

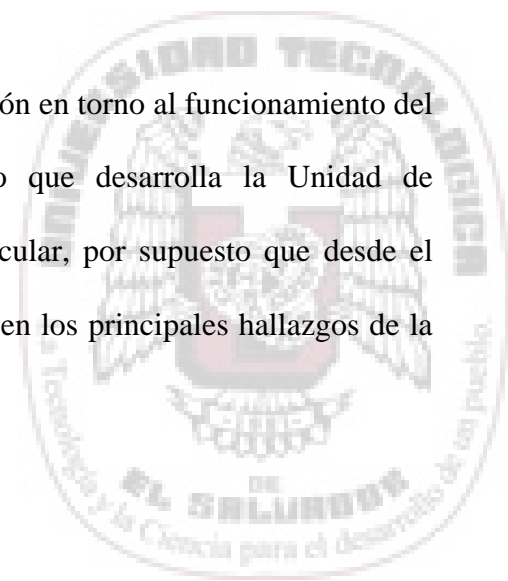
### **CAPÍTULO III Plan de mejoramiento integral de los servicios que presta la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación a las Unidades Operativas.**

#### **1. Descripción**

En el desarrollo de la reciente investigación se conoció de manera directa como funciona la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, además se tiene la opinión de las unidades operativas (técnicas) que constantemente requieren los servicios de esta unidad.

Lo anterior brinda un panorama favorable para pensar en la formulación de un plan que tenga como propósito el mejoramiento de algunos procesos que se desarrollan en el nivel externo e interno, este contendrá el desarrollo de ciertos procesos que vendrían a fortalecer el trabajo de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, y por ende el trabajo institucional.

La propuesta en si, pretende generar una amplia reflexión en torno al funcionamiento del Ministerio de Educación en general y del trabajo que desarrolla la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional en particular, por supuesto que desde el punto de vista del equipo investigador, fundamentado en los principales hallazgos de la investigación.



**a. Objetivos**

1. General

- Fortalecer el trabajo que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y coordinar la relación que tiene con las unidades operativas permitiendo con ello brindar un servicio eficiente.

2. Específicos

- Promover en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, un estudio de los procesos y procedimientos que actualmente desarrolla, que les permita valorar la posibilidad de introducir de manera sistemática algunas modificaciones en su funcionamiento.
- Proponer a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, una serie de estrategias de apoyo que contenga en forma elemental los pasos a seguir, para elaborar las especificaciones técnicas con el propósito que la adquisición sea más ágil y oportuna.

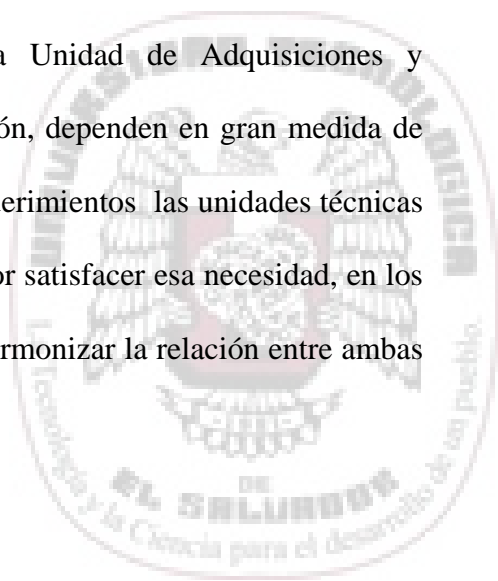


## **b. Justificación**

Revisando los resultados de la investigación relacionada con los principales factores administrativos y su vinculación con los procesos de adquisiciones, aparecen datos interesantes, los cuales no pueden pasar desapercibidos al ojo del equipo investigador, de los cuales se determinó que existen múltiples factores de tipo administrativo que inciden en el proceso de adquisiciones y contrataciones entre los cuales se mencionan los más relevantes que en este caso están afectando el proceso para adquirir y contratar.

- No son claras las especificaciones técnicas que envían las unidades operativas, en los requerimientos a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Falta de claridad en los procesos
- Recargo de tareas
- Falta de asignación de presupuesto
- Las unidades en estudio no están satisfechas con los niveles salariales
- Es necesario mejorar los canales de comunicación

La calidad de muchos procesos al interior de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, dependen en gran medida de dos cosas, una de la claridad con que presentan los requerimientos las unidades técnicas y dos, del esfuerzo que realice la oficina responsable por satisfacer esa necesidad, en los tiempos y calidad requerida, de ahí la importancia de armonizar la relación entre ambas unidades.

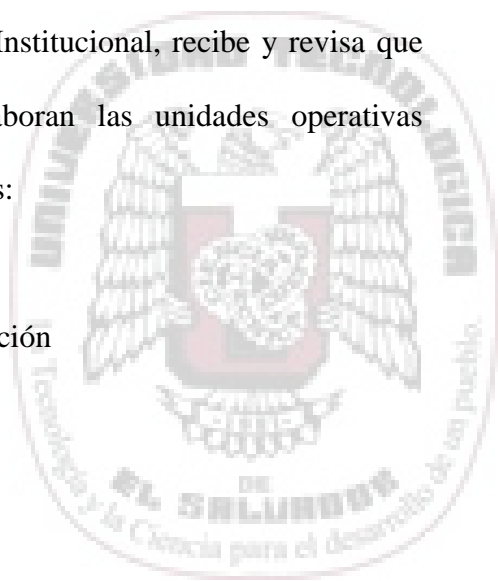


La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, unidad de análisis estudiada, en la investigación aparece con muchas fortalezas, que es necesario potencializar, pero la eficiencia institucional debe reflejarse permanentemente, y es por esa razón que se presenta esta propuesta técnica para que pueda ser considerada como un insumo técnico de mucha utilidad para el mejoramiento del trabajo institucional.

## 2. Normativa Institucional

En todas las instituciones es necesario que existan normativas que regulen las actividades que realiza el personal, siendo para ello necesaria la implementación de una serie de normas, en caso específico de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, las cuales se describen a continuación:

- a) Las unidades operativas solicitan a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional los requerimientos de obras, bienes y servicios, necesarios para el desarrollo normal de sus actividades, para alcanzar los objetivos institucionales.
- b) La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, recibe y revisa que lo solicitado en los requerimientos que elaboran las unidades operativas contengan por lo menos los siguientes requisitos:
  - Que contenga las especificaciones técnicas
  - Expresión presupuestaria afectada por la adquisición
  - Fuente de financiamiento



- Revisa con el departamento de presupuesto que tenga fondos para realizar el pago
- Consolida requerimientos, por tipo de productos y fuente de financiamiento para determinar que tipo de proceso de compras va a realizar.
- Verifica con el departamento de presupuesto la disponibilidad financiera.

Llenado los requisitos anteriores, inicia el proceso de adquisiciones con los proveedores, según el monto a contratar:

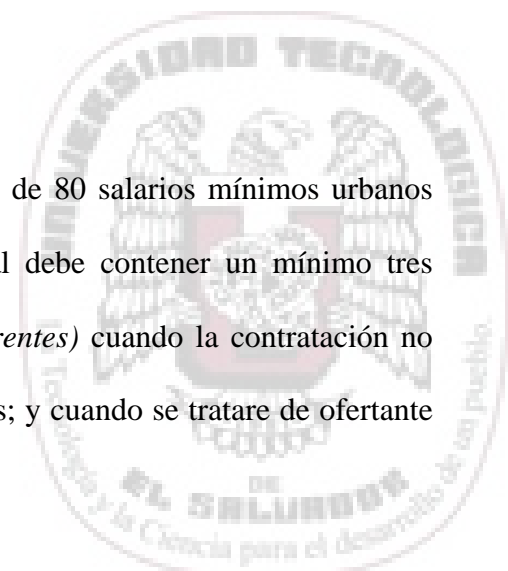
Licitación Pública por monto superior al equivalente de 635 salarios mínimos urbanos.

Concurso público: por un monto superior al equivalente de 200 salarios mínimos urbanos

Licitación pública por invitación desde el equivalente de 80 salarios mínimos urbanos hasta 635 salarios mínimos.

Concurso público por invitación: desde el equivalente de 80 salarios mínimos urbanos hasta 200 salarios mínimos urbanos

Libre gestión por un monto es inferior al equivalente de 80 salarios mínimos urbanos realizando comparación de calidad y precios, el cual debe contener un mínimo tres ofertantes. No será necesario este requisito (*Tres oferentes*) cuando la contratación no exceda del equivalente de 10 salarios mínimos urbanos; y cuando se tratare de ofertante



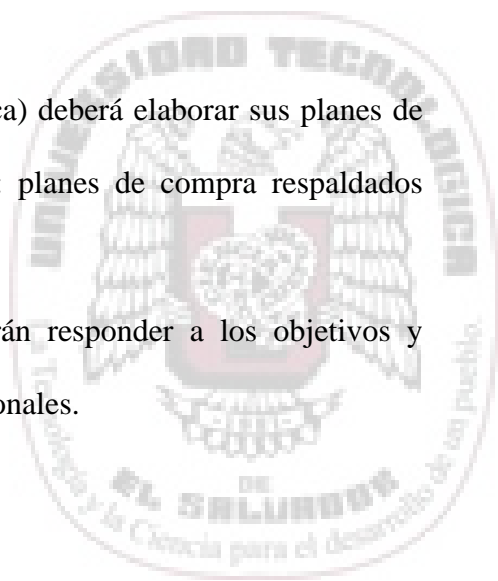
único, para lo cual se debe emitir una resolución razonada; (justificada técnicamente por la unidad solicitante).

Realizado este proceso, se legaliza la contratación, posteriormente de recibido el bien o servicio se elabora el acta de recepción.

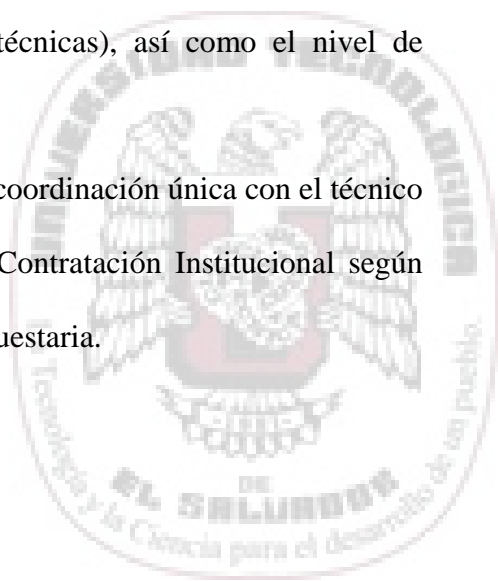
c. El proveedor presenta factura al departamento de tesorería, para trámite de pago y posteriormente se remite al departamento de contabilidad para su respectiva contabilización.

### **3. Estrategias Dirigidas a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional – Unidades Operativas (técnicas) del Ministerio de Educación**

- a. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, podría coordinar con la Dirección de Planeamiento Estratégico, el desarrollo de eventos a fin de estructurar planes de trabajo y planes operativos de las diferentes unidades lo cual permitirá a la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional prever los procesos de adquisición.
- b. Promover que cada unidad operativa (técnica) deberá elaborar sus planes de trabajo el cual contenga entre otras cosas: planes de compra respaldados presupuestariamente.
- c. Los planes de trabajo y de compra deberán responder a los objetivos y propósitos institucionales y prioridades nacionales.



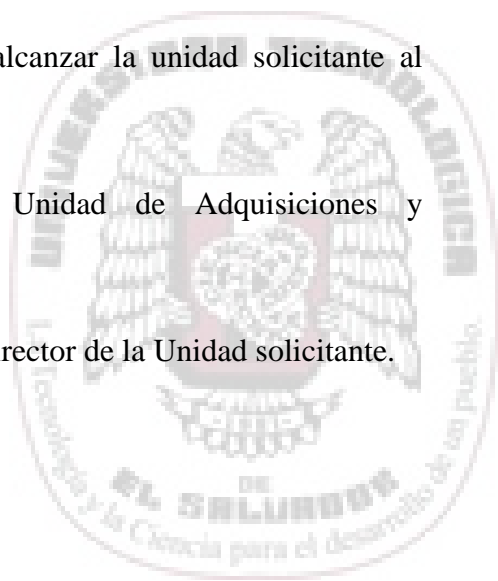
- d. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y unidades técnicas deberán establecer coordinaciones de trabajo para diseñar y desarrollar procesos tales como:
  - a) Formulación de términos de referencia
  - b) Especificaciones Técnicas
  - c) Conocimientos básicos de las Leyes aplicables a las compras
  - d) Sentido de pertenencia con la institución
  - e) Procesos de evaluación
  - f) Consultas periódicas
  
- e. Las Unidades Técnicas deberán verificar antes de realizar sus requerimientos si poseen disponibilidad presupuestaria, esto permitirá agilizar los procesos.
- f. Cada unidad operativa deberá verificar la inexistencia del producto a solicitar a las instancias correspondientes (inventario).
- g. La Unidad de Adquisición y Contratación Institucional, deberá estructurar una organización interna funcional que clarifique entre otras cosas, el nivel de relación con las unidades operativas (técnicas), así como el nivel de responsabilidad mutua.
- h. Cada unidad operativa (técnica) establecerá coordinación única con el técnico asignado por la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional según fuente de financiamiento y expresión presupuestaria.



- i. La Unidad de Adquisición y Contratación deberá hacer un análisis de los canales de comunicación que utilizan ya sean internos o externos.

**4. Formulación de estrategias para la elaboración de especificaciones técnicas dirigidas a las unidades operativas.**

- a. Las unidades técnicas (operativas), deberán determinar la necesidad real del bien o servicio a requerir.
- b. Verificar si no hay existencia del bien o servicio a requerir en bodegas.
- c. Verificar si la unidad solicitante posee asignación presupuestaria para comprar el bien o servicio.
- c. Elaborar las especificaciones técnicas del bien o servicio a requerir, en el caso de consultoría serán términos de referencia.
- d. Se definirá el nombre completo del proceso.
- e. Detallar el objetivo general que se pretende alcanzar la unidad solicitante al recibir los bienes o servicios a requerir.
- f. Detallar los objetivos específicos que pretende alcanzar la unidad solicitante al recibir los bienes o servicios a requerir.
- g. Llenar los formularios establecidos por la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- h. Firma de la solicitud y formularios por parte del Director de la Unidad solicitante.



- i. Remitir a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional para su respectivo trámite.
- j. Después de presentar el requerimiento a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, la unidad solicitante, dará seguimiento del proceso de adquisiciones que realiza la UACI.
- k. La unidad solicitante al recibir el bien o servicio, lo hará revisando las especificaciones técnicas o términos de referencia según el caso, y levantará un acta de recepción, donde la unidad se da por satisfecha por lo recibido.

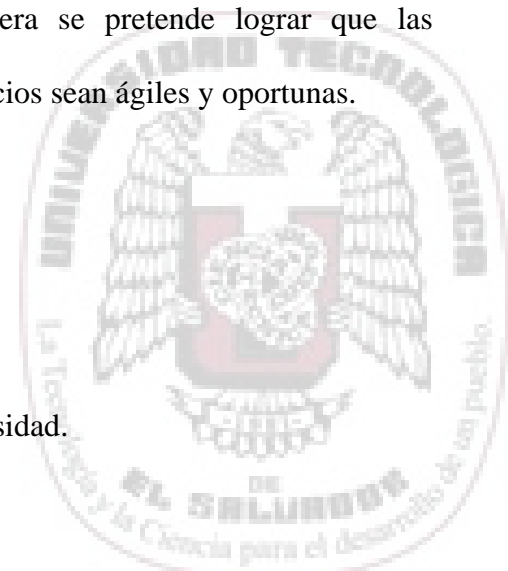
## **5. Capacitación de recursos humanos**

### **Generalidades**

La capacitación es fundamental para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y las unidades operativas (técnicas) del Ministerio de Educación la cual estará organizada por el jefe de la unidad conjuntamente con el director del departamento de Recursos Humanos, de esta manera se pretende lograr que las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios sean ágiles y oportunas.

Por lo tanto el propósito de esta temática es:

- Diseñar una capacitación adecuada a cada necesidad.



- Que la capacitación sea dictada por personal idóneo.
- Ofrecer a los subalternos diferentes tipos de aprendizajes para que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización.
- Evaluar correctamente el proceso y brindar una retroalimentación si es preciso.

#### **a. Objetivo general**

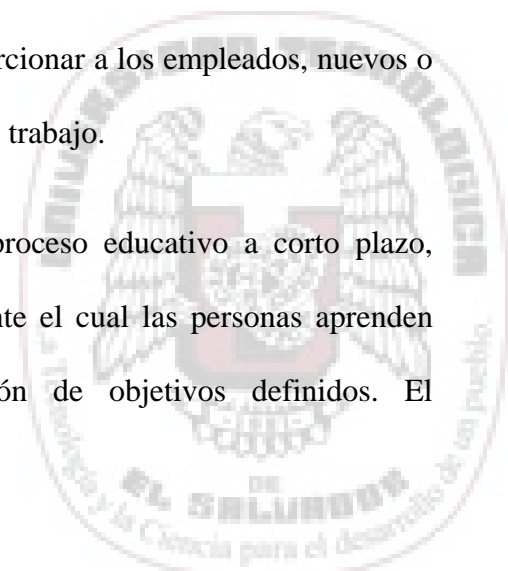
Que el personal que labora en la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional y las unidades operativas (técnicas) específicamente aquel personal que tenga una relación directa con el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, puedan mejorar sus conocimientos y habilidades relacionadas con el proceso de compras.

#### **b. Marco Referencial**

##### **Concepción de la capacitación**

Según Dessler Gary, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El



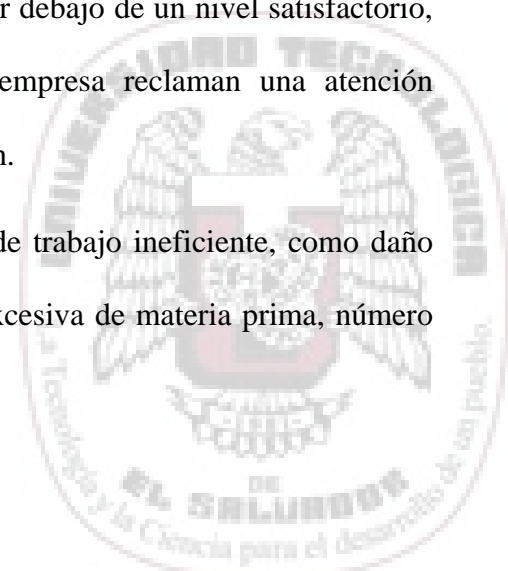
entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos aspectos.

### **Cómo determinar las necesidades de capacitación**

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación.

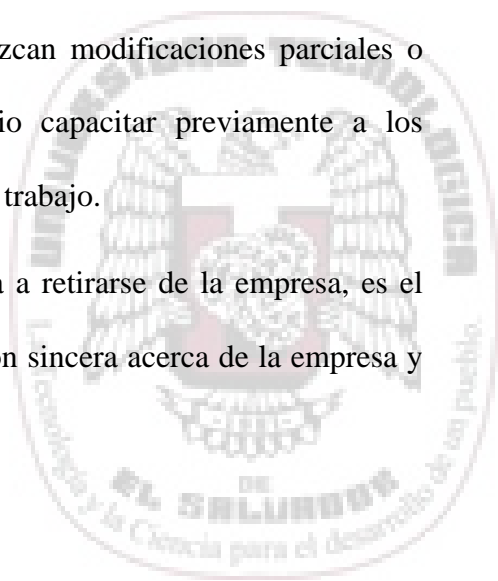
Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número



elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones inter-departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento mas apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y

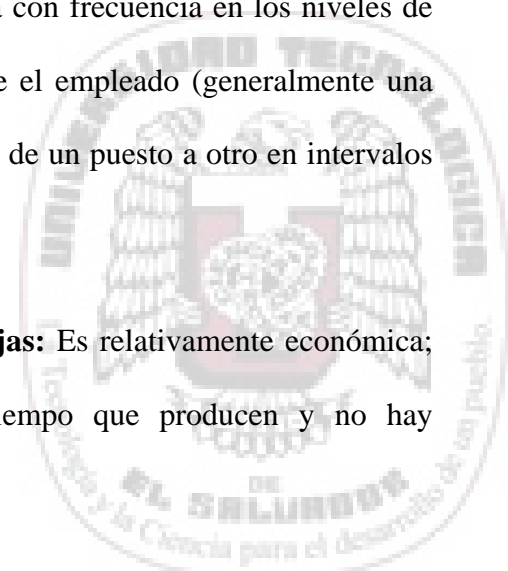


las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección

### c. Técnicas de capacitación

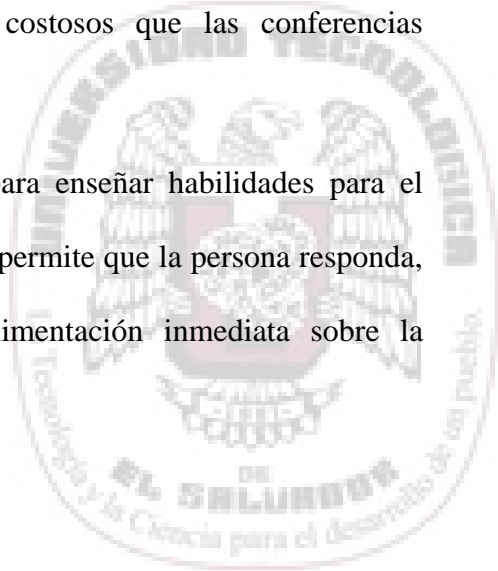
Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la mas conocida es el método de instrucción o substituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP.
- **La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:** Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay



necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

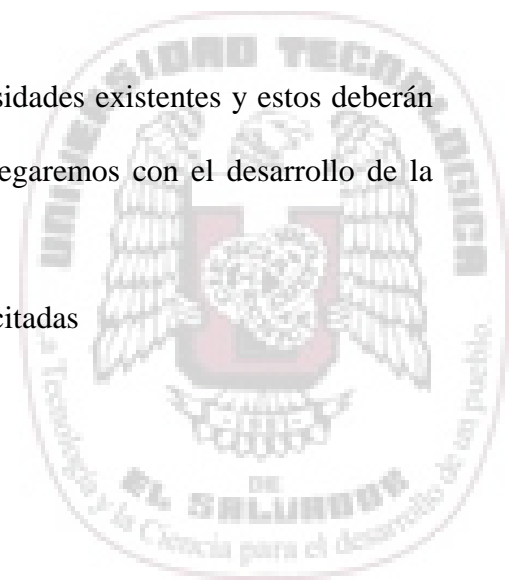
- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.



- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.
- **Elementos de un programa de capacitación:** Las metas serán establecidas con relación a las necesidades y estas se describen en forma cuantitativa. Las metas deberán ser planteadas de tal manera que al final del proceso de capacitación puedan ser mensurables.
  - a. Fijación de metas

Las metas serán establecidas con relación a las necesidades y estas se describen en forma cuantitativa, las metas deberán ser planteadas de tal manera que al final de la capacitación puedan ser medibles.
  - b. Determinación de objetivos

Los objetivos se definen en función a las necesidades existentes y estos deberán identificar la situación actual y hasta donde llegaremos con el desarrollo de la capacitación.
  - c. Establecer el grupo de personas que serán capacitadas



Se seleccionan las personas en grupos, que necesitan de capacitación para desarrollar habilidades, conocimientos, actitudes, todo aquel conocimiento que contribuya a que el trabajador mejore considerablemente su rendimiento en sus labores.

d. Definición de la acción

La capacitación se selecciona de acuerdo al objetivo del aprendizaje, que clase de participantes se tendrán en el programa de capacitación y además tiene que ver el número de personas que recibirá dicha preparación.

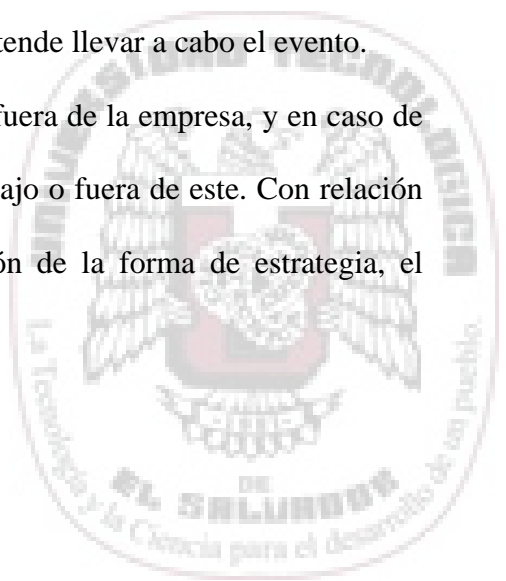
Entre las acciones de capacitación tenemos:

- Cursos y seminarios
- Experiencias del grupo
- Asesorías
- Supervisión

e. Seleccionar la estrategia de capacitación

La estrategia nos ayudará en la forma que se pretende llevar a cabo el evento.

La capacitación puede llevarse a cabo dentro o fuera de la empresa, y en caso de ser interna esta puede darse en el puesto de trabajo o fuera de este. Con relación al objetivo del aprendizaje así será la selección de la forma de estrategia, el número de participantes y los recursos.



f. Definición fecha, horario, duración

Las fechas se deberán establecer “en coordinación con el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y el jefe de la dirección de recursos humanos” de acuerdo a como se necesite la capacitación.

Se debe determinar el horario mas conveniente, y también el período de duración de acuerdo al contenido del programa y los objetivos propuestos.

g. Habilidades

Aquí se definen todas las actividades necesarias para el desarrollo de la capacitación.

Entre estas actividades podemos mencionar:

- Seleccionar cursos o eventos específicos
- Seleccionar el material necesario para instructor y participantes.
- Formación del personal facilitador
- Adquisición del material y equipo necesario
- Disposición de locales

h. Recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación

Estos recursos los podemos clasificar en: humanos, materiales, equipo audiovisual, locales, etc.

Dentro del recurso humano tenemos: instructores, programadores, responsables del evento, mecánógrafas, etc.



Entre los recursos materiales tenemos: retroproyector, equipo informático, cañón, rotafolio y otros. Además como locales debemos de contar con aulas con mobiliario y el equipo necesario.

i. Estimar el costo del programa

Este elemento nos ayudará a determinar el costo del programa de capacitación; con el propósito de optimizar el uso de todos los recursos financieros asignados a la preparación profesional del personal de la organización.

j. Estimar los beneficios del programa

Consiste en un análisis de los beneficios del programa en función del aporte de éste con relación a los objetivos de la organización y que estén en coordinación con los objetivos de los empleados. La eficiencia de este programa se medirá en función del logro de los objetivos propuestos a un bajo costo para la consecución de éstos.<sup>15\</sup>

Para lo cual se presenta de forma esquematizada la temática a seguir para capacitar al personal de las unidades en estudio.

<sup>15</sup><http://www.monografias.com/trabajos12/emco/emco.shtml>



**d. PROPUESTA DE LA TEMÁTICA DE CAPACITACION A DESARROLLAR CON EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL Y UNIDADES OPERATIVAS DEL MINED**

<b>Necesidad de capacitación</b>	<b>Temática</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Tiempo</b>
1. Conocimiento detallado de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	- Aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	Que el personal de la UACI, aplique en forma adecuada la Ley LACAP en el proceso de compras, lo cual permita satisfacer la necesidades de las diversas instancias del MINED.	Seminario taller	3 días
2. Elaboración efectiva de especificaciones técnicas, acorde a la normativa de la UACI.	- Diseño de formularios y especificaciones técnicas de conformidad al tipo de producto o servicios a solicitar. - Revisión completa del proceso de compras. - Calculo de tiempo – períodos	Que el personal de las unidades operativas pueda elaborar adecuadamente las especificaciones técnicas de conformidad al tipo de producto o servicio a solicitar.	Taller	3 días
3. Demostrar la transparencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones.	- Principios básicos de la ética profesional.	Que los participantes conozcan los principios básicos de la ética, que les permita fortalecer su marco de valores, aplicándolos en el campo laboral.	Curso secuencial	3 días



4. Mejorar las relaciones con las unidades operativas.	- Atención al cliente.	Que los participantes conozcan las ventajas de la buena atención aplicando las técnicas del mejoramiento continuo.	Seminario	3 días
5. Operación de compras con fondos GOES y Cooperación Internacional.	- Proceso de adquisiciones con fondos GOES - Proceso de adquisiciones con fondos de Cooperación Internacional.	Que el personal de la UACI, conozca los diferentes tipos de procesos de compras, según la fuente de financiamiento.	Seminario	3 días
6. Normativa Institucional	- Normas y políticas de las funciones y relación entre la UACI y las unidades operativas.	Que el personal de la UACI y las unidades operativas conozcan las normas y políticas, para realizar mejor sus funciones.	Seminario taller	3 días



## **6. Propuesta de un Plan de Estímulos dirigido al personal de la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional.**

Para desarrollar el plan de estímulo que va dirigido al personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación con el propósito de orientarlos a ejercer sus funciones asignadas de una manera positiva beneficiando con ello al personal y la misma institución.

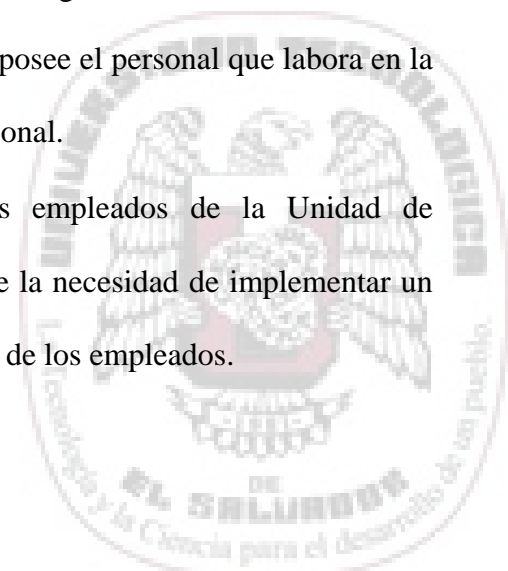
### **a. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Conocer las condiciones laborales necesarias que generen niveles de motivación en el personal de la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional, a fin de mejorar en desempeño y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los niveles salariales, niveles de desempeño, grado de conocimiento, nivel académico, aptitudes, experiencia, habilidades que posee el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Analizar las expectativas y necesidades de los empleados de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, sobre la necesidad de implementar un plan de incentivos, para lograr elevar la motivación de los empleados.



- Diseñar y formular un plan de incentivos para el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Las herramientas e incentivos estarán sustentadas en un análisis de su impacto financiero.

### **b. Conceptos de Incentivos y Contribuciones**

INCENTIVOS: Son todos aquellos procedimientos diseñados por las empresas que buscan motivar a los empleados para logro de determinados objetivos y/o conductas.

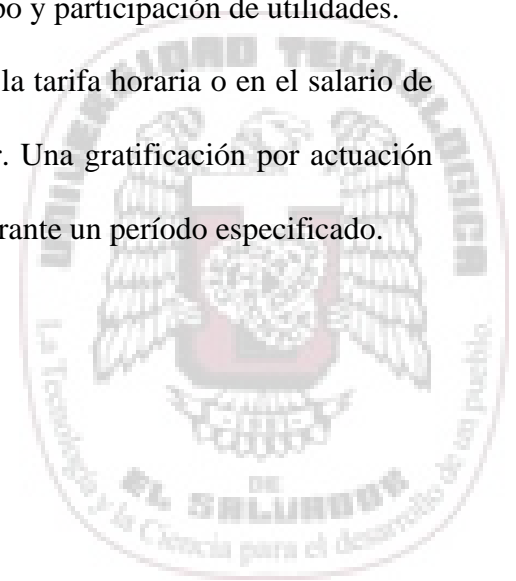
#### **Tipos de planes de incentivos**

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

1. Programas de pagos de incentivos
2. Enriquecimiento del puesto
3. Administración de objetivos

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

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



### c. Tipos de incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería mas conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

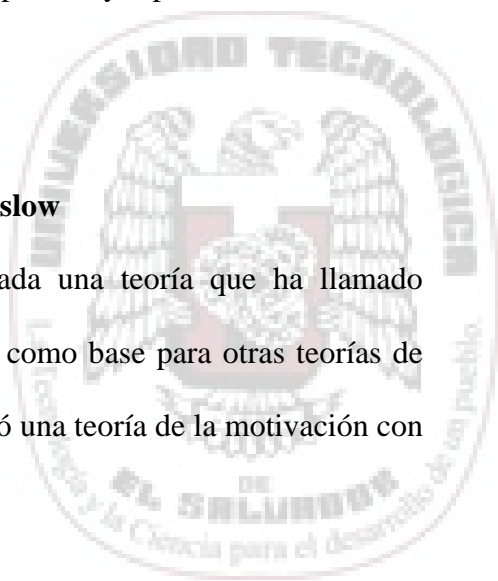
Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

### Equilibrio organizacional

El equilibrio organizacional es el resultado de un proceso, en el cual sus miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas de forma moderada, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización. El resultado de un buen clima organizacional en una empresa, se traduce en un excelente equilibrio organizacional, donde existe la igualdad y el respeto por la participación y opinión de todos los integrantes de esa organización.

### Jerarquía de las necesidades, según Abraham H. Maslow

Entre los años de 1943, 1954 y 1970 fue desarrollada una teoría que ha llamado considerablemente la atención, y que ha sido utilizada como base para otras teorías de dirección y organización de conducta, así mismo elaboró una teoría de la motivación con



base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

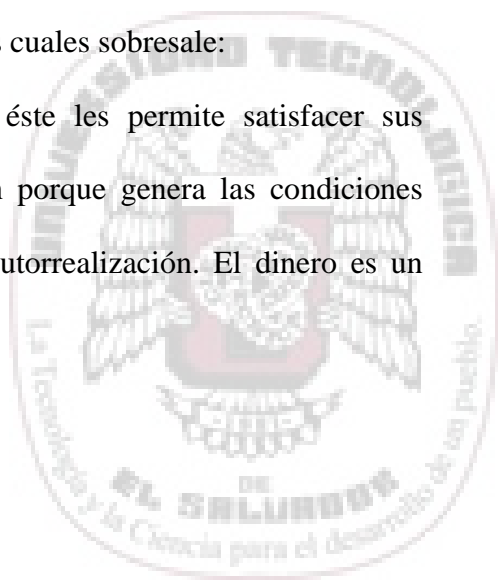
De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
- c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)
- e) Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

### **Edward E. Lawler y la teoría de la expectativa**

Halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto de que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero o el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresale:

Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.



Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

### **Frederick Herzberg y la teoría de los dos factores:**

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior) para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos
- Factores motivacionales

Factores higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Factores motivacionales: Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.<sup>16</sup>

<sup>16</sup><http://www.monografias.com/trabajos12/emco/emco.shtml>



#### **d. Estrategias del plan de estímulos**

##### 1. Facilitar la formación del recurso humano

- Cursos regulares internos

Es necesario que el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional conjuntamente con el director de la unidad de recursos humanos brinde capacitaciones mensualmente sobre temas relacionados con las tareas y funciones asignadas.

- Formación académica

Es recomendable que cada uno de los empleados presente niveles académicos en este caso licenciatura en administración de empresas o carreras afines; en el caso del personal que estudia la educación superior la institución debe brindar la oportunidad del desarrollo personal.

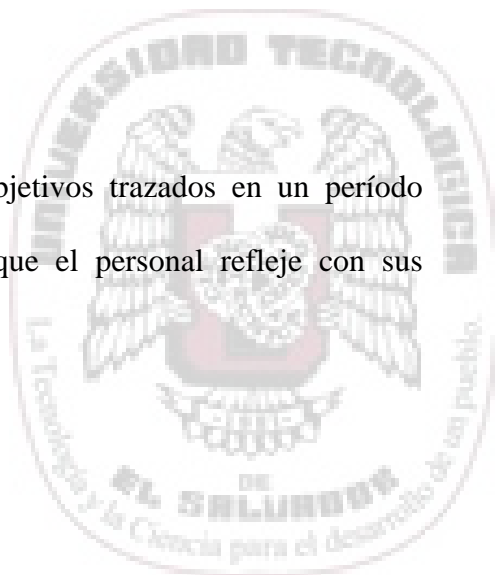
- Eventos nacionales e internacionales

Cada jefe de unidad debe dar las mismas oportunidades de superación para cada uno de sus empleados, entre las que se mencionan: capacitaciones, maestrías impartidas dentro del país como internacionalmente.

##### 2. Ascensos por méritos

- Desempeño laboral

Promover los ascensos dependiendo de los objetivos trazados en un período determinado, así como también por méritos que el personal refleje con sus habilidades, actitudes.



- Cumplimiento de Metas

Se refiere al cumplimiento de los objetivos de la unidad como institucionalmente haciendo un uso adecuado de los recursos que les son asignados.

- Experiencia mostrada

Reconocimiento por parte de cada jefe de unidades de la formación y conocimiento que posee el personal que tienen asignadas bajo su dirección.

3. Estímulo afectivo

- Felicitaciones públicas por trabajo realizado

Entre estos estímulos se consideran: cuando se ha cumplido los objetivos trazados y se han utilizado los recursos de una forma eficiente.

- Reuniones periódicas

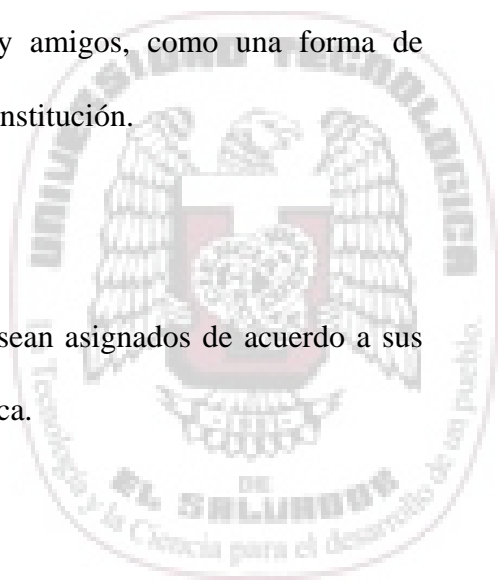
Es necesario que cada uno de los responsables de unidad mantenga reuniones periódicamente con todo el personal para informarles sobre temas importantes que sean necesarios que todo el personal tenga conocimiento.

- Día libre para el empleado en su cumpleaños

Analizar la posibilidad que el día que cumple años el empleado darle el día libre para que pueda convivir con sus familiares y amigos, como una forma de reconocimiento por su entrega al servicio de la institución.

4. Revisión salarial periódica

Se considera que es necesario que los salarios sean asignados de acuerdo a sus funciones y tareas, y se revisen en forma periódica.



## 5. Ambientación laboral

Es necesario que el personal se mantenga en un ambiente laboral adecuado y agradable ya que depende mucho de este punto el buen desempeño.

- Espacio físico
- Iluminación
- Limpieza
- Ventilación
- Comodidad

Se considera que un personal motivado y en un ambiente laboral agradable, donde se pueda desarrollar profesional e intelectualmente, es más productivo, logrando que las Adquisiciones y Contrataciones sean ágiles y oportunas.

