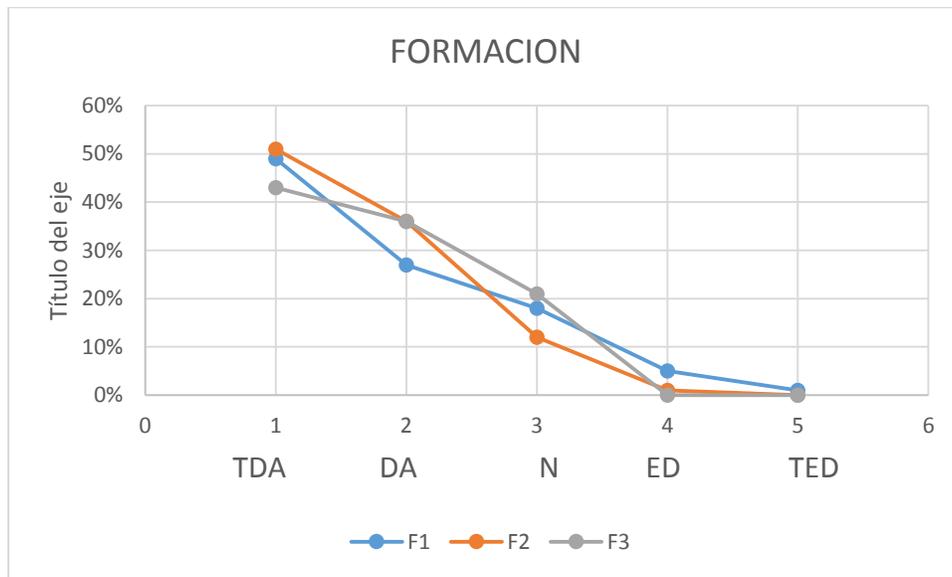
En la Universidad Santiago de Cali se puede evidenciar de acuerdo a la Tabla y grafica N°2 que en el todo el subsistema administrativo mantiene buenas relaciones con sus superiores lo cual obtuvo un 77% en (TDA-DA) de la pregunta RI1. Dentro del mismo criterio se puede evidenciar en la pregunta RI2 que obtuvo una calificación de manera alta en (TDA-DA ) del 82%, por lo tanto, en este criterio indico que la mayoría de los trabajadores se encuentra satisfecho con la buenas relaciones laborales dentro de la organización.

**Tabla N°3 Formación**

FORMACION		TDA	DA	N	ED	TED
F1	La Universidad Santiago de Cali genera Inducción y Re-inducción al personal de forma semestral.	49%	27%	18%	5%	1%
F2	Se realizan capacitación para fomentar actualización dentro de la organización.	51%	36%	12%	1%	0%
F3	De acuerdo a las necesidades de formación de los empleados, la Universidad Santiago de Cali genera un plan de capacitación con el fin de obtener un buen desempeño laboral.	43%	36%	21%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 3 Formación**



Fuente: Elaboración propia

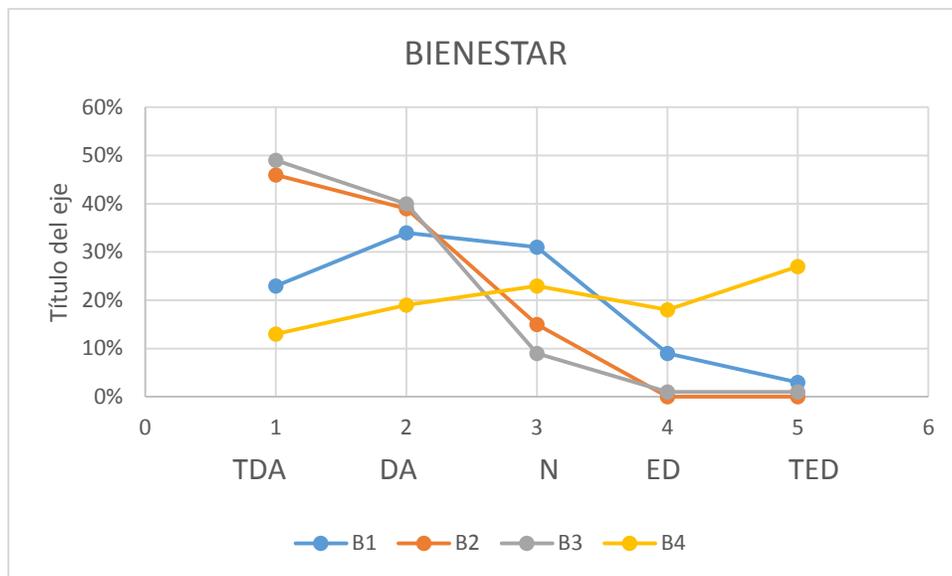
De acuerdo al criterio presentado en Formación de los empleados del subsistema administrativos se puede evidenciar en la tabla N°3 y grafica N°3 que se encuentran satisfechos con el plan de capacitación que realiza la institución de acuerdo a las necesidades de formación que se requieren por los mismos lo cual se refleja en la pregunta F3 que género que 79% están totalmente de acuerdo y de acuerdo. De igual manera en la pregunta F1 se observa que 76 % (TDA-DA) indica que sí se recibe inducción y reinducción al personal de la Universidad Santiago de Cali con el fin de conocer los procesos y procedimientos institucionales y un 7% (ED-TED) que no se realiza inducción y/o reinducción al personal.

**Tabla N°4 Bienestar**

BIENESTAR		TDA	DA	N	ED	TED
<b>B1</b>	Siente apoyo por parte de la Universidad Santiago de Cali, cuando se presentan dificultades de su grupo familiar.	23%	34%	31%	9%	3%
<b>B2</b>	La Universidad Santiago de Cali, cuenta con áreas de servicios médico, psicológico, odontológico y recreativo para usted y su grupo familiar.	46%	39%	15%	0%	0%
<b>B3</b>	La Universidad Santiago de Cali realiza torneos deportivos entre los empleados.	49%	40%	9%	1%	1%
<b>B4</b>	Conoce el plan de bienestar que actualmente tiene la Universidad Santiago de Cali.	13%	19%	23%	18%	27%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 4 Bienestar**



Fuente: Elaboración propia

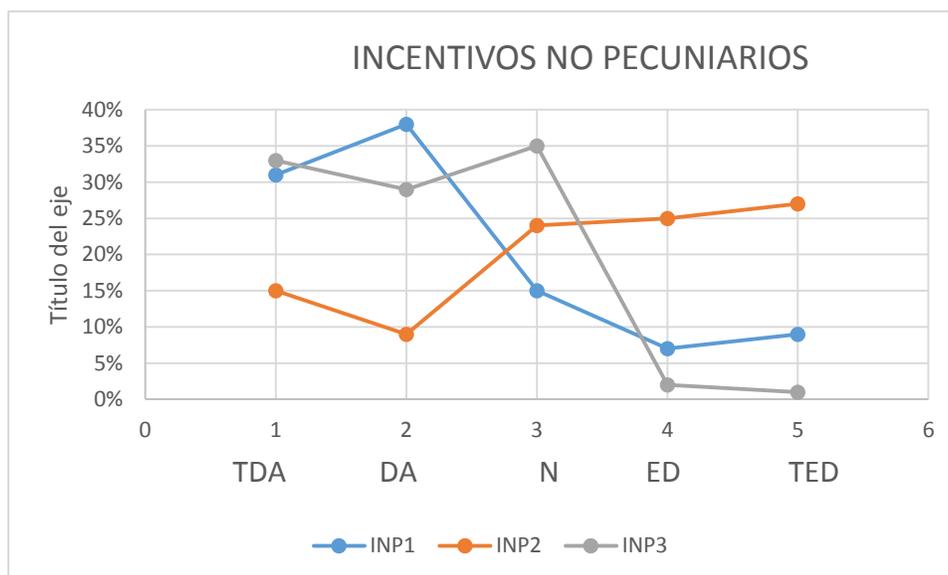
De acuerdo al criterio de Bienestar a los empleados se puede evidenciar una tendencia alta que los empleados no conocen el plan de bienestar que actualmente tiene la Universidad Santiago de Cali como lo refleja la pregunta B4 que se resalta en los rangos de (ED-TED) con un 45%. Igualmente se resalta que la Universidad Santiago de Cali cuenta que áreas de servicios médicos, psicológico, odontológico y recreativo para el empleado y su grupo familiar como se aprecia en la pregunta B3 con un 85% en los rangos (TDA-DA). En la pregunta B1 se puede percibir que la Universidad Santiago de Cali genera un apoyo a los empleados cuando se presenta una dificultad familiar con un 57% en el rango (TDA-DA) y el 12 % de los trabajadores inclinaron su respuesta de manera negativa (ED-TED).

**Tabla N°5 Incentivos no pecuniarios**

INCENTIVOS NO PECUNIARIOS		TDA	DA	N	ED	TED
INP1	La Universidad Santiago de Cali destaca a sus empleados por el buen desempeño laboral.	31%	38%	15%	7%	9%
INP2	La Universidad Santiago de Cali recompensa a los trabajadores cuando se trabaja de manera adecuada.	15%	9%	24%	25%	27%
INP3	Usted se siente motivado cuando la Universidad Santiago de Cali exalta de manera positiva al grupo de trabajo.	33%	29%	35%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 5 Incentivos no pecuniarios**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a este criterio de incentivos no pecuniarios, permite conocer los empleados como se sienten satisfechos al recibir incentivos no salariales pero que genera una motivación al pertenecer a la institución, debido a que reconoce a los empleados de diferentes maneras para desarrollar sus labores, como se puede evidenciar en la pregunta INP1 que la Universidad Santiago de Cali destaca a los empleados con un 69% (TDA-DA) se refirieron en forma positiva a la Institución, y un 16% (ED-TED) se refieren de forma negativa para generar una motivación al personal dentro de la organización. Igualmente se puede evidenciar en la pregunta INP2 que la Universidad Santiago de Cali genera una tendencia baja en recompensar a los trabajadores cuando se trabaja de manera adecuada con un 52% (ED-TED), debido a que de manera verbal al momento de aplicar esta encuesta muchos de los empleados informa que la Universidad Santiago de Cali no genera incentivos como un día de descanso para estar en familiar, un pasadía en el club deportivo, entre otros debido a que no existe un plan de bienestar para los empleados.

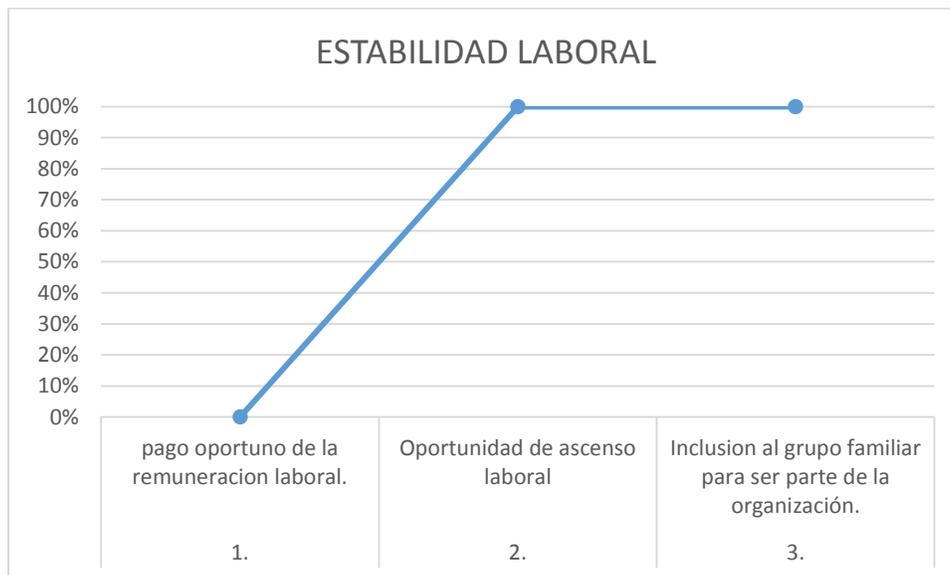
Luego de aplicar la encuesta en los trabajadores del subsistema administrativo se le pregunto que le gustaría que se implementara a los empleados de la Universidad Santiago de Cali, lo cual indicaron lo siguiente:

**Tabla N°6 Estrategia de Estabilidad Laboral.**

ESTABILIDAD LABORAL		INDICADOR
1.	pago oportuno de la remuneración laboral.	0%
2.	Oportunidad de ascenso laboral	64%
3.	Inclusión al grupo familiar para ser parte de la organización.	36%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 6 Estrategia de Estabilidad Laboral**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la Tabla N°6 y el grafico N° 6 los empleados del subsistema administrativo en el ítems de estabilidad laboral, indicaron que les gustaría que la Universidad Santiago de Cali genere más oportunidad de ascenso laboral dentro de la Institución con un 64% y en la segunda posición se encuentra la inclusión del grupo familiar para ser parte de la organización con un 36%.

**Tabla N°7 Estrategia de Relaciones Interpersonales.**

RELACIONES INTERPERSONALES		INDICADOR
1.	Integración en espacios fuera de la Universidad Santiago de Cali.	55%
2.	Buenas comunicación con el superior y equipo de trabajo.	12%
3.	actividades de socialización al interior de la Universidad Santiago de Cali.	33%

**Fuente: Elaboración propia**

**Grafico N° 7 Estrategia de Relaciones Interpersonales**



**Fuente: Elaboración propia**

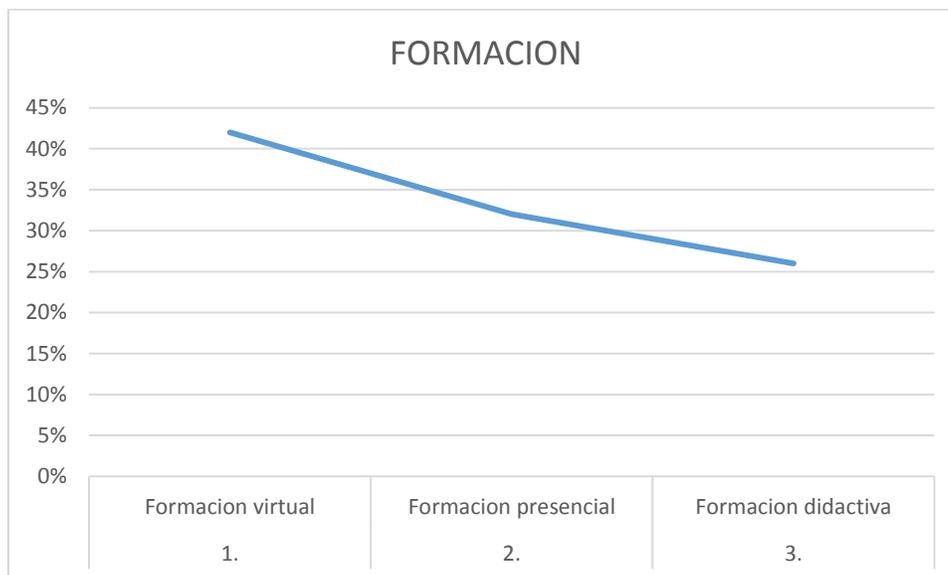
Como se puede evidenciar en la Tabla N°7 y el grafico N° 7 los empleados del subsistema administrativo en el ítem de relaciones interpersonales, indicaron que les gustaría que la Universidad Santiago de Cali, realice integraciones en espacios por fuera de la organización un con 55% y en la segunda posición se encuentra que la Universidad Santiago de Cali realizar actividades de socialización dentro de la misma con un 33%.

**Tabla N°8 Estrategia de Formación.**

FORMACION		INDICADOR
1.	Formación virtual	42%
2.	Formación presencial	32%
3.	Formación didáctica	26%

**Fuente: Elaboración propia**

**Grafico N° Estrategia de 8 Formación.**



**Fuente: Elaboración propia**

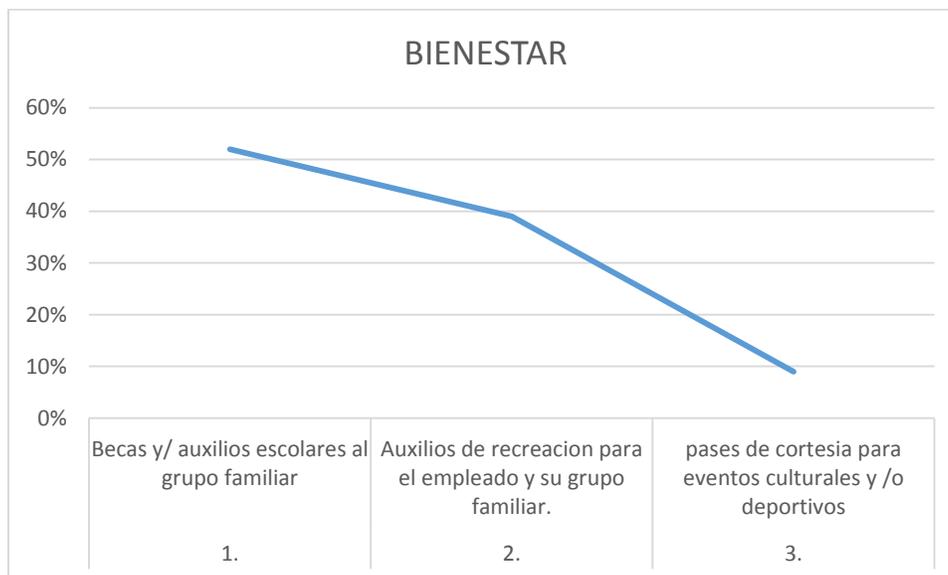
Como se puede evidenciar en la Tabla N°8 y el grafico N° 8 los empleados del subsistema administrativo en el ítems de formación, indicaron que les gustaría que la Universidad Santiago de Cali, realice capacitaciones y/o formación de manera virtual con 42% y de forma presencial con un 32%.

**Tabla N°9 Estrategia de Bienestar**

BIENESTAR		INDICADOR
1.	Becas y/ auxilios escolares al grupo familiar	52%
2.	Auxilios de recreación para el empleado y su grupo familiar.	39%
3.	pases de cortesía para eventos culturales y /o deportivos	9%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 9 Estrategia de Bienestar**



Fuente: Elaboración propia

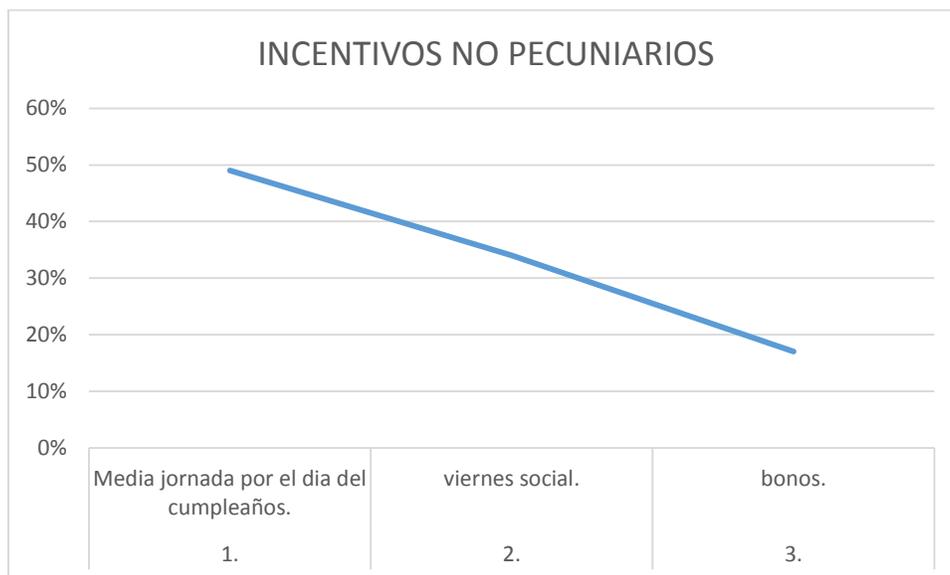
Como se puede evidenciar en la Tabla N°9 y el grafico N° 9 los empleados del subsistema administrativo en el ítem de bienestar, indicaron que les gustaría que la Universidad Santiago de Cali, otorgue becas y /o auxilios escolares para el grupo familiar con un 52% y en la segunda posición se encuentra que la Universidad Santiago de Cali otorgue auxilio de recreación para el empleado y/o su grupo familiar con un 39%.

**Tabla N° 10 Estrategia de Incentivos no pecuniarios**

INCENTIVOS NO PECUNIARIOS		INDICADOR
1.	Media jornada por el día del cumpleaños.	49%
2.	viernes social.	34%
3.	bonos.	17%

**Fuente: Elaboración propia**

**Grafico N° 10 Estrategia de Incentivos no pecuniarios**



**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede evidenciar en la Tabla N°10 y el grafico N° 10 los empleados del subsistema administrativo en el ítem de Incentivos no pecuniarios, indicaron que les gustaría que la Universidad Santiago de Cali, otorgue media jornada por el día del cumpleaños con un 49% y en la segunda opción que la Universidad Santiago de Cali realice un viernes social con un 34%.

## **8. PLAN DE ACCION**

### **PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACION**

Una vez analizadas las variables objeto de estudio abordados en la encuesta aplicada a los 40 empleados, se detecta los puntos frágiles y que requieren atención inmediata para motivar el personal e incentivar los índices de satisfacción laboral, productividad y retención de personal.

Si bien existen criterios que no revisten mayor alerta, pues la percepción arrojada en el instrumento indica que existe un fortalecimiento Institucional en aspectos que se deben procurar por mantener:

- El relacionamiento interpersonal entre los equipos de trabajo a nivel interno y externo de cada área, lo que permite inferir que la comunicación entre los miembros de la organización es efectiva.
- Formación y/o Capacitación, muestra que la Institución se preocupa por mantener y potenciar las competencias laborales de sus trabajadores

A partir del excedente de resultados arrojados con el Instrumento, se genera el siguiente plan, a fin de realizar seguimiento y control sobre aquellos aspectos que requieren especial atención para el logro de los objetivos.

#### **Denominado: PROGRAMA BIENESTAR LABORAL SANTIAGUINO**

##### *Objetivo*

Este programa tiene como propósito realizar el reconocimiento a los trabajadores de la USC y así mismo incentivarlos a mejorar su desempeño y productividad, fomentando la sana convivencia, los valores Institucionales y el sentido de pertenencia; contribuyendo así al mejoramiento continuo de nuestros procesos, a través del fortalecimiento de nuestro talento humano.

### *Alcance*

Aplica al personal administrativo en la USC.

### *Responsables*

- Gestion Humana

### **Contenido - Programas**

1. Reconocimiento a la excelencia
2. Viernes casual Santiaguino
3. Familias Santiaguinas
4. Cumpleaños

#### **1. Reconocimiento a la excelencia**

Este reconocimiento se llevará a cabo de manera trimestral, a aquellos trabajadores que se destaquen en la USC por su nivel de compromiso con la Institución, evidenciado en su desempeño integral (servicio al cliente, desempeño, comportamiento, cumplimiento responsabilidades).

#### **Sub-categorías**

- A. Empleado ejemplar
- B. Líder ejemplar
- C. Equipo de alto rendimiento (desempeño y servicio al cliente)
- D. Equipo innovador y creativo

## ✓ **Empleado ejemplar**

### *Aspirantes para el empleado ejemplar*

Podrá ser aspirante al empleado ejemplar, cualquier trabajador de la USC que cumpla con los siguientes requisitos:

- Tener vinculación laboral vigente con la USC.
- No presentar reporte de llegadas tarde en la marcación del reloj.
- No tener procesos disciplinarios pendientes.
- Tener una buena calificación en su última evaluación de desempeño (No aplica para el personal nuevo).
- Hacer uso adecuado de la dotación entregada por la USC.
- Portar su carné correctamente.
- Evidenciar el cumplimiento de los procesos de la USC.
- Mantener una conducta y comunicación adecuada, de tal forma que contribuya a la sana convivencia con sus compañeros de trabajo, así como con las partes interesadas del proceso al que pertenece.

**Nota:** Todos los trabajadores de la USC, pueden postularse o postular a un compañero de cualquier dependencia, incluso diferente a la propia.

## **Incentivos**

- Certificado distintivo como el empleado ejemplar del trimestre.
- Publicación página web, correo electrónico, gaceta.
- Tiempo de descanso (Sábados)
- Hospedaje 2 días y 1 noche en el centro recreacional en cabaña para 4 personas (transporte incluido).
- Bonos de descuento para artículos de la tienda Santiaguina.

## ✓ Líder ejemplar

### *Aspirantes para el líder ejemplar*

Podrá ser aspirante al líder ejemplar, cualquier Directivo, Coordinador o Jefe de alguna dependencia de la USC que cumpla con los siguientes requisitos:

- Tener vinculación laboral vigente con la USC. No tener procesos disciplinarios pendientes.
- Tener una buena calificación en su última evaluación de desempeño (No aplica para el personal nuevo).
- Evidenciar liderazgo en su equipo de trabajo.

**Nota:** Todos los Directivos, Coordinadores o Jefes de alguna dependencia de la USC, pueden postularse o postular a un compañero de cualquier dependencia, incluso diferente a la propia.

### **Incentivos**

- Certificado distintivo como el empleado del mes.
- Publicación página web, correo electrónico, gaceta.
- Tiempo de descanso (Sábados)
- Hospedaje 2 días y 1 noche en el centro recreacional en cabaña para 4 personas (transporte incluido).
- Bonos de descuento para artículos de la tienda Santiaguina.

✓ **Equipo de alto rendimiento (desempeño y servicio al cliente)**

*Aspirantes al equipo de alto rendimiento*

Podrá ser aspirante al equipo de alto rendimiento, cualquier proceso de la USC que cumpla con los siguientes requisitos:

- El equipo debe evidenciar cumplimiento satisfactorio en las metas establecidas en el proceso, incluyendo plan operativo e indicadores.
- El equipo debe gozar del reconocimiento de sus usuarios internos y externos, con respecto a la efectividad de sus procesos.
- Tener indicador de quejas presentadas y el trámite realizado para solucionarlas.
- Que el proceso aspirante evidencie la implementación eficaz de acciones tendientes a mejorar la prestación de sus servicios.
- Todo el equipo de trabajo debe tener vinculación laboral vigente con la USC.
- Todo el personal que debe cumplir con la marcación del reloj no debe presentar reporte de llegadas tarde.
- Ningún integrante del equipo debe tener procesos disciplinarios pendientes.
- Al personal que le corresponda, debe hacer uso adecuado de la dotación entregada por la USC.
- Al personal que le corresponda, debe portar su carné correctamente.
- El equipo de trabajo debe evidenciar el cumplimiento de los procesos de la USC.
- El equipo de trabajo debe mantener una conducta y comunicación adecuada, de tal forma que contribuya a la sana convivencia con sus compañeros de trabajo, así como con las partes interesadas del proceso al que pertenece.

**Nota:** Todos los procesos de la USC, pueden postularse o incluso postular a un proceso diferente.

## **Incentivos**

- Certificado distintivo como el equipo de alto rendimiento en la USC.
- Publicación página web, correo electrónico, gaceta.
- Tiempo de descanso (Sábados)
  - Hospedaje 2 días y 1 noche en el centro recreacional para el equipo (transporte incluido).
  - Identificación de la oficina (rompe tráfico).
  - Compra de camisetas con el logo de la USC para utilizar en el viernes casual.

### **✓ Equipo innovador y creativo**

Podrá ser aspirante al equipo innovador y creativo, cualquier proceso de la USC que cumpla con los siguientes requisitos:

- El equipo debe evidenciar la implementación de estrategias y metodologías de trabajo tendientes a mejorar tanto el servicio al cliente, como el desarrollo de las actividades correspondientes a su proceso.
- El equipo debe evidenciar la implementación canales de comunicación eficaces con sus usuarios internos y externos.
- Todo el equipo de trabajo debe tener vinculación laboral vigente con la USC.
- Todo el personal que debe cumplir con la marcación del reloj no debe presentar reporte de llegadas tarde.
- Ningún integrante del equipo debe tener procesos disciplinarios pendientes.
- Al personal que le corresponda, debe hacer uso adecuado de la dotación entregada por la USC.

- Al personal que le corresponda, debe portar su carné correctamente.
- El equipo de trabajo debe evidenciar el cumplimiento de los procesos de la USC.
- El equipo de trabajo debe mantener una conducta y comunicación adecuada, de tal forma que contribuya a la sana convivencia con sus compañeros de trabajo, así como con las partes interesadas del proceso al que pertenece.

**Nota:** Todos los procesos de la USC, pueden postularse o incluso postular a un proceso diferente.

### **Incentivos**

- Certificado distintivo como el equipo de alto rendimiento en la USC.
- Publicación página web, correo electrónico, gaceta.
- Tiempo de descanso (Sábados)
- Hospedaje 2 días y 1 noche en el centro recreacional para el equipo (transporte incluido).
- Identificación de la oficina (rompe tráfico).
- Compra de camisetas con el logo de la USC para utilizar en el viernes casual.

## **2. Viernes casual Santiaguino**

La USC ha definido el “viernes casual Santiaguino”, con el objetivo de reducir el estrés laboral y promover un ambiente laboral agradable, por tal motivo se define que una vez por mes el personal administrativo podrá asistir a trabajar sin el uniforme, siempre y cuando cumplan las siguientes condiciones:

- El equipo de trabajo tendrá que utilizar el jean y la camiseta del mismo color.
- El viernes casual Santiaguino se llevara a cabo solamente el último viernes de cada mes.
- No está permitido utilizar en este día jean con rotos, ni blusas escotadas.

## **3. Familias Santiaguinas**

El programa de familias Santiaguinas se realizará con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros trabajadores, para lo cual se han definido los siguientes programas.

### **✓ Actividades para los hijos de los trabajadores**

Teniendo en cuenta que gran parte de nuestros trabajadores tienen hijos en edad escolar y con el ánimo de contribuir al fortalecimiento de sus habilidades, se propone la USC disponga espacios para desarrollo de actividades deportivas y culturales para los hijos de los empleados después del colegio; programa que podría ampliarse a la comunidad Santiaguina y su entorno y de acuerdo a la actividad a desarrollar se definirá su costo, el cual será menor para el personal administrativo.

✓ **La fiesta de la familia Santiaguina**

Con el apoyo de las cajas de compensación se organizará un evento anual denominado la fiesta de la familia Santiaguina, por medio del cual se pretende fomentar la integración y socialización de nuestras familias como eje central del bienestar de nuestros trabajadores.

✓ **Fortalecimiento de competencias y habilidades del personal administrativo y sus familias**

Buscando brindarles a nuestros trabajadores y sus familias herramientas que les permitan mejorar su calidad de vida, se propone realizar los cursos y capacitaciones relacionadas a continuación, haciendo uso de nuestro capital humano:

- Capacitación servicio al cliente a todos los niveles de la organización.
- Taller de jardinería: Dirigido al personal administrativo; taller que será dictado por los Jardineros de la USC.
- Cursos cortos de cocina, dirigidos al personal administrativo y a sus hijos, el cual será dictado por los docentes del programa de gastronomía.
- Taller de manualidades dirigido al personal administrativo y sus hijos.
- Demás talleres y/o cursos cortos que puedan ser dictados por el personal docente y/o administrativo de la USC.

#### **4. Cumpleaños**

Con el ánimo contribuir a la celebración de los cumpleaños de nuestros trabajadores, se establecen las siguientes actividades:

- Gestión humana enviara una tarjeta virtual para los cumpleaños.
- Se solicitará a cada dependencia que realice la cartelera de cumpleaños de su equipo de trabajo y se premiará la más creativa, con bonos para un almuerzo en uno de los restaurantes de la USC.
- El día del cumpleaños de nuestros trabajadores, se concederá medio día libre, bajo las siguientes consideraciones:
  - ✓ La jornada de descanso no podrá ser cambiado, debe ser tomada el mismo día del cumpleaños.
  - ✓ Se deberá concertar con el jefe inmediato en que horario se tomará el descanso.
  - ✓ El cumpleaños deberá organizar sus actividades el día anterior, de manera que no quede ningún asunto urgente sin resolver y que pueda afectar el servicio durante el tiempo que este se ausente.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminado el diagnóstico y desarrollada la estrategia propuesta por este estudio, para la universidad Santiago de Cali y el personal administrativo que en ella labora, se puede precisar la pertinencia del presente documento, dada la explícita carencia de un plan definido para motivar el personal y ausencia de políticas concretas en pro de incentivar el talento humano que en dicha casa de estudios convergen.

Aunque la Institución se preocupó por realizar un esfuerzo significativo otorgando becas de estudio a nivel superior para sus empleados, estos no han sido suficientes de acuerdo a la percepción de los trabajadores.

Se logra establecer de forma directa, una vez analizado el instrumento de medición, que las mujeres en un 63% manifiestan sentirse menos motivadas, por lo cual son el principal foco a desarrollar en las estrategias a emprender, en ese mismo sentido se evidencia que más del 50% de los empleados sienten necesidad por ser motivados, expresando en un 97% el beneplácito y gozo que sienten cuando logran percibir que la Institución les reconoce y exalta.

Se pudo identificar de forma clara y explícita, los aspectos motivacionales que desean los empleados, lo que sin lugar a dudas redundará en efectividad y productividad en las labores ejecutadas por los mismos.

A nivel interno se puede afirmar que existe un clima laboral óptimo, dado el alto porcentaje de encuestados que reveló en un promedio el 80%, que las relaciones interpersonales a nivel interno en la organización se encuentran bien evaluadas, trayendo consigo trabajo en equipo y comunicación asertiva.

Adicional a ello, existen factores que juegan muy a favor de la Institución y que se convierten en herramientas, que desarrolladas de forma estratégica, potencializarían la actitud y motivación del personal, aspectos como infraestructura, actividades culturales y deportivas, espacios de esparcimiento a través de convenios, becas de estudio superior, entre otras, son factores que deben tomar la relevancia y resaltarse de forma debida.

Con el presente estudio, el área de Gestión Humana está llamada a reinventarse,

incorporando un plan de incentivos, que satisfaga las necesidades de realización del empleado administrativo de la USC, quienes anhelan ser motivados y no precisamente con atributos monetarios.

Por ultimo se considera pertinente recomendar que la Universidad Santiago de Cali debe implementar estrategias que motiven a los empleados de la organización con el fin de evitar que se genere una alta rotación de los empleados y retener el talento.

Para ello a través del presente documento se propone implementar incentivos no pecuniarios a los empleados de forma periódica, bimestral o trimestral que impulse la motivación del empleado y equipos de trabajo de las diferentes áreas de la organización, al nombrar un empleado ejemplar que cumpla con la satisfacción de los lineamientos de las metas propuestas por la organización, con el fin de resaltar la importancia del empleado en la organización. Igualmente se debe fortalecer la inclusión del grupo familiar del trabajador desarrollando actividades dentro y fuera de la organización que se puedan compartir, siendo esta una institución de educación superior, que puede implementar talleres de cultura, deporte, recreación, entre otras.

Debido que la organización es una empresa de educación superior y se cuenta con becas y/o auxilios educativos para los empleados, también se puede considerar extender los auxilios educativos al interior de la Universidad para los beneficiarios-hijos, los cuales se pueden aplicar de manera porcentual, lo que se puede percibir como un estímulo monetario para los empleados.

Se destaca positivamente las capacitaciones que se da a los empleados de la USC, pero se recomienda que también se realicen de manera virtual.

Igualmente se propone que la Universidad Santiago de Cali aproveche la comunicación asertiva con la que cuenta dentro y fuera de la institución, a fin que los trabajadores realicen actividades fuera de la organización para generar espacios de sano esparcimiento, por lo cual se recomienda generar este tipo de actividades con el apoyo con la caja de compensación familiar en la cual se encuentren afiliados los trabajadores.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alles M. (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación 360°. Editorial Granica S.A. Buenos Aires.
2. Alles, M (2011) rotación y retención del talento humano. Obtenido de [Http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%3n+y+retencio%F3n+del+talento](http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%3n+y+retencio%F3n+del+talento)
3. Bermúdez Restrepo, H. (Febrero de 2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. En Universidad y Empresa(18), 174-202
4. Castro, J., Y Sajona J. (2012) sistemas de compensación en empresas del sector funerario de la ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena Obtenido de <http://190.242.62.234:808/jspui/bitstream/11227/463/1/TESIS%20FINAL.pdf>
5. Caulton, J. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A literatura Review. Emerging Leadership Journeys, 5(1), (p. 2-8).
6. Chapman A. (2007). Jerarquía de necesidades de Maslow. Documento en línea el 15 de abril de 2011: [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)
7. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento Humano. Bogotá: Mc Graw-Hill.

8. Colvin, M. y Rutland, F. (2008). ¿Es la jerarquía de necesidades de Maslow un modelo válido de motivación? Louisiana Tech University. Documento en línea 15 abril de 2011 de <http://www.business.latech.edu/>
9. Enciso, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de psicología*, 11, 5-22.
10. Enríquez, A. y Castañeda, D.I. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 9 (1), 77-85.
11. Flexibilidad laboral no contribuye a generar empleo. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/flexibilidad-laboral-no-contribuye-a-generar-empleo.html>. Consultada 4 de agosto del 2016.
12. García, M. (2008). "La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica". En: M. García, K. Sánchez y A. Zapata, *Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana* (p. 13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.
13. Guerrero, O. y Sanchez, M. (2011). Analisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de tunja. Tunja: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1151/1/2011-07p-03.pdf>
14. Jimenez, A., y Blaise, S. (2010). La motivación laboral e incentivos en una empresa de servicio. Caso: Castillo Delgado y Asociados. Santiago de los Caballero, Republica Dominicana: Universidad Tecnologica de Santiago. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/motivation-laboral-e->

incentivos-empresa-servicios/motivation-laboral-e-incentivos-empresa-servicios.pdf

15. López, J. A. (2011). La formación en los procesos de generación de capital humano. Cuadernos de Estudios Empresariales, 21, 137-157.
16. Marcos, S.. (2010, diciembre). Compensación, retención y reconocimiento en empresas de crecimiento acelerado. Talento y Gestión, Numero 3, 43.
17. Marín, L. y Carro, C. (2000). Análisis de información en los estudios prospectivos de ciencia, tecnología e innovación. Ponencia presentada en IV Foro Iberoamericano de Prospectiva Tecnológica, La Habana, Cuba.
18. Marin, N., Morales, N., Y Salazar, V. (2012). Etapa cuantitativa, panorama general de la medición: desarrollo del constructo y escalas. <https://es.slidershare.net./johanna06/etapa-cuantitativa>.
19. Pérez Uribe, R. I. (Enero a abril de 2003). Propuesta de un modelo de Gestión Humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios(47), 46- 65.
20. Reid-Cunningham A. (2008). Teoría de Maslow de la motivación y jerarquía de Necesidades humanas: un análisis crítico. Escuela de examen de doctorado de la Universidad de Bienestar Social de California, Berkeley.
21. Robins, S. (2009). Comportamiento Organizacional – Décimo tercera edición ed. México: Pearson Educación.

22. Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
23. Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de Gestión en las organizaciones: Gestión del Talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 12, 115-133.
24. Vargas Zúñiga, F. (21 y 22 de Mayo de 1998). La formación basada en Competencias en América Latina. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de Primer Seminario Andino sobre experiencias de formación basada en Competencia Laboral: [http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_com/index.htm](http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_com/index.htm)
25. Zarate-Díaz, J. d., & Gutiérrez-Ospino, W. E. (2013). Estrategias gerenciales como mecanismo de responsabilidad social en el sector turístico de Santa Marta-Colombia. *Clio América*, 7(14), 153- 163.