



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA

FACULTAD

ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

CARRERA

RECURSOS HUMANOS

TEMA

“La política de compensaciones y beneficios como factor de motivación en los empleados del Ente Regulador del Juego de Azar de la Provincia de Salta”

ALUMNA

JULIETA LÓPEZ SAVOY

AÑO

2019

AUTORIDADES

Gran Canciller

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Prof. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Investigación

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector de Formación

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez

Jefa de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins

ÍNDICE

Capítulo 1: Diseño de investigación	4
Capítulo 2: Marco Teórico	7
Compensaciones y Beneficios.....	7
1. Introducción	7
2. Los sistemas de recompensas.....	9
2.1. Diferencias entre recompensas monetarias y recompensas no monetarias	9
2.2. Diversos tipos de recompensas	9
3. Remuneración - Salario	11
4. Incentivos	12
4.1. Programa de incentivos	13
5. Beneficios y Servicios	14
5.1. Clases de beneficios	14
5. Diseño del sistema de remuneración	17
6. Administración de salarios.....	18
La Motivación como factor de mejora en el desempeño laboral	19
1. Introducción	19
2. Factores que favorecen la motivación en el trabajo	19
3. Teorías de la Motivación:	21
3.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow	21
3.2. Teoría de la motivación – higiene de Herzberg.....	23
3.3. Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland	24
3.4. Teoría de la Valencia – expectativa de Vroom.....	25
3.5. Modelo de equidad de S. Adams	26
Capítulo 3: El Ente Regulador del Juego de Azar	27
1. Antecedentes – Entes autárquicos	27
2. Misión, Visión y Objetivos	28
3. Política salarial - Antecedentes	29
4. La política de compensaciones y beneficios hoy	30
Capitulo 4: Recolección y Análisis de los datos.....	31
1. Cuestionarios.....	31
2. Análisis de los datos (por preguntas).....	33
3. Análisis de los datos (por variables).....	33
Capítulo 5: Conclusión y Recomendaciones	44
Conclusión General	44
Recomendaciones.....	46
Bibliografía	49

CAPITULO 1

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tema:

La política de compensaciones y beneficios como factor de motivación en los empleados del Ente Regulador del Juego de Azar de la Provincia de Salta.

Fundamentación:

Una política salarial es el conjunto de normas y procedimientos que ayudan a establecer y mantener una estructura salarial justa y equitativa, establece los principios para lograr que la compensación que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada.

El área de Recursos Humanos debe establecer una política de compensaciones y beneficios con el fin de lograr que los empleados puedan cubrir sus necesidades y aspiraciones, logrando así un alto nivel de motivación y compromiso hacia la organización, colaborando con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

Identificación del problema:

La correlación entre la política de compensaciones y beneficios, y la motivación de los empleados del En.Re.J.A.

Sistematización del problema:

¿Existe una política de compensaciones y beneficios en el En.Re.J.A?

Los empleados del En.Re.J.A ¿reciben incentivos o reconocimientos laborales?

¿Es posible notar la incidencia de una política de compensaciones y beneficios en la motivación de los empleados del Enreja?

Formulación del problema:

La implementación de una política de compensaciones y beneficios, ¿en qué medida afecta la motivación de los recursos humanos en el Ente Regulador del Juego de Azar de la Provincia de Salta?

Delimitación del objeto de estudio:

Es objeto de mi investigación analizar la relación existente entre una política de compensaciones y beneficios en el En.Re.J.A y la motivación del personal.

Objetivo general

Analizar el impacto que el sistema actual de compensaciones tiene en la motivación de los empleados.

Objetivos específicos

- Conocer y describir el sistema de compensación del En.Re.J.A.
- Identificar la existencia de una política estratégica en materia de compensación y beneficios
- Identificar el nivel de motivación del personal del En.Re.J.A
- Analizar la relación entre la política y motivación del personal del En.Re.J.A

Marco conceptual

A efectos de que se comprenda lo que persigue mi investigación, acerco una definición de los conceptos más relevantes.

- **Compensación:** los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor o actividad realizada. Siendo el trabajo humano un factor relevante en el desarrollo de cualquier organización, las compensaciones dejan de ser simplemente una retribución, para convertirse en un aspecto clave que actúa directamente en los resultados de una organización
- **Motivación:** La motivación laboral es la fuerza que impulsa a las personas a realizar determinadas acciones, tiene impacto directo en el desempeño y por consiguiente en el éxito de la organización.

Hipótesis

“La implementación de una política de compensaciones y beneficios en el Ente Regulador del Juego de Azar de la Provincia de Salta, genera un impacto favorable en la motivación de los empleados”.

Operacionalización de las variables:

Variable independiente: Política de compensaciones y beneficios.

Variable dependiente: Motivación de los recursos humanos

Universo:

Totalidad de los empleados (45) del Ente Regulador del Juego de Azar de Salta

Segmento o Muestra:

25 empleados del En.Re.J.A que aceptaron participar de esta investigación, en un total de 45.

Tipo de investigación:

Por su finalidad, puede considerarse básica; por su alcance es de tipo temporal: microsociológica por su amplitud; cualitativa por su carácter. Por el alcance de sus resultados, puedo decir que es una investigación de tipo descriptiva.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, Métodos y técnicas de recolección de datos:

A la observación *in situ* de la situación planteada en este diseño, se agregará la deducción resultante del análisis de los documentos recolectados en el En.Re.J.A, los que serán sintetizados a modo de comprobación de la hipótesis formulada.

Fuentes primarias:

Entrevista a personal de Recursos Humanos del En.Re.J.A.

Cuestionarios aplicados al segmento de estudio

Fuentes secundarias:

Documentos, Resoluciones internas, bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico-conceptual al análisis.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

Compensaciones y Beneficios

1. Introducción

Las políticas de Compensaciones y Beneficios en una organización forman parte de la gestión y estrategia de los Recursos Humanos; se construyen en base a los principios y técnicas específicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada.

La compensación establece un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Los sistemas de compensación y beneficios se producen con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la ausencia de políticas de compensaciones y beneficios puede afectar la productividad, perjudicar la calidad del ambiente laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, llevar a los empleados a buscar otro empleo, aumentar el ausentismo y también provocar problemas sindicales o protestas salariales.

Las compensaciones fomentan la identificación del personal con su organización y el sentido de pertenencia; características, que sin lugar a dudas, tienen un efecto muy importante sobre el desempeño general de los empleados.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción del empleado con la compensación que recibe y la rentabilidad de la organización constituye uno de los objetivos del área de Recursos Humanos. Este equilibrio no solo involucra los beneficios obtenidos como el dinero que pueda obtener el empleado como pago por su trabajo, sino también otro tipo de beneficios que recibe como ser capacitaciones, beneficios sociales, plan de carrera, etc.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, indica que el término compensar tiene, entre otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado.”¹ Esto significa que la

¹ <https://dle.rae.es/?id=A0btE9Z>

compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Por lo cual sería más conveniente utilizar el término retribución, remuneración o recompensa. Igualmente se utilizan los vocablos de manera indistinta.

Para Chiavenato, la palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien². Uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus objetivos, es utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones para que los empleados se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan. Por esta razón, ocupan un lugar importante en el área de gestión de personas, ya que es fundamental que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo.

Las recompensas pueden basarse en dos enfoques. "...En el enfoque tradicional predomina el modelo homo economicus, es decir, el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política generalizada se aplica a todos los trabajadores, indistintamente y sin tomar en cuenta las diferencias individuales en su desempeño. La Remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño, otorga importancia al pasado del trabajador y a los valores fijos y estáticos.

En el enfoque moderno predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc. En este caso la remuneración obedece a esquemas flexibles, se rige por procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños...³"

Por otra parte, las compensaciones son un costo para la organización, es por eso que los planes de compensación deben ser sometidos a un análisis costo-beneficio, ya que, deben además de incentivar al personal deben generar retornos a la empresa.

A los beneficios comúnmente se los conoce como el componente no monetario de la compensación, son los privilegios otorgados a los empleados, son las compensaciones no pagadas en concepto de sueldo sino como beneficios adicionales.

² Chiavenato, Idalberto. (2009) *Gestión del talento humano*.

³ Chiavenato, Idalberto. (2009) *Gestión del talento humano*.

2. Los sistemas de recompensas

Los sistemas de recompensas en las empresas contienen, además de los beneficios, los mecanismos para distribuirlos al personal que las conforman. Estos beneficios pueden ser visibles como los aumentos, vacaciones, bonificaciones, etc. Y no tan visibles, por ejemplo, seguridad, satisfacción, promociones laborales, entre otras. Las recompensas deben basarse en aspectos fundamentales de la estrategia de la organización, como aumentar el desempeño de los empleados y que éstas colaboren con los resultados esperados de la empresa.

2.1. Diferencia entre recompensas monetarias y recompensas no monetarias

A diferencia del dinero en efectivo los pagos que pueden convertirse en dinero líquido más adelante, las recompensas no monetarias no son tangibles. Este tipo de recompensas están formadas entre otros elementos, como un trabajo interesante, tareas diversas y reconocimiento social. Las organizaciones tienen que elegir la parte de la recompensa que es monetaria y la parte que no lo es, como una alta seguridad laboral. Las empresas que hacen hincapié en las recompensas monetarias quieren reforzar los logros y responsabilidades individuales. Aquellas que ponen el énfasis en recompensas no monetarias prefieren reforzar el compromiso con la organización. Así, se da más importancia a las recompensas monetarias en las empresas que se mueven en un mercado cambiante con poca seguridad laboral, empresas que están intentando fomentar un ambiente competitivo interno más que un compromiso a largo plazo de los empleados. Una mayor influencia de las recompensas no monetarias suele encontrarse en empresas que tienen fuerza de trabajo más estable, que dan más importancia al servicio al consumidor y la lealtad, que al crecimiento de las ventas y que quieren crear un clima más cooperativo dentro de la organización.

2.2. Diversos tipos de recompensas

1. Financieras:

- Directas: salario directo, bonificaciones o premios y comisiones.
- Indirectas: vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos.

2. No Financieras: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo o prestigio de la empresa y del trabajo,

promociones, libertad y autonomía en el trabajo. Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. Incluyen:

- Asociación a club.
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
- Música ambiental.
- Actividades deportivas y comunitarias.
- Paseos y excursiones programados.

Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de la organización informal. Beneficios supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte.
- Restaurante en el sitio de trabajo.
- Estacionamiento privado.
- Horario móvil de trabajo.
- Cooperativa de productos alimenticios o convenios con supermercados.
- Agencia bancaria en el sitio de trabajo.

Las compensaciones son importantes para los trabajadores, ya que afecta de manera económica, psicológica y sociológica, y si tales retribuciones no son adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo nivel de desempeño; afectando directamente a los resultados de la organización. Existen criterios que se utilizan para el diseño de los sistemas de retribuciones, dentro de éstos se encuentra la equidad salarial, la cual se clasifica en interna y externa.

- Equidad interna: es la retribución que los trabajadores creen justa dentro de la empresa en diferentes niveles, comparando con lo que reciben otros compañeros.
- Equidad externa: es la retribución que los trabajadores creen justa respecto de lo que obtienen los trabajadores de empresas externas, por la realización del mismo trabajo.

3. Remuneración - Salario

La remuneración o salario es el pago total de dinero que recibe un empleado por el cargo que ejerce y los servicios que presta por un determinado tiempo; se encuentra formada por tres componentes:

1. Remuneración básica: pago fijo que recibe el empleado de manera regular, salario mensual o salario por hora.
2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participaciones en los resultados.
3. Beneficios: remuneración indirecta y se conceden a través de programas como vacaciones, transporte subsidiado, seguro de vida, seguro de salud, comedor.

Los métodos de remuneraciones también son clasificados en: remuneraciones fijas las cuales consisten en salarios homogéneos y estándar que son controlados por un órgano centralizador de administración salarial, dichas remuneraciones no incentivan ni motivan al empleado y en remuneraciones variables las cuales son flexibles y consiste fundamentalmente en remunerar a los empleados por los resultados alcanzados.

Las retribuciones basadas en conocimientos o en habilidades son un sistema retributivo mediante el que se remunera al empleado en función de las distintos trabajos que pueda realizar o de los conocimientos que posee y que pueden aplicarse con éxito a una serie de tareas o situaciones.

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización, la persona cede parte de sí misma a cambio de dinero, éste como elemento simbólico intercambiable, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad y cumpliendo un estándar de desempeño en la organización. Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan; dichos factores están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios⁴. Estos factores actúan independientemente o en conjunto para subir o bajar los salarios.

Existen las siguientes clases de salarios según Chiavenato:

⁴ Morales Arrieta J.A (2009) *Salario – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*.

- Por resultados: se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados)
- Por unidad de tiempo: es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
- Por tarea: fusión de las dos clases, el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

4. Incentivos

El concepto de incentivo, se utiliza para distinguir cualquier cantidad de dinero, que recibe el empleado cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; como ser los bonos de productividad que se otorgan por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de ventas u otros tipos de bonos por cumplir ciertos niveles de desempeño previamente negociados⁵. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal para lograr obtener mejores resultados a futuro y formar algunas características en los empleados que se consideren relevantes para la organización, como ser un estilo de liderazgo, o generar ciertos hábitos de trabajo. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

Los sistemas de incentivos se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador se desempeñe mejor. El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores para que su desempeño sea mayor, que quizá, con los sistemas de compensación habituales como la antigüedad, no sean suficientes para motivar a realizar dichas actividades. Algunas ventajas de los programas de incentivos:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

⁵ Juárez Hernández Othón (2000) *Guía para establecer un sist. de adm. de la compensación en la empresa.*

- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con los logros de los resultados.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño. Si se cumplen los objetivos (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Es importante mencionar que no siempre la aplicación de este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador, ya que el pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

Los incentivos no financieros, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. No otorgan valor monetario sino que muchas veces se proporcionan en forma reconocimientos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

4.1. Programas de Incentivos

Es importante remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia el programa de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. Los programas de incentivos están en alza⁶.

Recompensas y sanciones: Las organizaciones instrumentan sistemas de recompensas (es decir, incentivos y atractivos para estimular ciertos comportamientos) y de sanciones (es decir castigos y penas, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir la conducta de sus miembros. Estos sistemas no sólo tienen en cuenta salarios, bonificaciones, vacaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo,

⁶ Chiavenato, Idalberto. (1999) Administración de Recursos Humanos.

transferencias de rotación lateral o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y otras formas de reconocimiento del desempeño superior. Por otro lado el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados y a evitar la repetición de dichos comportamientos.

Estos sistemas de incentivos constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de las organizaciones. Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo, o sea fomentar el espíritu de la misión de la empresa.
- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. En otras palabras, que incentiven el espíritu de trabajo en equipo.
- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización. En otros términos, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas. Se debe premiar el desempeño excelente.

5. Beneficios y Servicios

Los beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización como asistencia médico- hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transportes subsidiado, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, club para la familia, pagos de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito, etc. Los beneficios, además de su aspecto monetario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes, entre otros.

5.1. Clases de beneficios

1. En cuanto a la exigibilidad legal: Se dividen en legales y espontáneos:

- Beneficios legales: beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos. Entre los principales tenemos:
 - Vacaciones
 - Jubilación
 - Seguro contra accidentes de trabajo
 - Auxilio por enfermedad
 - Salario familiar
- Beneficios espontáneos: beneficios concedidos por mera libertad de las empresas, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales o beneficios voluntarios, incluyen:
 - Bonificaciones
 - Restaurantes o cafeterías para el personal
 - Transporte
 - Seguro de vida colectivo
 - Préstamos a los empleados
 - Asistencia médico- hospitalaria diferente a la del convenio
 - Complementación de jubilación o planes de seguridad social

2. En cuanto a la naturaleza: Se dividen en monetarios y no monetarios

- Beneficios monetarios: concedidos en dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales. Los principales son:
 - Vacaciones
 - Bonificaciones
 - Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad, etc.
- Beneficios no monetarios: beneficios que dan servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como:

- Restaurantes o cafeterías para el personal
 - Asistencia médico- hospitalaria
 - Asistencia odontológica
 - Servicio social y consejería
 - Club o asociación
 - Transporte desde la casa a la empresa y viceversa
 - Horario flexible, etc.
3. En cuanto a los objetivos: Se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios:
- Beneficios asistenciales: beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias, fuera de su control o voluntad. Incluyen:
 - Asistencia médico- hospitalaria
 - Asistencia odontológica
 - Asistencia financiera mediante préstamos
 - Servicio social
 - Complementación de jubilación o planes de seguridad social
 - Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad
 - Seguro de vida en grupos o de accidentes personales
 - Guardería para hijos de los empleados, etc.
 - Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación y tiempo libre, incluyen:
 - Asociación o club
 - Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
 - Música ambiental
 - Actividades deportivas y comunitarias

- Paseos y excursiones programadas
- Festividades y celebraciones, etc.
- Beneficios supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:
 - Transporte
 - Restaurante en el sitio de trabajo
 - Estacionamiento privado
 - Horario móvil de trabajo
 - Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
 - Agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

6. Diseño del sistema de remuneración

La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración de un plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios.

1. Equilibrio interno versus equilibrio externo
2. Remuneración fija o remuneración variable
3. Desempeño o tiempo en la empresa
4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona
5. Igualitarismo
6. Remuneración por debajo o por encima del mercado
7. Premios monetarios o no monetarios
8. Remuneración abierta o remuneración confidencial
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales

7. Administración de Salarios

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos: Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa, su empeño y dedicación; atraer y retener a los mejores candidatos, ampliar la flexibilidad de la organización, para la movilidad del personal; mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

La motivación como factor de mejora en el desempeño laboral

1. Introducción

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para aplacar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se dio origen a la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

2. Factores que favorecen la motivación en el trabajo

La Motivación es el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan un determinado comportamiento en las personas.

Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio.

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración.

Existen tantas motivaciones como personas o situaciones existen. La motivación de los trabajadores va evolucionando a lo largo del tiempo según vaya cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta sus características personales, su nivel cultural, su escala de valores, la situación económica y el entorno en el que vive, como también los objetivos y metas que está interesado conseguir mediante el trabajo.

En las organizaciones, cada empleado puede tener diferentes tipos de necesidades que lo motivan a satisfacerlas. El trabajador que esté motivado aportará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la organización, ya que estos objetivos se convierten en sus propios objetivos.

Estas necesidades son:

Remuneración: Inicialmente el empleado tiene sólo necesidades económicas que cubrir, quiere tener una retribución acorde con su puesto de trabajo. Es importante que esta consideración sea compartida tanto por el empleado como de la empresa. Algunos empleados se quedan en este nivel, ya que su necesidad a cubrir es solo la económica. En estos casos conviene que el empleado perciba que debe realizar un esfuerzo para cubrir esa necesidad. En el caso de que la persona perciba que la remuneración la tiene asegurada independientemente del esfuerzo, puede provocar una disminución del rendimiento y a su vez de su motivación.

Crecimiento Personal: Para aquellas personas que aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal, es imprescindible disponer de planes de carrera, retos nuevos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes, etc.), y posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Vinculación con la compañía: Otro grupo de personas desean vincularse con la organización de las que forman parte. Estos colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentales con la organización a la que pertenecen. Para ellos debemos disponer de una buena comunicación de los objetivos a conseguir, compartir la definición del futuro de la empresa, etc. Se les debe facilitar la toma de decisiones, para que les permita desarrollar con libertad sus criterios. Si no perciben que forman parte del proyecto

empresarial intentarán buscar otro proyecto en otra parte, o acabarán desmotivados, siendo éstos los miembros con mayor potencial de la empresa.

En general, las empresas recurren a todos los medios disponibles para cumplir sus objetivos: planeamiento estratégico, aumentos de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc. En este esquema, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante de todos, en la medida en que se cumplan todos los pasos del proceso:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

Es en este contexto en que la motivación del personal se constituye en un medio clave para el desarrollo de los trabajadores y, por lo tanto de la productividad en la empresa. Esto significa que el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, es el intento de averiguar a qué obedecen las necesidades y deseos dentro del trabajo, investigando la explicación de las acciones humanas en su entorno laboral.

3. Teorías de la Motivación

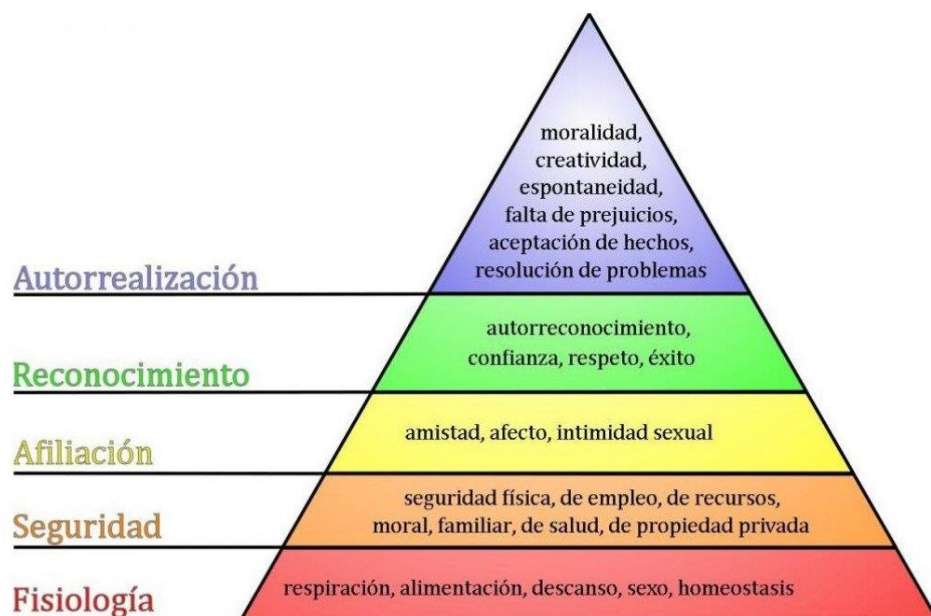
3.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias. Según esta teoría, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes⁷:

⁷ García Sanz Virginia (2012) *La Motivación Laboral. Tesis de Grado.*

- Necesidades básicas, fisiológicas: Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad: Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de afiliación o relación social: Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de reconocimiento: La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización: También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

De acuerdo con la estructura comentada, las necesidades identificadas por A. Maslow son las siguientes⁸:



Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel

⁸ <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones. Para aspirar a las metas de autorrealización, antes han de cubrirse las necesidades anteriores como la alimentación, la seguridad, etc. Por ejemplo, solo nos preocupamos de temas relacionados con la autorrealización si estamos seguros que tenemos un trabajo estable, comida asegurada y unas amistades que nos aceptan.

3.2. Teoría de motivación- higiene de Herzberg

Propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg al creer que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud puede determinar su éxito o fracaso, Hizo la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?"⁹ Y pidió a las personas que describieran en detalle las situaciones en que se sintieron bien o mal en relación a sus puestos. Herzberg llegó a la conclusión que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo. Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

- Los factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Estos son: el salario, las condiciones de trabajo, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.
- Los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo y son la principal causa de satisfacción laboral, como ser el crecimiento individual, el reconocimiento profesional, las responsabilidades y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo

⁹ Citado en Thomas A. Stewart (1998) *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual*.

3.3. Teoría de las necesidades aprendidas McClelland

La teoría de McClelland manifiesta que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existen personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante un tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad que va a determinar la forma de comportarse de una persona. Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- Motivador de logro. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen.

McClelland se refiere al factor motivador de logro, el cual se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor sus tareas, a diferencia de los que los rodean. Estos individuos buscan situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad del éxito o fracaso. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

- Motivador de poder: El deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado, el poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las persona, y el poder socializado se desarrollara cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.
- Motivador de la competencia: El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

3.4. Teoría de la Valencia-expectativa de Vroom

El modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler.

El modelo de Vroom se basa en tres supuestos:

1. Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
2. Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
3. La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permite a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

La motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.¹⁰

¹⁰ García Santillán, A. y Uscanga Guevara Ma. T. (2008) *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*.

3.5. Modelo de equidad de S. Adams

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej.: reducción del esfuerzo, solicitud de mayor pago, absentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más “sensibles” y otros más “benevolentes”. Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

CAPITULO 3

EL ENTE REGULADOR DEL JUEGO DE AZAR

1. Antecedentes - Entes autárquicos

En el año 1998 y con la sanción de la Ley 7020, nace en el ámbito provincial el Ente Regulador del Juego de Azar.

Para poder entender sus funciones hace falta, brevemente, conocer el funcionamiento de la actividad lúdica en la Provincia de Salta. A partir de la mencionada ley, el estado provincial decidió privatizar una actividad que le era propia, la de los juegos de azar, concediéndola comercialmente a empresas a cambio del pago de un canon de explotación.

El juego de azar considerado como un divertimento, representa una considerable fuente de ingresos lícitos a los fondos públicos, eso explica su importancia y la fuerte presencia estatal en ese sector.

Por eso, en ese nuevo marco legal, resultó necesario descentralizar el control creando un organismo regulador como Autoridad de Aplicación de la ley, para que interviniera activamente en la actividad privatizada mediante el dictado de normas operativas reglamentarias, autorizando o denegando la implementación de juegos de azar, protegiendo a los consumidores y ejerciendo el poder de policía.

En cuanto a sus características, es interesante destacar que estos entes reguladores ya existían (por ejemplo el Banco Central de la República Argentina), pero adquirieron rango constitucional a partir de la reforma a la Constitución Nacional del año 1994 (artículo 42) y a la Provincial del año 1998 (artículo 31). Nacieron con el fin de recrear las condiciones del mercado donde las reglas naturales del mismo se encuentren suprimidas. La actividad reguladora de estos entes se encamina entonces al dictado de la normativa, el control y aplicación de sanciones, el estímulo de la calidad y eficiencia de los prestadores, la aplicación de incentivos a la actividad regulada y la solución de conflictos entre las partes del sistema.

Estos organismos tienen una característica distintiva: perteneciendo a la estructura estatal y realizando una actividad pública, su estructura se asemeja a la de una empresa del sector privado. En otras palabras: siendo un ente del Estado su funcionamiento debe ser

extremadamente eficiente y ágil para poder encontrarse en condiciones de cumplir sus funciones de Autoridad de Aplicación.

Para eso la ley le ha conferido al Ente Regulador del Juego de Azar el carácter de entidad autárquica, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con capacidad de actuar de conformidad a las normas de derecho público y privado. Esta independencia administrativa le otorga ventaja para cumplir con sus fines.

La evolución de los juegos de azar en estos últimos años se ha concentrado, básicamente, en la incorporación de la informática como medio de resolución del azar. Modernos programas desarrollados determinan hoy cuadro de premios, ganadores y perdedores: no solo las máquinas tragamonedas son un ejemplo de eso sino también, sorteadores, programas diseñados para la emisión y combinación numérica de cartones de bingo, por citar algunos. Esto ha generado como contracara, que los medios de fiscalización deban actualizarse y ponerse a la altura de aquellos, generando sistemas informáticos capaces de entender el material de juego utilizado por el operador y controlarlo.

2. Misión, Visión y Objetivos

Misión: Regular y controlar el desarrollo, explotación y comercialización de los juegos de azar, ejerciendo el poder de policía y protegiendo las prestaciones debidas entre los licenciatarios y el apostador.

Visión: Ser un organismo técnico y especializado que logre a través de su regulación e intervención, transparencia en el juego de azar, explotación razonable del entretenimiento y hábitos saludables de consumo.

Objetivos: El Ente regulador tiene a su cargo el control y la fiscalización de los juegos de azar en los términos fijados por la Ley 7020. A tal fin, sus objetivos son los siguientes:

- Asegurar la protección adecuada de los intereses de los apostadores.
- Prevenir el lavado de activos en la actividad regulada.
- Regular el desarrollo, explotación y comercialización de los juegos de azar existentes en el ámbito de la jurisdicción provincial y de aquellos que en el futuro fueren creados.

- Autorizar o denegar, la creación e implementación de las modalidades de juegos de azar en la jurisdicción provincial como así también aprobar los reglamentos respectivos.
- Proteger y asegurar la razonabilidad y proporcionalidad de las contraprestaciones debidas entre las Licenciatarias o entidad autorizada y el apostador.
- Ejercer el poder de policía en todo lo referente a la administración y desarrollo de los juegos de azar, en procura del estricto cumplimiento de las normas legales, dictando los reglamentos que fueran menester para el cumplimiento de su cometido y aplicando las sanciones que pudieren corresponder.
- Impedir el juego ilegal.

3. Política salarial – Antecedentes

Este organismo se inicia con una base mayormente nombrada a través de designaciones políticas, parientes y amigos formando parte de este regulador.

En sus inicios no existía una política clara sobre el monto de los haberes, por lo que estos fueron fijados sin criterio y a discreción.

En el año 2004 se adquiere el edificio donde actualmente se encuentran las oficinas principales, y se vieron en la necesidad de hacer crecer la planta de personal. La modalidad que se usó fue la de contrato de locación de servicio para todos los ingresantes, estableciendo sus sueldos de manera arbitraria por no disponer de una escala salarial que enmarque estas contrataciones.

En el año 2008 ingresa una nueva gestión que comienza a poner orden administrativo y con el firme objetivo de llevar adelante una gestión de políticas transparentes, y con el claro objetivo de elevar el nivel del ente y mejorar la calidad del servicio. Para esto se hizo hincapié en la selección del personal, siendo en su mayoría profesionales y personal que pudiera ser capacitado en funciones específicas de control, inspección y conocimiento del juego de azar. Estas incorporaciones fueron más equitativas salarialmente, pero las diferencias con el personal de la planta precedente seguían siendo evidentes.

En el año 2012 se realiza un ingreso general a planta permanente, advirtiendo una equiparación en los niveles salariales, sin embargo los empleados más antiguos se mantienen con salarios superiores, siendo imposible uniformar estas diferencias, manteniéndose así la asimetría salarial.

En el año 2018, se intenta implementar el Decreto N° 1178/96, régimen escalafonario y la carrera administrativa establecidas para la administración centralizada, pero las irregularidades salariales y los niveles inflacionarios que fijan permanentes incrementos salariales de reajuste, convirtieron esta diligencia en una tarea inútil al quedar desactualizada en cada modificación salarial. (Enreja s/Proyecto de Carrera Administrativa, Expediente. N° 282-061/18).

En mismo año se establece un nuevo sistema de cálculo para el ítem antigüedad (Expte. N° 324/18) a partir del cual se toma como base el salario básico real del empleado y no un salario teórico que era establecido según una grilla salarial de la administración pública centralizada y ya no se calcularía sobre el 2% del salario básico sino en base a una nueva escala de porcentajes que va creciendo a mayor antigüedad.

4. La política de compensaciones y beneficios hoy

La política estratégica de compensaciones y beneficios es ineficiente. Muchas de las decisiones salariales se llevan adelante para corregir fallas de alguna auditoría o para resolver algún tema en particular.

En cuanto a los beneficios e incentivos que el ente otorga a sus empleados, se puede encontrar; estabilidad laboral; acceso a capacitación; actividades recreativas para los cumpleaños y otros eventos; desayuno diario a todo el personal; ambiente de trabajo agradable; horario de trabajo que permite llevar adelante otras actividades o pasar más tiempo con la familia; buenos tratos entre compañeros; espacios confortables; excelentes condiciones para los empleados que viajan comisionados, entre otros.

Los salarios de este organismo se encuentran por encima de la media, comparada con otros organismos de similares características, y se liquida el ítem antigüedad con mayores beneficios que los mencionados.

La estructura salarial existente se encuentra desfasada de la realidad y se observan diferencias salariales que no pudieron resolverse con anterioridad, logrando problemas de inequidad salarial.

La estructura organizativa no refleja la realidad, ya que el cuadro de cargos y el organigrama se encuentran desactualizados, siendo esto una herramienta fundamental para poder establecer escalas salariales distributivas.

CAPÍTULO 4

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

1. Cuestionarios

Se realizaron cuestionarios con 14 preguntas de tipo cerradas. Se aplicó de manera autoadministrada, significa que el cuestionario se proporcionó directamente a los participantes, quienes los contestaron de manera individual, sin intermediarios.

Se les entregó a los empleados de manera aleatoria. La muestra es representativa de la población, ya que respondieron 25 empleados de un total de 45. Estos fueron ejecutados el 15 de octubre del año 2019.

El cuestionario de compensaciones y beneficios fue diseñado con el fin de poder responder a las necesidades planteadas en el inicio de la investigación, donde los ejes principales a tener en cuenta fueron: Compensación económica (preguntas: 1, 2, 6, 7 y 10), motivación (preguntas: 5, 8, 13 y 14) y beneficios e incentivos no económicos (preguntas: 3, 4, 9, 11 y 12)

Modelo de cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no le tomarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente reflejan su opinión personal.

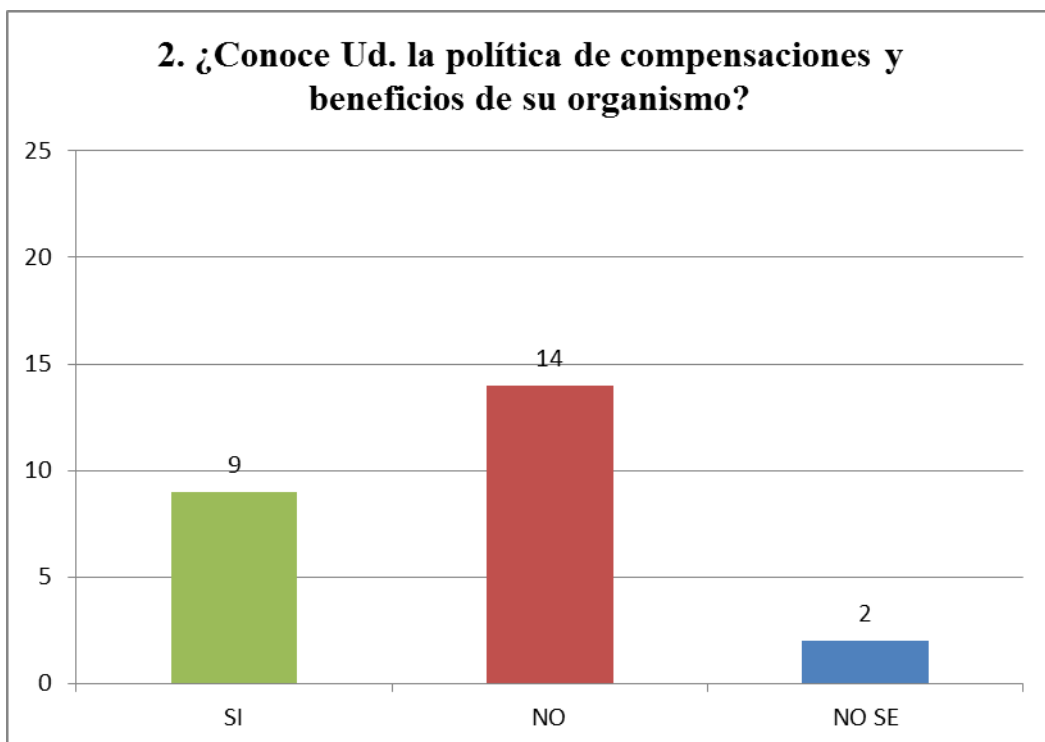
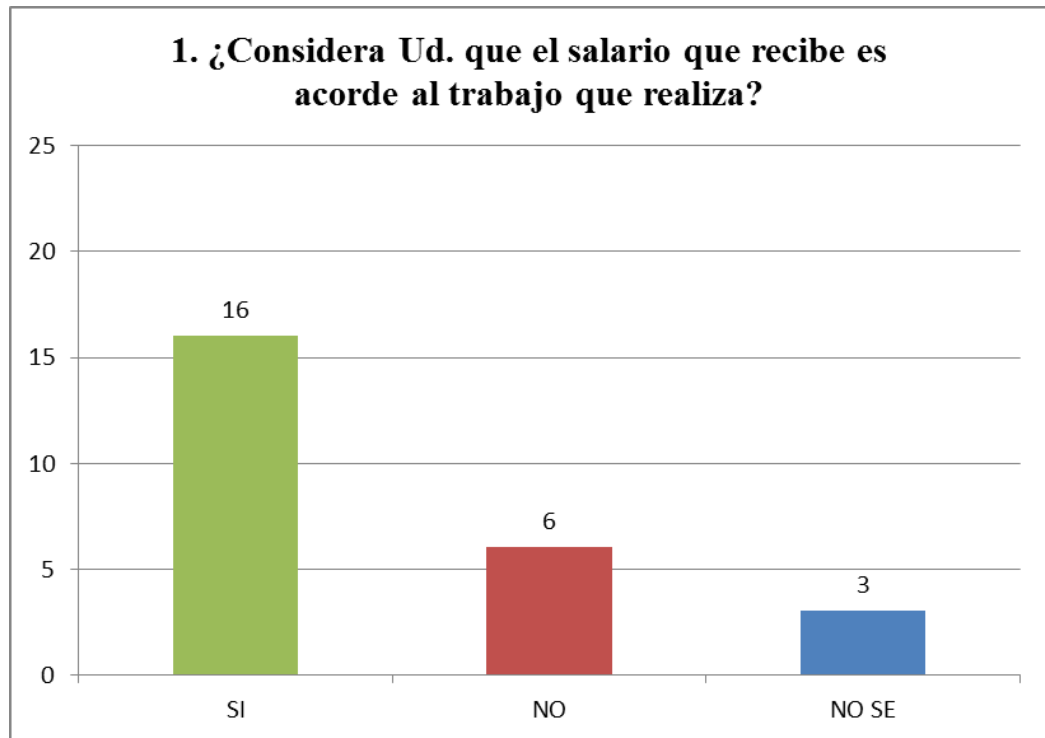
PREGUNTAS		SI	NO	NO SE
1	¿Considera Ud. que el salario que recibe es acorde al trabajo que realiza?			
2	¿Conoce Ud. la política de compensaciones y beneficios de su organismo?			
3	¿Recibe usted otros beneficios que no figuran en su recibo de sueldo?			
4	¿Cree usted que la empresa hace reconocimiento al buen desempeño de los empleados?			
5	¿Siente usted que las condiciones de su trabajo lo motivan a sentirse satisfecho?			
6	¿Considera Ud. que los aumentos de sueldos lo reciben todos los empleados por igual?			
7	¿Usted cree que hay equidad salarial, o sea que recibe el mismo salario el que realiza la misma tarea?			
8	¿Está satisfecho con el clima de trabajo que hay en su organismo?			
9	¿Cuando debe trasladarse por motivos de trabajo le reconocen el transporte o le liquidan algún tipo de viáticos?			
10	¿Ha recibido algún aumento de sueldo a parte de los aumentos otorgados por paritarias?			
11	¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su organización entre hombres y mujeres?			
12	¿Ha cobrado alguna vez un bono de productividad?			
13	¿Tiene usted posibilidades de crecer dentro de la organización?			
14	¿Se siente a gusto trabajando en su organismo?			

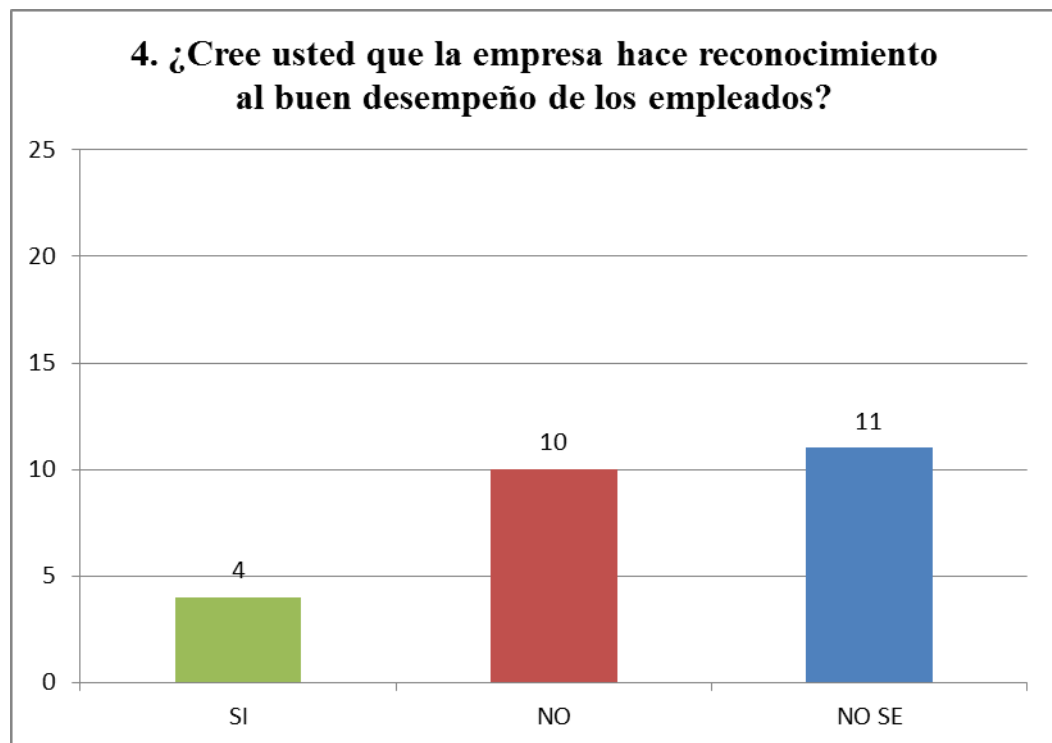
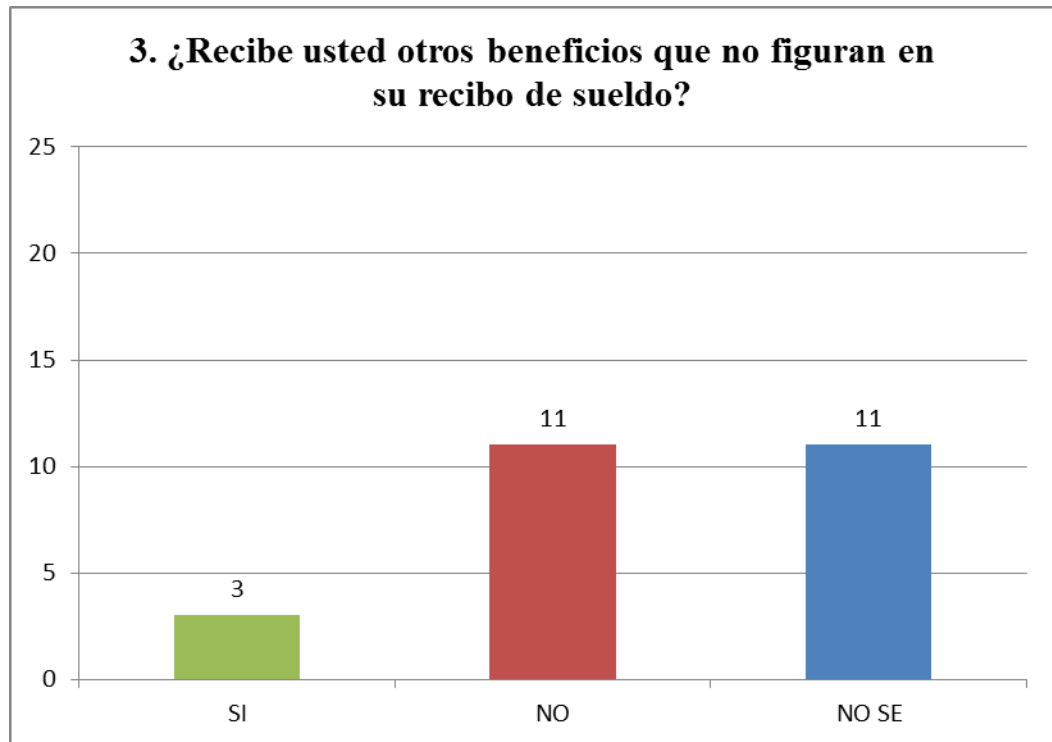
¿Quiere dejar algún comentario?

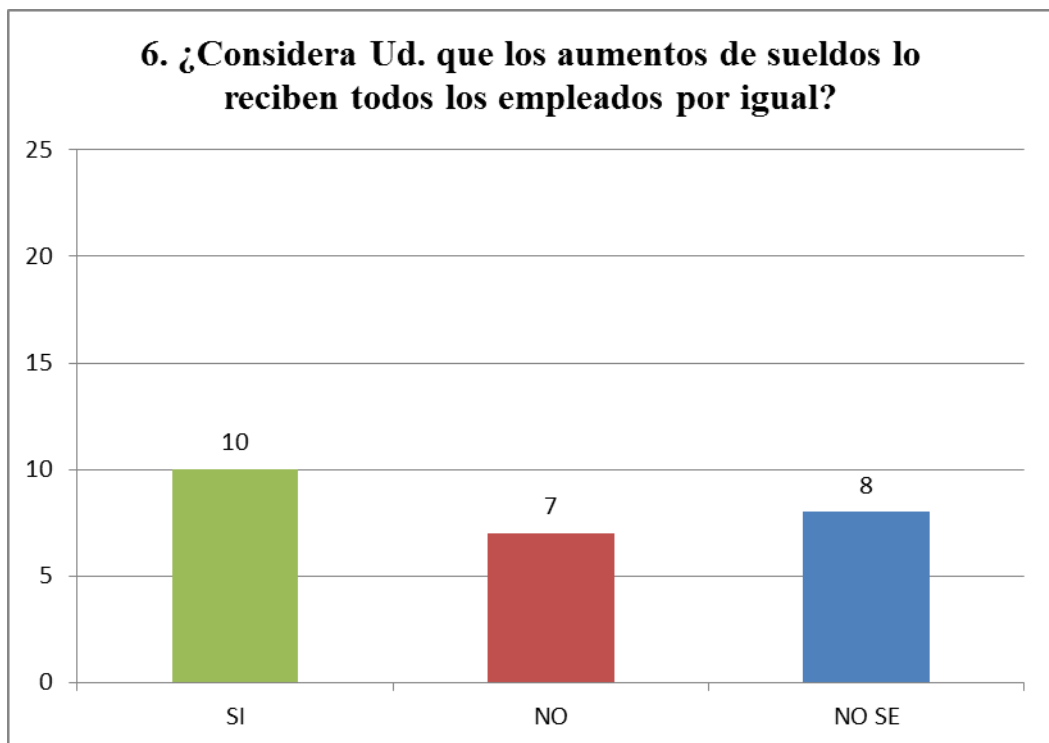
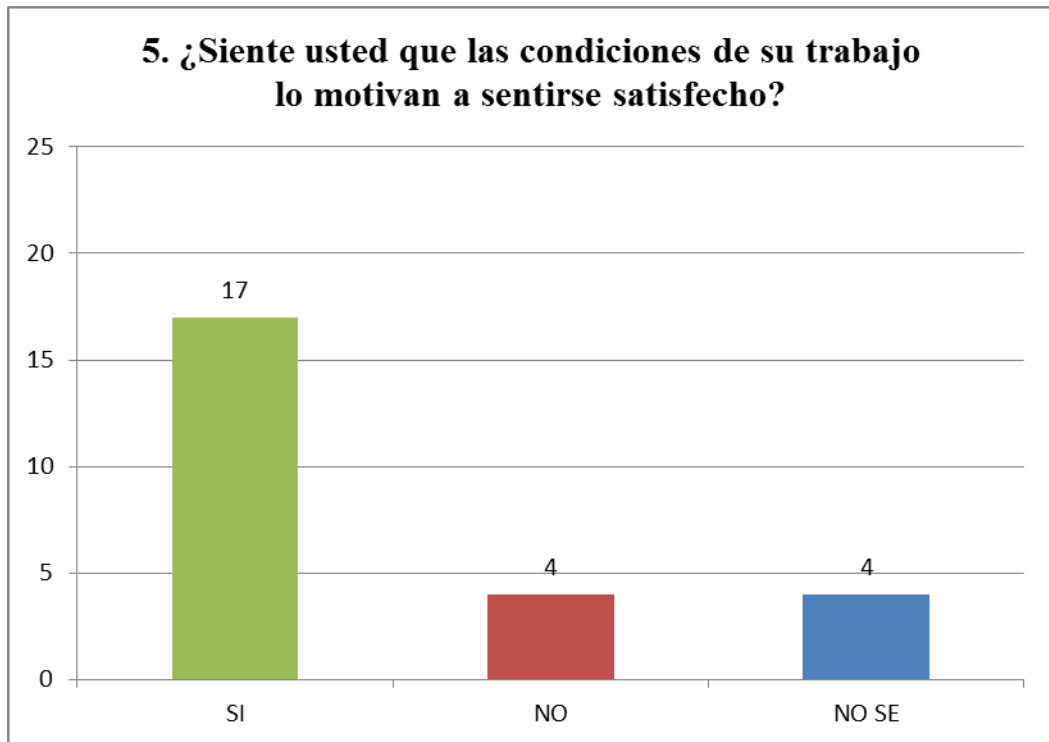
Gracias por su colaboración!

2. Análisis de los datos (por preguntas):

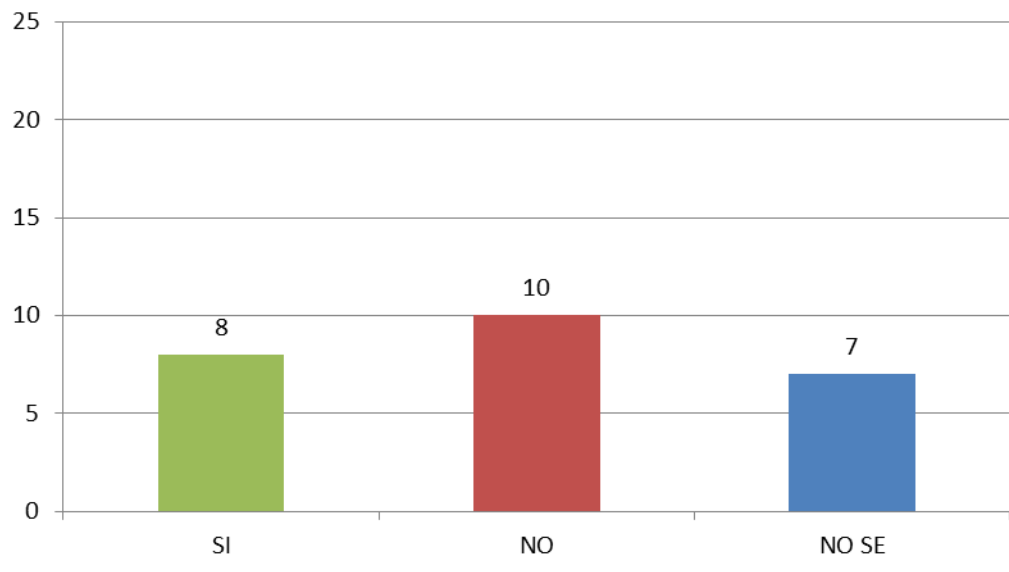
A continuación se presentan los datos recolectados de los cuestionarios correspondientes a cada una de las preguntas:



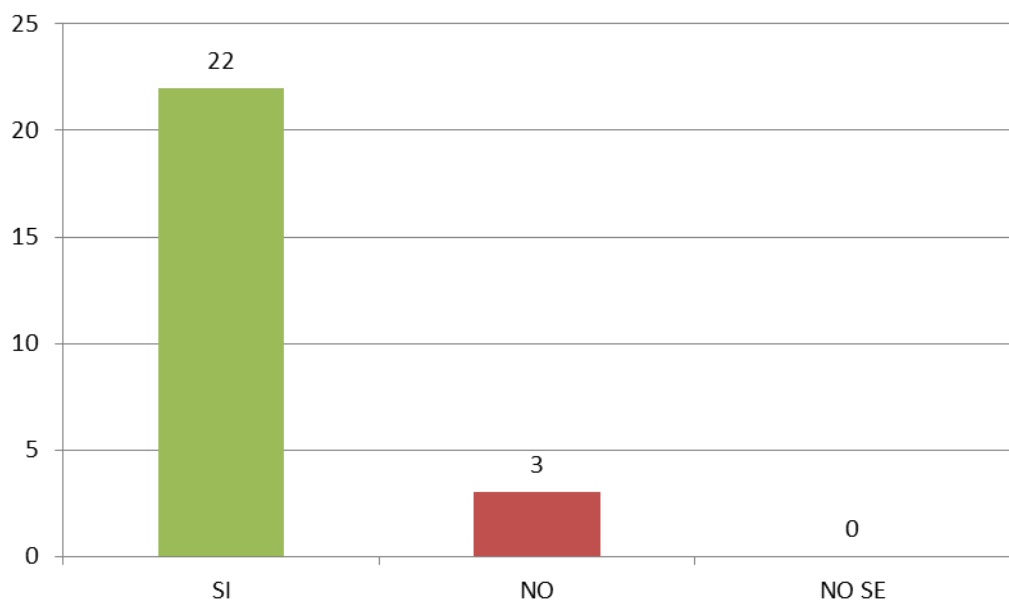


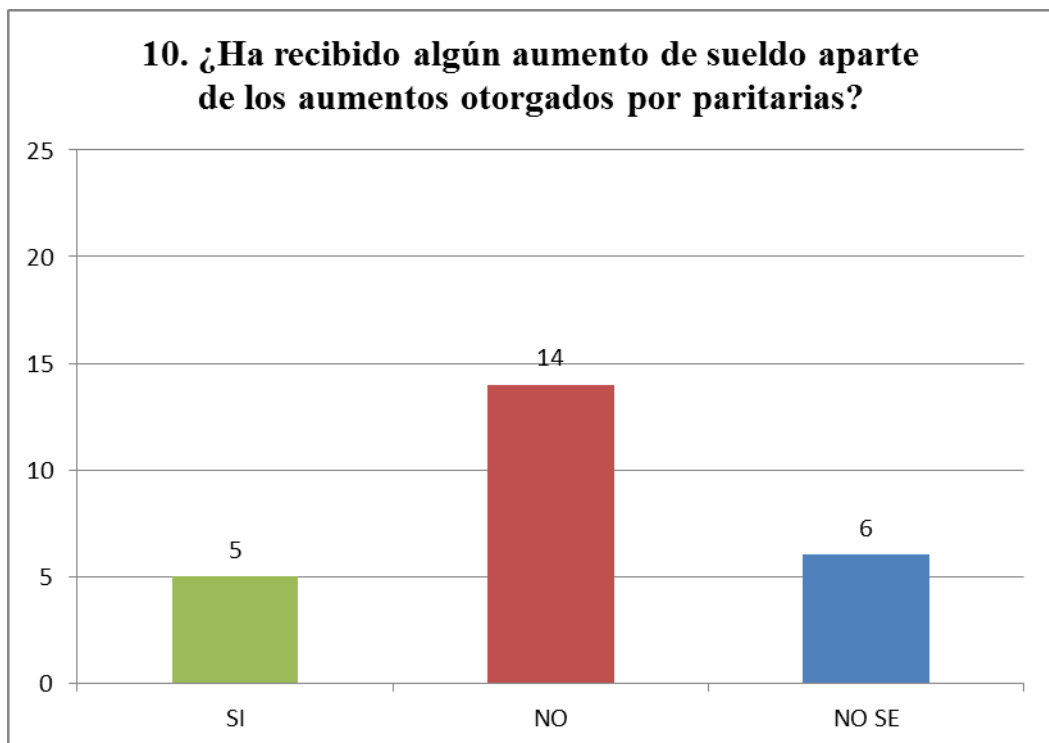
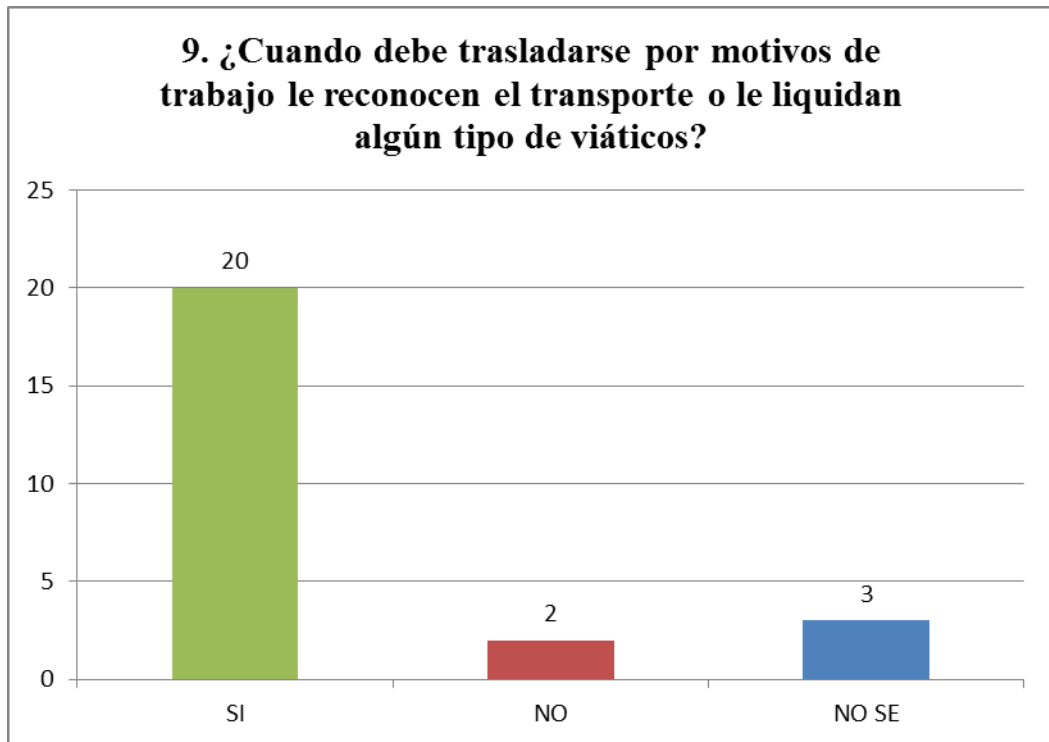


7. ¿Usted cree que hay equidad salarial, o sea que recibe el mismo salario el que realiza la misma tarea?

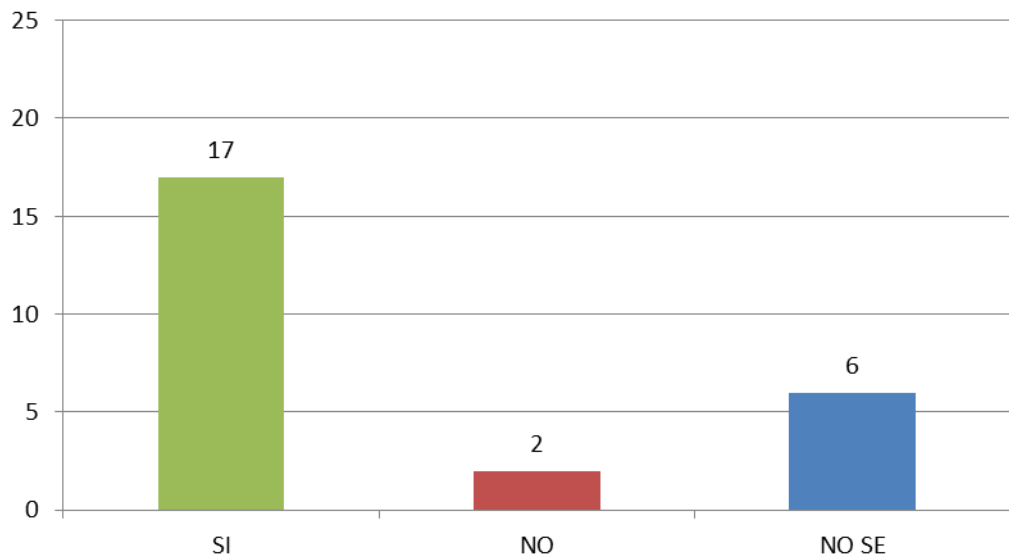


8. ¿Está satisfecho con el clima de trabajo que hay en su organismo?

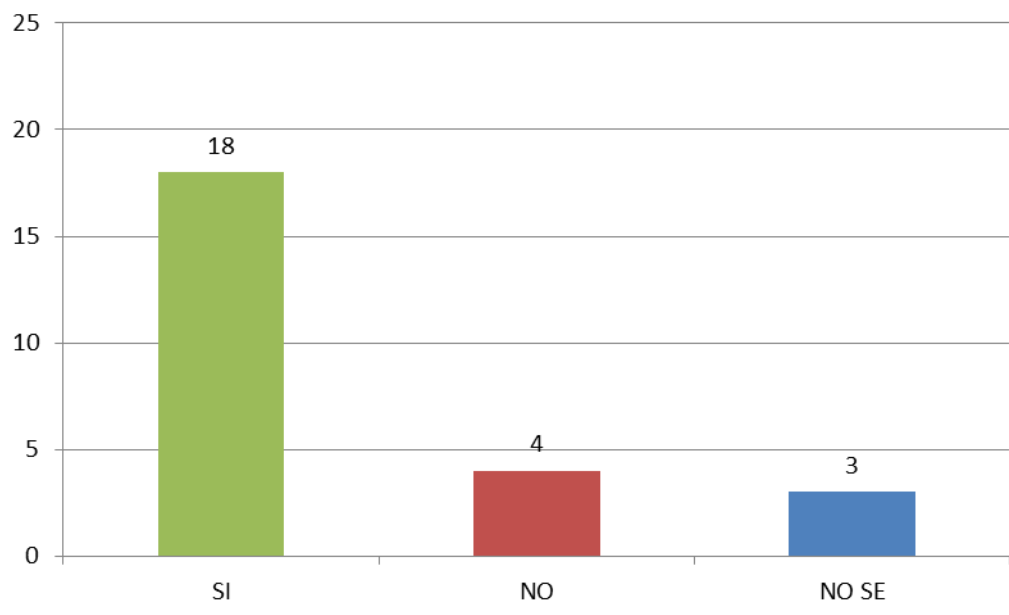


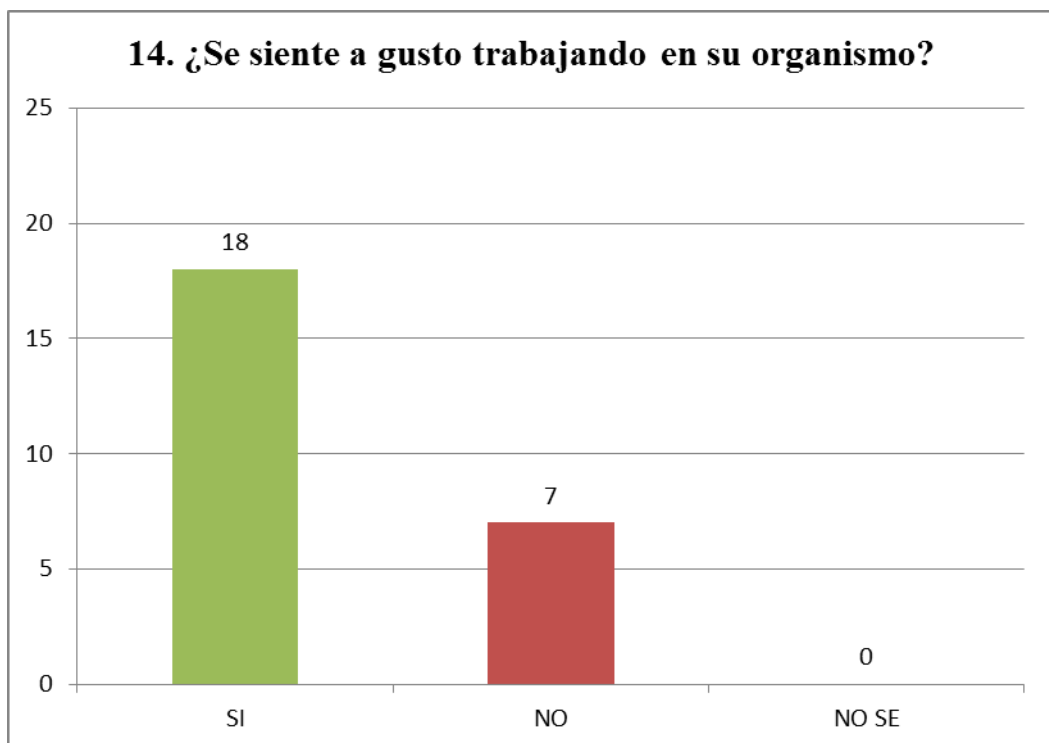
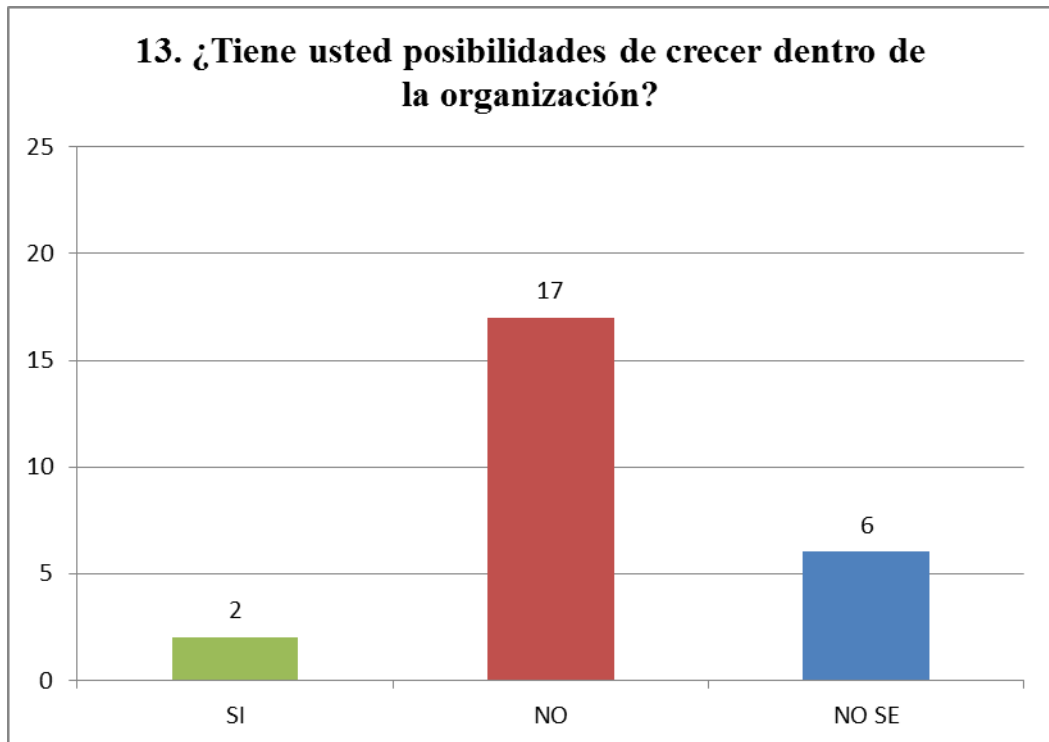


11. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su organización entre hombres y mujeres?



12. ¿Ha cobrado alguna vez un bono de productividad?

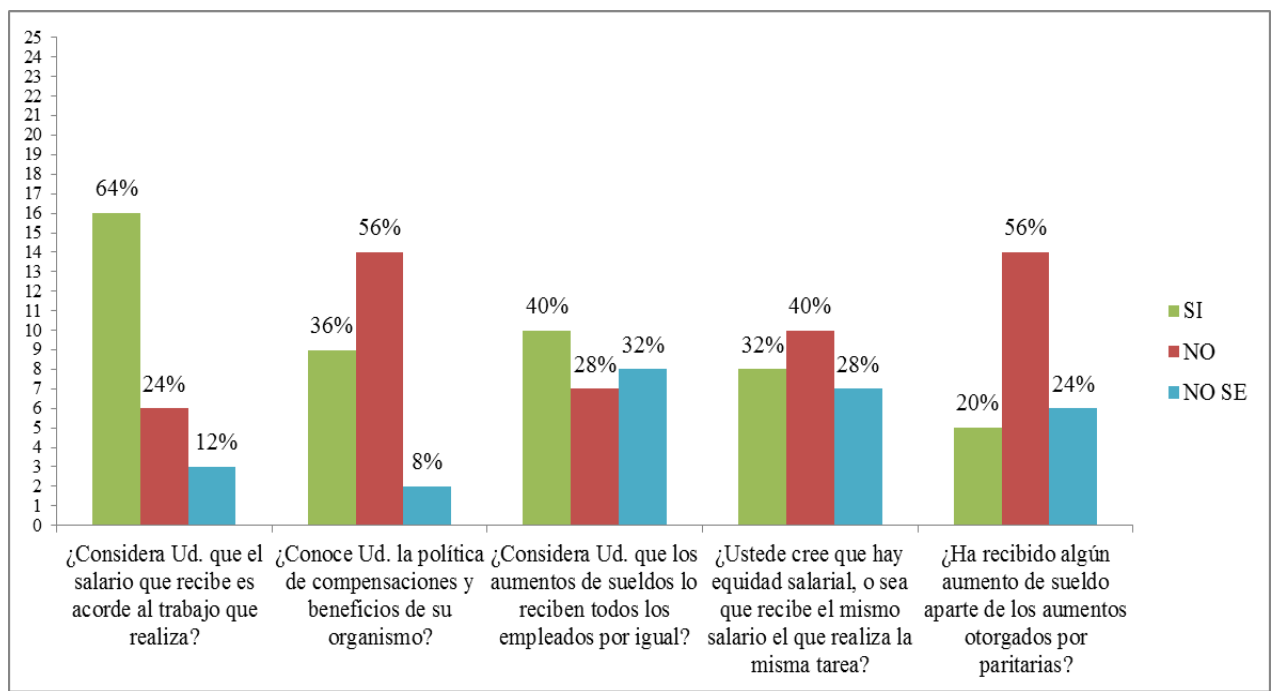




3. Análisis de los datos (agrupados por variables)

Una vez presentados los resultados individuales obtenidos, se presentan las respuestas agrupadas según las variables que corresponden, siendo éstas la compensación económica, la motivación y los beneficios e incentivos.

COMPENSACIÓN ECONÓMICA:



En las preguntas referidas a la compensación económica, se encuentra que la mayoría de los encuestados (64%) consideran que reciben un salario acorde a la tarea que desempeñan, pero si se suma quienes no saben o desconocen la existencia de una política de compensaciones y beneficios en el organismo se obtiene el mismo porcentaje.

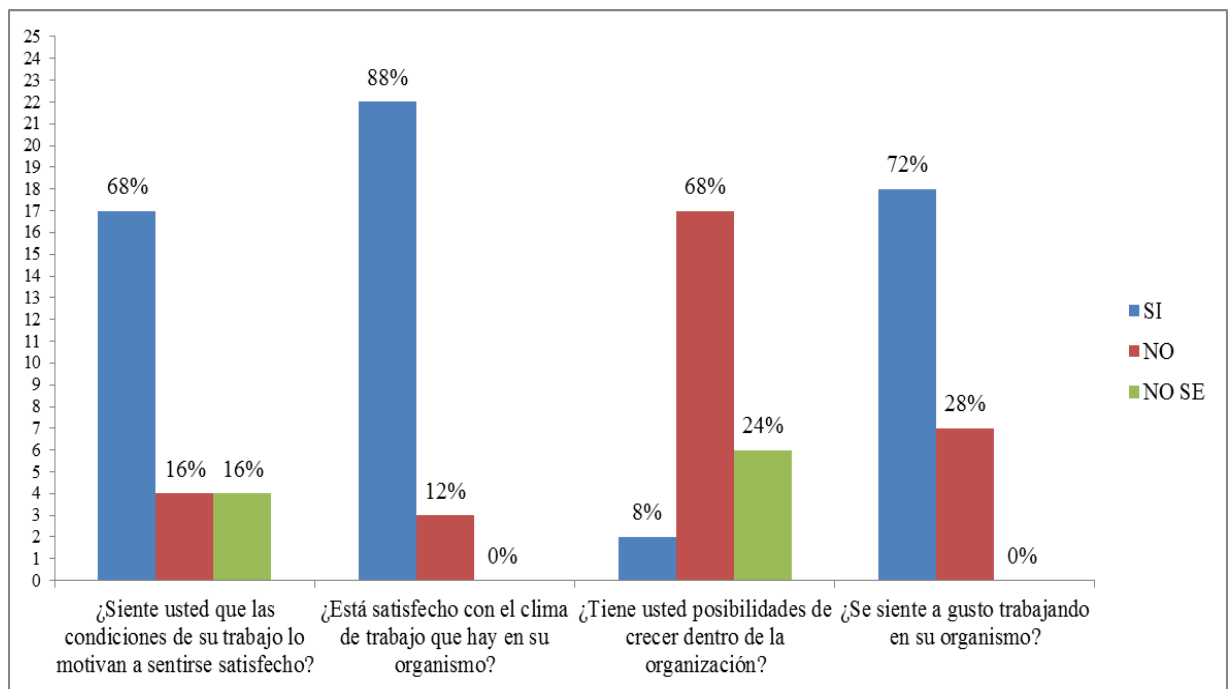
Un punto a resaltar del cuestionario, es que aún, cuando en el organismo no se realizan aumentos salariales por fuera de paritarias, hay quienes consideran haberlos recibido (20%).

Se distingue también una cantidad de respuestas negativas en la consideración de la equidad salarial, en donde prevalecen quienes no consideran que exista equidad ni aumentos salariales parejos, y quienes no lo saben. Por lo que se puede indicar que existen empleados con sueldos más altos realizando la misma tarea. Como indica S. Adams, aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que

intentarán eliminar o reducir de diversas formas como reducción del esfuerzo, impuntualidad, ausentismo, entre otras.

A partir de los datos recolectados se puede indicar que hay un desconocimiento general de la política de compensaciones y su aplicación dentro del ente, probablemente a raíz de una vaga o nula comunicación de las cuestiones salariales.

MOTIVACIÓN:



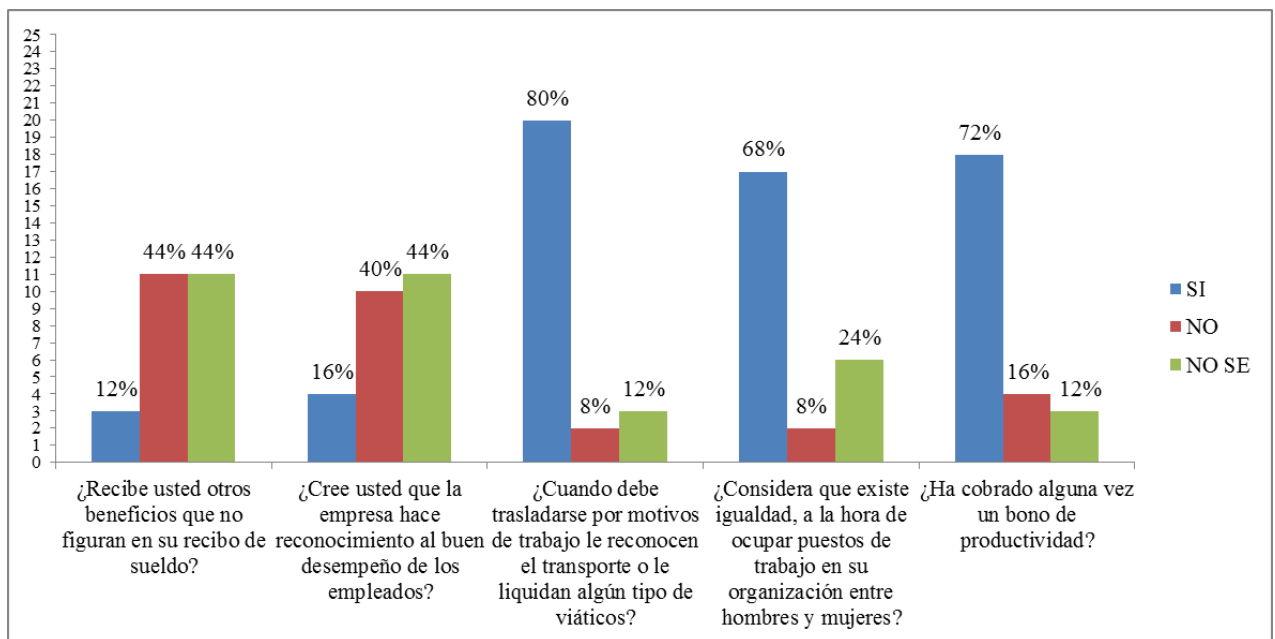
Al detenerse en las preguntas referidas a la motivación, se observan los porcentajes más altos de aprobación: condiciones de trabajo 68%, clima laboral 88%, y un 72% se siente a gusto trabajando en el organismo. Como contrapartida la percepción de posibilidades de crecimiento muestra un resultado muy bajo si se suma a quienes no consideran que tales oportunidades existan y quienes lo desconocen (92%).

Estos resultados dan demostración que los salarios que perciben los empleados de este organismo son un factor relevante y fundamental en la motivación de los empleados, ya que si se observan varias teorías de las mencionadas, se puede advertir que con estos salarios pueden satisfacer las necesidades básicas mínimas, para poder subsistir, mantener una familia, y hasta realizar viajes o tener un nivel de adquisición.

Se puede señalar como otros factores motivadores (Herzberg) los que se centran en el contenido del trabajo. El personal del En.Re.J.A realiza tareas específicas que le dan prestigio e importancia ante la sociedad, en general el personal que se presenta en eventos de juego de azar realiza inspección y demuestra autoridad y responsabilidad en la tarea determinada.

En cuanto al crecimiento de los empleados dentro de la organización, se puede detectar otros factores que no colaboran con la motivación y no permiten que el empleado pueda alcanzar los altos niveles de la pirámide de Maslow, como por ejemplo, las de necesidades de reconocimiento y autorrealización. Esto se debe a que no es solo necesario sueldos adecuados, sino otros elementos que deben favorecer al crecimiento y al desarrollo del empleado, como por ejemplo la carrera administrativa (establecida como un derecho de los agentes públicos en la Constitución Provincial), demostrando que no existen criterios para el reconocimiento a la trayectoria laboral de sus agentes, y tanto el esfuerzo y los logros no son reconocidos.

INCENTIVOS Y BENEFICIOS:



Al analizar los resultados del nivel de conocimiento de beneficios no salariales se observa que un 88% no cree que existan o no sabe de su existencia, situación similar ocurre con los resultados de reconocimiento del desempeño, en donde un 40% considera que no existe y un 44% no lo sabe. Sin embargo hay una notoria mayoría que es consciente de

beneficios como los viáticos y el cobro de bono por productividad, 80% y 72% respectivamente, lo mismo ocurre en la pregunta referida a la diversidad en la ocupación de puestos dentro del Ente, en donde el 68% considera que existe igualdad entre hombre y mujeres para la ocupación de puestos de trabajo en el Ente.

Si observamos la cantidad de beneficios e incentivos que reciben los empleados podríamos destacar que es un fuerte dentro de la política de compensaciones y beneficios, por lo éstos proporcionan una motivación verdadera siendo importante para el empleado y la organización, sin embargo, como hemos observado en las respuestas de los cuestionarios, el porcentaje tan alto de personas que creen no recibirlos es muy alta. Esto nos indica que la organización debe ser capaz de informar a todos los empleados de los beneficios que recibe, para que esto sea una herramienta útil, de lo contrario no puede usarse como tal.

CAPÍTULO 5

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Conclusión general:

Siendo que la organización es un medio para que las personas alcancen sus objetivos y satisfagan sus necesidades personales, la clave de su estrategia está puesta en la motivación, sin olvidar que la motivación sirve no solo para retener el personal sino para encausar su accionar y aumentar su desempeño.

En cuanto a los resultados obtenidos en los cuestionarios, y también por la evidencia observada en las planillas de sueldos, se puede determinar claramente que los salarios de este organismo se encuentran por encima de la media, siendo esto el factor más destacado como fuente de motivación para el personal del En.Re.J.A.

En términos generales se percibe un buen clima laboral, destacándose la identidad de los empleados con el organismo, los valores de transparencia, autonomía y libertad para trabajar.

Viendo los beneficios que recibe el personal, se podría decir que es un trabajo óptimo e ideal, sin embargo el problema de comunicación es la falla principal, ya que los empleados de este organismo, no reconocen los mismos como un beneficio, por lo que siguen esperando que se les brinde otros incentivos que aumenten su motivación y los lleven a mejorar el desempeño. Esto es causa de una política de compensaciones y beneficios no planificada, no pensada en el bienestar de los empleados, ya que muchas de las intervenciones salariales se llevan adelante como resultado de una recomendación de alguna auditoría o para resolver algún tema en particular, sin pensar en forma general, colectiva o planificada.

Poner en práctica una política de compensaciones y beneficios que se ajuste a las necesidades de la organización es un componente clave en la estrategia eficaz para el manejo de los recursos humanos, y establecer sistemas que apoyen esta implementación de manera efectiva, pero esto solamente puede lograrse si se asegura que los empleados tengan una comprensión clara de la filosofía y la práctica de compensación de la organización.

Siendo un organismo que presta servicios a la comunidad, el desempeño y la capacidad de los servidores debe ser un factor clave, en la generación de políticas y

estrategias que busquen el logro de los objetivos de la organización y brinden un servicio adecuado a la sociedad.

Del análisis surge que existe en el ente un nivel alto de aceptación de las condiciones salariales y un alto grado de motivación, por lo que se puede afirmar que la hipótesis planteada: “La implementación de una política de compensaciones y beneficios en el Ente Regulador del Juego de Azar de la Provincia de Salta, genera un impacto favorable en la motivación de los empleados”, es confirmada, ya que convive y existe un adecuado nivel salarial en el ente con una adecuada motivación que no se infiere en la conciencia del personal de la política de compensaciones y beneficios del organismo. Es posible entonces concluir que falta una adecuada comunicación de las políticas y los beneficios, tanto para elevar el nivel de conocimiento, como para potenciar los resultados esperados de su existencia.

Recomendaciones

Las políticas de compensaciones y beneficios son uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización, es la que define la relación entre empresa-trabajador.

Una adecuada política salarial debe incluir dentro de sus objetivos: cumplir con las disposiciones legales laborales vigentes; mantener y retener a sus empleados; atraer talento externo; favorecer la equidad interna; fomentar el desempeño favoreciendo los objetivos de la empresa y hacer más eficiente el uso de los recursos económicos. En términos generales se podría decir que el logro de estos objetivos asegurará un equilibrio entre el nivel de satisfacción de los empleados y el cumplimiento de las metas de la organización.

Se debe generar un cambio, que ayude a la organización en la creación de valor, en el logro de los objetivos y la optimización de los recursos humanos. La legitimidad del organismo se puede poner en riesgo si no se ofrecen servicios de calidad, que le garanticen el cumplimiento de las funciones principales y el servicio al ciudadano basado en sus valores de transparencia, honestidad, idoneidad, profesionalidad, legalidad y ética.

Impulsar y promover un cambio favorable en el área de gestión de recursos humanos, que permita formular nuevas propuestas, especialmente la implementación de herramientas, a efectos de aumentar el desempeño de los trabajadores, mejorando la prestación del servicio a la comunidad, promoviendo el desarrollo de relaciones laborales armónicas, garantizando los deberes y derechos relacionados a la igualdad, la idoneidad, el mérito, y la objetividad orientados a los objetivos institucionales.

Se debe caracterizar por un enfoque multidisciplinario que contemple la adaptación de los diferentes procesos de recursos humanos a las metas y estrategias claves de las empresas, ocupando la gestión de compensaciones un lugar prioritario y fundacional, al ser una de las estrategias más orientadoras, efectivas y de impacto contingente en el alineamiento de las motivaciones, satisfacción, competencias, comportamientos y desempeño de las personas con las metas organizacionales¹¹.

La gestión de Recursos Humanos puede comenzar con la implementación de algunas herramientas que deben estar alineadas a los objetivos, a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria del organismo:

¹¹ García González A.E. (2014) *Estrategias de compensación laboral para mejorar el desempeño del personal*.

- Actualizar la estructura organizacional conforme con la realidad (organigrama y cuadro de cargos)
- Describir los puestos de trabajo del organismo, para establecer de manera clara lo que debe hacer el trabajador, cómo debe hacerlo y bajo qué condiciones, que permita determinar las listas de tareas, responsabilidades de ejecución y supervisión, relaciones y condiciones de trabajo y por otro lado, indicar los requerimientos de un puesto, la educación, la capacidad, la experiencia previa, la personalidad, etc., que una persona debe tener para cubrir el puesto.
- Crear un régimen escalafonario, adaptando la estructura salarial actual. Las diferencias salariales deben ser equilibradas, ni demasiadas comprimidas, porque reduce la posibilidad de gestionar adecuadamente, ni demasiadas amplias, lo que podría reflejar un mayor o menor grado de inequidad salarial.
- Llevar a cabo sistemas de selección de personal que permitan seleccionar el personal adecuado a los perfiles requeridos, llevando adelante un procedimiento objetivo y transparente, estableciendo las condiciones y los requerimientos de los puestos.
- Implementar la carrera administrativa como beneficio para los empleados basados en los principios de igualdad, mérito y capacidad. Brindar oportunidades de ascenso y promoción para los trabajadores para que puedan alcanzar metas y crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.
- Establecer las políticas de compensaciones y beneficios, permitiendo el reconocimiento de los logros, reconociendo y valorando el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándolos a continuar buscando mejores resultados y estimulándolos para la consecución de los objetivos, aumentando la productividad del ente. Un sistema de beneficios o de incentivos no económicos que pueden llamar la atención de los empleados, como la valoración de su trabajo y opiniones, la conciliación laboral y familiar, algún tipo de flexibilidad en el horario, reducción de la jornada laboral, y otras alternativas que satisfagan las expectativas de los trabajadores.

- La comunicación organizacional es uno de los factores más importantes en un clima laboral, para bien o para mal. Emplear correctamente la comunicación puede favorecer la relación entre los colaboradores, públicos y directivos, es la esencia de su buen funcionamiento y la garantía del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, ayuda a coordinar y a controlar las responsabilidades en los funcionarios que la integran y lo más importante ayuda a fomentar y mantener el buen ambiente laboral. Solo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos conozcan y se sientan plenamente identificados con la realidad organizacional, lo que se logrará gestionando estratégicamente la comunicación.

Estas recomendaciones pretenden contribuir al logro de la Misión del Ente, que es la de regular y controlar el desarrollo, explotación y comercialización de los juegos de azar que se lleven a cabo en el ámbito de la Provincia de Salta, para lo que es fundamental el buen desempeño del personal, a través de la implementación de políticas salariales, logrando así equilibrio entre la equidad interna y la motivación de los empleados.

Bibliografía

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Lambayeque.
- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ª edición. México: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª edición. Santa Fé de Bogotá, Colombia.: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. 3ª edición. México, D.C: Mc Graw – Hill.
- Constitución de la Nación Argentina* (1994). Santa Fé.
- Constitución de la Provincia de Salta* (1986); reformada parcialmente, concordada y sancionada por la Convención Constituyente el día 7 de abril de 1998, y jurada el día 8 del mismo mes y año.
- Davis K. y Newstrom J. (1993). *El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional* Octava edición. México: Mc Graw-Hill.
- Expediente N° 282-061/18. Ente Regulador del Juego de Azar. *Enreja s/Proyecto de Carrera Administrativa*.
- Expediente N° 282-324/18. Ente Regulador del Juego de Azar. *Enreja s/Cálculo Ítem Antigüedad*.
- Fernández, C. (1999) *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- García, A. y Ovejero, A. (2000). *Feedback Laboral y Satisfacción*. España: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- García González A. E. (2014). *Estrategias de compensación laboral para mejorar el desempeño del personal*.
- García Santillán, A. y Uscanga Guevara Ma. T. (2008) *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*.
- García Sanz Virginia (2012) *La Motivación Laboral. Tesis de Grado*. Universidad de Vallaloid.
- Gordillo, A. (2017) *Tratado de derecho administrativo y obras selectas: Parte general - 1a ed. 1a reimp. - Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo, 2017*.
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Juárez Hernández Othón (2000) *Guía para establecer un sist. de adm. de la compensación en la empresa*.

Ley Provincial 7020. Marco Regulatorio del Juego de Azar. Sancionada el 22/12/98. Promulgada el 30/12/98.

Morales Arrieta J.A. (2009) *Salario – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Mc Graw-Hill.

Resolución interna En.Re.J.A N° 073/15.

Resolución interna En.Re.J.A N° 266/11.

Stewart Thomas A. (1998) *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual* Argentina: Granica.

Webgrafía

<https://www.academia.edu/>

<https://dle.rae.es/?id=A0btE9Z>

<https://www.gestiopolis.com/>

<https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>