



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Proyecto de Grado

“Incentivos no monetarios, motivación y desempeño laboral”

Facultad De Economía y Administración

**LICENCIATURA EN
RECURSOS HUMANOS**

Alumno: María Sofía Casares Alvarado

Tutor: Israel Cinman

Año 2019

INDICE

INTRODUCCION	4
Capitulo I	5
ASPECTOS METODOLOGICOS	5
TEMA	5
FUNDAMENTACIÓN	5
IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	6
SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	6
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO	7
ANTECEDENTES	7
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
HIPOTESIS	9
IDENTIFICACION DE VARIABLES.....	9
VARIABLE INDEPENDIENTE	10
VARIABLE DEPENDIENTE.....	10
CLASIFICACION DE HIPOTESIS	10
OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL	10
UNIVERSO.....	12
TIPO DE INVESTIGACION.....	12
TIPO DE DISEÑO	13
FUENTES, METODOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	13
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	14
ORIGINALIDAD DEL PROYECTO	14
FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	15
PRINCIPIOS ETICOS Y LEGALES	15
Capitulo II.....	16
MARCO TEORICO	16
ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS	16
PLANIFICACION ESTRATEGICA	17
INCENTIVOS	18
INCENTIVOS ECONOMICOS	21
INCENTIVOS NO ECONOMICOS.....	21
MOTIVACION HUMANA.....	22
MOTIVACION EN EL TRABAJO	22
PROCESOS DE LA MOTIVACION	23
TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION	24
TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	25
FACTORES MOTIVACIONALES	27
GESTION DEL COMPROMISO LABORAL	34
NIVELES DE COMPROMISO	36
EL PAPEL DE LA COMUNICACION	39
DESEMPEÑO Y EVALUACION DEL PERSONAL	40
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	40
LA MEDICION DEL DESEMPEÑO LABORAL	41
RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	42
¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?	44
PUNTOS DEBILES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	45

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	45
¿QUÉ ES LO QUE SE DEBE MEDIR?	46
BENEFICIOS PRINCIPALES	46
MÉTODOS DE EVALUACION.....	47
MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS	47
MÉTODO DE ELECCION FORZADA	47
MÉTODO DE INVESTIGACION DE CAMPO	48
MÉTODO DE INCIDENTES CRITICOS.....	49
MÉTODO DE COMPARACION POR PARES.....	50
MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS	50
MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN	50
MÉTODO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS	50
MÉTODOS MIXTOS	51
¿QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?.....	51
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	54
LA TIENDA	54
MISION	55
VISION.....	55
Capitulo III.....	58
ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
ANALISIS DE INFORMACION.	61
MATRIZ DE DESEMPEÑO.....	75
CONCLUSIÓN.....	85
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUCCION

El modo de incentivar al personal es uno de los aspectos centrales de la cultura de una empresa. En este contexto, la motivación es un factor clave en la gestión de talento humano, lo que lleva a que el Departamento de Recursos Humanos sea una unidad operativa que funciona como órgano capaz de prestar servicios muy diversos, como por ejemplo el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, la remuneración y por supuesto, las motivaciones e incentivos.

La bibliografía relacionada a la gestión de los Recursos Humanos destaca que las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en empresas, las que dependen de las personas para operar, tanto como los individuos dependen de su trabajo para subsistir. Por esta razón, separar el trabajo de la vida de las personas es casi imposible, ya que ambas partes mantienen una relación de dependencia mutua para obtener beneficios recíprocos. Para que esta relación sea recíproca en términos justos, es fundamental el papel de la gestión de los RR.HH., la que debe contribuir a la eficacia organizacional a través de ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos, proporcionándole competitividad y logrando que los esfuerzos de las personas sean mas productivos para beneficiar a los cliente, socios y mismos empleados. En este marco, una buena gestión de los recursos humanos debe suministrar empleados motivados, considerando que no solo el dinero constituye el fundamento de la motivación humana. Hoy esta aceptado que para mejorar el desempeño, existen otros factores, pues si bien los empleados satisfechos no siempre son los mas productivos, los insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia, no logran de manera eficiente y eficaz los objetivos o incluso no los alcanzan.

Capítulo I

ASPECTOS METODOLOGICOS

TEMA

Los incentivos no monetarios como elementos que determinan el desempeño y la motivación del personal, en la empresa La Tienda SA de Salta Capital, en el periodo 2018/2019.

FUNDAMENTACIÓN

En la actualidad a las empresas les preocupa atraer, retener talento y mejorar el desempeño. Se entiende que todo aquello que promueva salud y realización personal en los empleados indefectiblemente preserva y genera las condiciones para su capacidad de trabajo.

La evolución de las prácticas empresariales, de los intereses y prioridades de los empleados ha demostrado, y continúa demostrando, que la remuneración económica no es lo único, ni lo más importante, a la hora de motivar a los trabajadores a dar lo mejor de si mismos y lograr comprometerlos con la organización.

Es por eso que le motivo de esta investigación es demostrar en que medida los incentivos no económicos influyen en el compromiso de los empleados.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Aunque son comunes los programas de incentivos económicos para el personal de una empresa, la realidad cotidiana de nuestro país no siempre permite a los empresarios ofrecer esta clase de atractivos a sus empleados, por lo que se ve en la necesidad de obtener de ellos el mayor compromiso a través de otras vías, como los beneficios en los que no existe un componente económico de manera directa y a veces ni siquiera indirecta. Esto representa todo un desafío a la hora de mejorar el desempeño y compromiso del personal de una organización, en un contexto en el que ya no es novedoso que las personas esperen que su trabajo les mejore la calidad de vida, siendo las propias condiciones laborales uno de los primeros objetivos a alcanzar.

Particularmente en la empresa La Tienda, se observaba que los empleados estaban teniendo un nivel de desempeño muy por debajo de lo esperado, incurriendo en reiteradas faltas que atentaban contra los objetivos que perseguía dicha organización. Se notaba que los trabajadores estaban cada vez mas desmotivados, con muy poco compromiso, no se interiorizaban con los problemas de la empresa y estaban permanentemente viendo el reloj, cumplían su jornada y se retiraban sin importarle mas nada.

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Qué son los incentivos?
- ¿Qué tipos de incentivos existen?
- ¿Cuáles son los incentivos económicos?
- ¿Cuáles son los incentivos no económicos?
- ¿Qué es la motivación?
- ¿Cuál es la estrategia de motivación de la empresa?
- ¿Qué se entiende por compromiso?
- ¿Cómo se mide el compromiso?
- ¿Qué es la evaluación del personal?
- ¿Cómo se mide el desempeño?

- ¿Cada cuanto mide el desempeño la empresa?
- ¿Cada cuanto se recomienda medir el desempeño?

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación que existe entre los incentivos no económicos y la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, en la empresa La Tienda SA de Salta?

DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

La siguiente investigación tiene como objeto de estudio a la empresa La Tienda SA, de la provincia de Salta, analizada desde los incentivos no monetarios y el compromiso del personal, en el periodo 2018/2019, entre los meses de Mayo 2018 y Julio 2019.

ANTECEDENTES

- Universidad Mayor de San Andrés. Carrera, Administración de Empresas. Autor: Saravia, Laura. Tema: Los incentivos no monetarios y su influencia en la motivación laboral de la Organización.

Resumen: El presente trabajo tiene como finalidad determinar la influencia de los incentivos no monetarios en la mejora de la motivación del personal dentro de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia. Se tomó una población total de 43 trabajadores por lo que la muestra es de tipo no probabilístico. Se llegó a la conclusión de que el personal, a causa de no contar con un programa de incentivos no monetarios que reconozca intangiblemente el esfuerzo e identificación de cada uno de estos, no está muy motivado a realizar sus actividades, por lo cual se recomendó realizar una guía de incentivos no monetarios para el personal con el fin de maximizar la influencia motivacional para un mejor desempeño laboral de la AOPEB.

- Universidad Rafael Landívar. Carrera, Psicología Industrial. Autor: Dominguez Oswaldo. Tema: Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral en el Restaurante Casa Museo de la zona 3 de Quezaltenango.

Resumen: En una organización donde prestar un buen servicio, agradar al comensal y vender experiencias inolvidables es la razón de ser del restaurante Casa Museo de la zona 3 de Quetzaltenango, es imperativo que observen de cerca el nivel de motivación de su personal y crear guías de incentivos que ayuden a mantener la motivación intrínseca que los colaboradores experimentan. Este estudio refleja la complejidad de la motivación en el comportamiento de los seres humanos, pues como lo describen los teóricos motivacionales el ser humano no depende de un solo impulso motivacional para dirigir sus esfuerzos en una tarea.

- Universidad Rafael Landívar. Carrera, Psicología Industrial. Autor: Calvinisti, María Fernanda. Tema: Correlación entre los incentivos no monetarios y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa distribuidora de materiales para la construcción.

Resumen: Con base en los resultados obtenidos, se estableció que no existe correlación estadísticamente significativa entre los incentivos no monetarios y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa, de una empresa distribuidora de materiales para la construcción. Por lo que se recomendó a la empresa, desarrollar un programa de incentivos no monetarios, para que los colaboradores se sientan motivados e incentivados a cumplir con las metas organizacionales.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es determinar que implicancia tienen los beneficios no económicos en los niveles de motivación y desempeño del personal, tomando como objeto de estudio a la empresa La Tienda SA, de la provincia de Salta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los incentivos no monetarios que brinda la empresa.
- Determinar cuales son los niveles de desempeño del personal.
- Definir cuales son los niveles de motivación y compromiso del personal
- Identificar cual es la relación entre los incentivos no económicos, el nivel de motivación y el desempeño.

HIPOTESIS

La aplicación de beneficios no económicos incide de manera positiva en los niveles de motivación y desempeño del personal, de la empresa La Tienda SA de la provincia de Salta.

IDENTIFICACION DE VARIABLES

Las variables a tener en cuenta para la investigación que desarrollara será:

- Incentivos no monetarios.
- Desempeño y motivación laboral.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Son los incentivos no monetarios, ya que se puede estudiar este fenómeno sin recurrir a otras variables.

VARIABLE DEPENDIENTE

Es el nivel de motivación y desempeño laboral, ya que debe estar relacionada con otro concepto para ser estudiado y medido.

CLASIFICACION DE HIPOTESIS

La hipótesis propuesta en este trabajo es simple, ya que existen dos variables relacionadas entre si. Es direccional, pues se conoce la naturaleza de la relación entre las dos variables, estableciéndose una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.

La hipótesis planteada es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra

OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL

VARIABLES	OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL	OPERACIONALIZACION EMPIRICA
Incentivos no económicos	Los incentivos no económicos comprenden las recompensas que no tienen relación con los salarios y que motivan al trabajador, aumentando su compromiso.	1) Agradecimientos o felicitaciones públicas. 2) Días de descanso extras. 3) Ofrecer horarios de trabajos flexibles. 4) Proporcionar amplios

		planes de formación 5) Crear un día temático mensual en la oficina para mejorar la energía. 6) Membresías con gimnasios o guarderías. 7) Crear eventos con premios trimestrales.
Motivación y desempeño laboral	Motivación es el impulso que lleva a las personas a actuar de determinada manera. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo.	1) Los logros. 2) Reconocimiento por el trabajo bien hecho. 3) La responsabilidad. 4) Desarrollo personal. 5) El sueldo. 6) Prestigio en función del puesto. 7) Calidad en la supervisión. 8) Calidad en las relaciones interpersonales. 9) Sentimiento de pertenencia.

UNIVERSO

Personal de la empresa La Tienda SA. (16 personas)

TIPO DE INVESTIGACION

Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.

Según su alcance temporal es prospectiva, ya que los datos estudiados se refieren al presente inmediato.

Según su profundidad corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.

Según su amplitud, es macrosociológica. Hace referencia al estudio de una pequeña porción del mercado laboral.

Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado de páginas web. En tanto se emplean las fuentes primarias a partir de los siguientes instrumentos: entrevistas y encuestas.

Según la concepción del fenómeno es homotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.

La dimensión temporal corresponde a su aspecto diacrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen validas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos. Se opera un estudio abarcativo, para el análisis de conocimientos conceptuales y aplicación en análisis empírico.

TIPO DE DISEÑO

La investigación esta orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre las 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, METODOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Las fuentes empleadas a lo largo de esta investigación estarán compuestas por:

Fuentes primarias:

- Entrevistas con los jefes y directivos de la empresa.
- Evaluación de desempeño a los miembros de la organización, 360°.
- Encuestas a los miembros de la empresa. La organización tiene 16 empleados y se encuestaron a todos.

Fuentes secundarias:

- Libros sobre incentivos no económicos.
- Artículos relacionados con las variables.
- Manuales de funciones y procedimientos de la empresa.
- Boletines oficiales de la organización.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Elaboración del diseño	*			
Presentación del diseño		*		
Revisión de bibliografía		*		
Elaboración de instrumentos			*	
Análisis y presentación de datos			*	
Elaboración de resultados			*	*
Elaboración de informe				*
Presentación de informe				*
Defensa				*

ORIGINALIDAD DEL PROYECTO

En el campo de la administración de las empresas los problemas generados por una defectuosa planificación de sus recursos humanos son muy conocidos, así como los costos de todo tipo que implican. Sin embargo, algunas de las causas y características de este proceso cambian de una empresa a otra, por lo que el estudio de este caso en particular será un nuevo aporte de conocimiento al tema, mas aun cuando ha tomado un tiempo que permite ver tanto la formulación como la ejecución del programa planteado.

FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Fortalezas: El factor más favorable para la concreción del estudio que se plantea en este trabajo, es el vínculo cercano con los propietarios de la empresa que se va a estudiar, además de la posibilidad de ver los efectos del programa formulado y comprobar los aspectos en los que ha funcionado y aquellos en los que no sirvió. Esto permitirá conocer la situación de estudio en profundidad, con la aplicación de las correcciones necesarias.

Oportunidades: Por ser parte interesada, la oportunidad para llevar adelante esta investigación no podría haber sido mejor y mas si se considera la posibilidad de aplicar las correcciones que la empresa necesitara, tras los primeros meses del programa en marcha.

Debilidades: De la lectura del material que provee la Universidad sobre metodología de la investigación, se desprende que tal vez no se pueda probar completamente la influencia de la incentivación no económica en el desempeño laboral del personal, ya que no es la única variable que explica la marcha de las empresas y el comportamiento de sus recursos humanos.

Amenazas: En este caso, pueden estar en el análisis de los datos que se obtengan de parte de los participantes de la encuesta, cuya interpretación incidirá directamente en la formulación del programa de incentivos, el que no tiene porque ser proyectable a otras empresas del mismo rubro.

PRINCIPIOS ETICOS Y LEGALES

La información y datos incorporados a este trabajo serán utilizados con discreción y solo para el desarrollo del mismo, en atención a la ética que rige el manejo de la información de una empresa. En todos los casos, las personas que participaran de la muestra serán advertidas de los objetos de la misma a los efectos de negarse si tal fuera su voluntad.

Capítulo II

MARCO TEORICO

ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS

Por ser el fundamento referencial de todo análisis de empresas, lo primero que se definirá es la teoría que contiene todo lo relacionado a la marcha de las empresas, expresando que se trata de la ciencia social y técnica que consiste en interpretar los objetivos de la empresa para transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de los recursos y actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social dependiendo de los fines que persiga la empresa. Descomponiendo la definición, tenemos que:

Planificación: comienza con la visión del líder la organización, quien fija la misión, los objetivos, las estrategias y políticas empresariales, usando como herramienta el mapa estratégico, considerando las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno. (Análisis FODA)

Organización: es quien va a realizar la tarea, diseñando un organigrama que defina responsabilidades y obligaciones; como se va a realizar la tarea y cuando, mediante un diseño que establezca la forma en que se debe realizar y en que secuencia temporal. Organizar es coordinar y sincronizar.

Dirección: es la influencia que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

Control: es la medición del desempeño, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toma las medidas necesarias para corregirlos mediante un sistema de control de gestión o auditorías externas.

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones, por lo que es aplicable a empresas de todo tipo.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Otro de los fundamentos del éxito empresarial radica en contar con una adecuada planificación estratégica, se la que dice Peter Drucker, *“no significa que decisión se tomara mañana, sino que decisión se debe tomar hoy para lograr lo que se quiere mañana”*. Por un lado, el análisis de los ambientes externos e internos de la organización recibe el nombre de formulación de estrategias, de modo que su implementación implica diseñar estructuras organizacionales y sistemas de control que pongan en práctica la estrategia elegida para la empresa.

Abell señala que para formular una estrategia se deben contestar 3 preguntas claves: qué, quién y cómo, ya que *“Del cambio de las condiciones desaparecen las fuentes tradicionales de la ventaja competitiva y llega la hora de aceptar que el contexto competitivo es una complicada trama de acciones y reacciones que convierten en relativa toda ventaja diferencial. Lo que aparece como ventajoso hoy deja de serlo mañana”*. Desde este punto de vista, un adecuado manejo de la incentivación del personal puede ser parte de una estrategia competitiva.

INCENTIVOS

El origen de los incentivos laborales se remonta a la segunda mitad del siglo XIX, cuando surgió la corriente de la Administración Científica en la que uno de sus autores, Frederick W. Taylor, expuso que los profesionales se esforzaban más cuando recibían un aliciente adicional en función de su productividad.

Incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

No obstante, aunque el concepto de incentivo laboral nació con un marcado carácter pecuniario, en las últimas décadas ha ampliado su significado, implicando cualquier estímulo, tangible o intangible, que se ofrece a una persona o grupo con el objetivo de que incremente su rendimiento y producción. Así, cuando hablamos de incentivos laborales no nos debemos limitar a gratificaciones económicas a final de mes, sino que también es muy importante incluir alicientes que aumenten la motivación intrínseca del personal.

La principal razón de ser de los incentivos laborales es motivar a los empleados de una compañía para que mejoren su rendimiento y su productividad como parte de su desempeño, impulsados por la promesa de una compensación extra.

Sin embargo, el alcance de los incentivos laborales va más allá y también permite a las organizaciones:

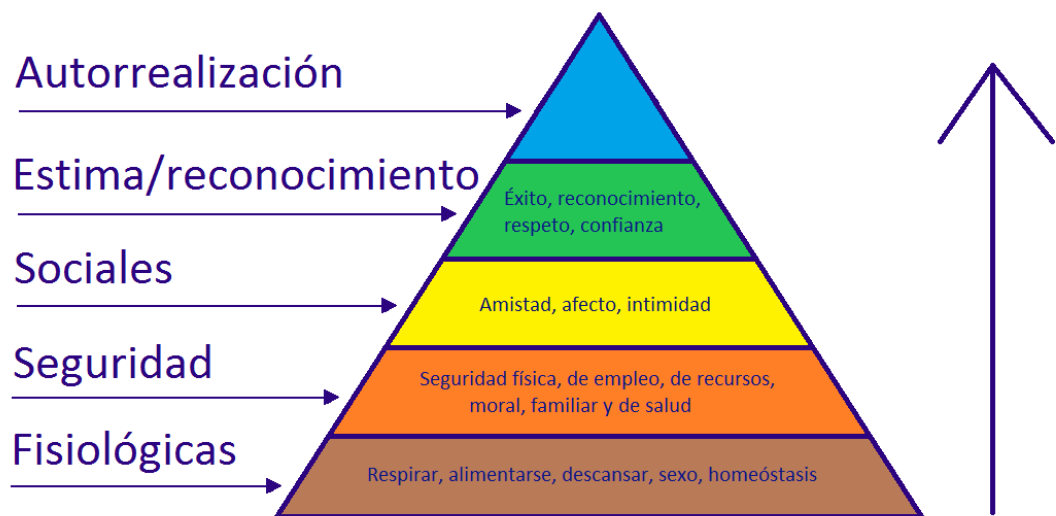
- Mejorar la productividad.
- Retener y atraer a los mejores perfiles en la empresa.
- Desalentar a los trabajadores que no encajen en la compañía a mantener su actitud o continuar en sus puestos.
- Identificar a los empleados con mayor potencial, facilitando el sistema de promociones.

- Reducir los costes, errores y accidentes laborales.
- Optimizar la gestión de los recursos.

El riesgo de un plan de incentivos mal diseñado

Ahora bien, las motivaciones son diferentes en cada persona y, por ello, es importante que los departamentos de Recursos Humanos sepan discernir cuál es el incentivo más adecuado para cada miembro de la plantilla. Por ejemplo, un profesional se sentirá más recompensado si puede acceder a mayor flexibilidad horaria, mientras que otro preferirá contar con ayudas para la educación de sus hijos.

Además, es esencial que las compañías no usen estos incentivos para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores –establecidas en la pirámide de Maslow- ni como una herramienta que instaure una competitividad insana entre los trabajadores.



Necesidades fisiológicas: tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie, y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

Necesidades de seguridad: llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. Al igual que las necesidades fisiológicas, estas se relacionan con la supervivencia del hombre.

Necesidades sociales: relacionadas con la vida social del individuo con otras personas.

Necesidades de estima: relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

Necesidades de autorrealización: relacionado con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir lograr su realización.

Por ello, es conveniente alcanzar un equilibrio entre las condiciones laborales básicas y generales para el capital humano y los incentivos económicos y no monetarios que posibilite un programa satisfactorio capaz de conciliar los intereses y necesidades de cada profesional con los objetivos de la compañía.

Tipos de incentivos en la empresa

Aunque existen diferentes clasificaciones de los incentivos laborales, la principal división de estos estímulos es la que distingue entre:

- Económicos.
- No económicos.

INCENTIVOS ECONOMICOS

Son aquellos que conllevan un incremento del salario o retribución monetaria que percibe el profesional, como aumento de sueldos, comisiones, gratificaciones, bonos, etc.

INCENTIVOS NO ECONOMICOS

Son aquellos que comprenden todas las recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño. Entre los incentivos también tenemos recompensas no monetarias, como:

- 1) Agradecimientos o felicitaciones públicas.
- 2) Días de descanso extras.
- 3) Ofrecer horarios de trabajos flexibles.
- 4) Proporcionar amplios planes de formación
- 5) Crear un día temático mensual en la oficina para mejorar la energía.
- 6) Membresías con gimnasios o guarderías.
- 7) Crear eventos con premios trimestrales.

Estos reconocimientos pueden ser muy motivadores y ayudar a crear en el personal sentimientos de confianza, pertenencia, compromiso y satisfacción.

MOTIVACION HUMANA

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivación es el impulso que lleva a las personas a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación representa la acción de fuerzas activas e impulsoras: las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

MOTIVACION EN EL TRABAJO

Conocer que motiva a los empleados es muy importante para los directivos de las organizaciones ya que los trabajadores motivados tienen mejores niveles de rendimiento. Pero también los directivos, junto con el resto de los empleados, deben estar motivados para permanecer en la organización.

La motivación puede definirse como un estado interno que nos induce a hacer algo que nos proporcionara cierta satisfacción. En el ámbito de las organizaciones los empleados que están motivados suelen tener comportamientos como los siguientes:

- Desean ir a trabajar.
- Están interesados en formar parte de grupos de trabajo.
- Son colaboradores.
- Intentan ayudar a sus compañeros.
- Trabajan con gusto.
- Tienen metas personales.

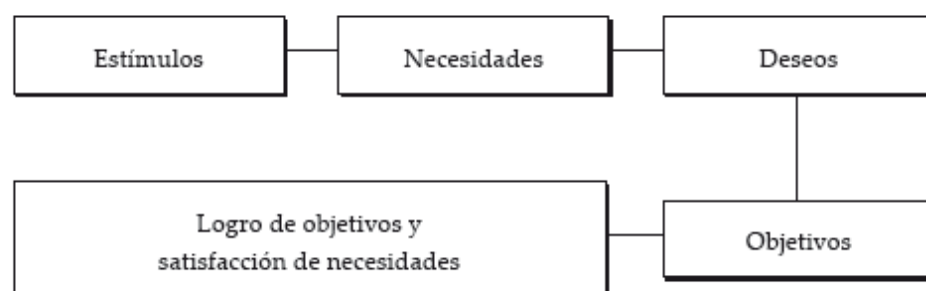
Ya hemos dicho que los trabajadores motivados tienen mejores niveles de rendimiento, pero no siempre el bajo rendimiento de un empleado es producto de una deficiente motivación. Puede deberse también a una escasez de recursos, o falta de habilidades o capacidades o a torpezas del supervisor correspondiente, entre otras causas.

PROCESOS DE LA MOTIVACION

El punto de partida para estudiar el proceso de motivación es el individuo. Desde este punto de vista puede afirmarse que la motivación esta latente pero que solo aflora cuando aparecen las necesidades.

Entenderemos por necesidades las carencias que experimenta una persona en un momento concreto. Esa necesidad no satisfecha le impulsa a hacer algo que alivie el malestar que la carencia le produce. Finalmente alcanza aquello que le permite cubrir sus necesidades y el malestar desaparece.

Este proceso general se da también en las empresas, donde el empleado puede tener que llevar a cabo varias acciones alternativas o simultaneas para alcanzar los objetivos que le permitirán satisfacer sus necesidades.



TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION

Todas las teorías tratan de dar explicaciones sobre los motivos o formas en que se produce la motivación. Por eso John Campbell y otros autores las dividen en dos grandes categorías:

- Teorías de contenido: las que explican los motivos.
- Teorías de proceso: las que explican la forma.

TEORIAS DE CONTENIDO	TEORIAS DE PROCESO
1. Jerarquía de las necesidades de Maslow. 2. ERC de Alderfer. 3. Los dos factores de Herzberg. 4. Las necesidades aprendidas de McClelland.	1. El reforzamiento. 2. Las expectativas.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Establece la diferencia entre los factores de:

- Mantenimiento.
- Motivación.

Factores de mantenimiento, higiénicos o extrínsecos:

Se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Estos factores no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Algunos de los factores de mantenimiento son los siguientes:

- El sueldo.
- El prestigio en función del puesto.
- La calidad de la supervisión.
- La calidad de las relaciones interpersonales.
- Sentimiento de pertenencia.

Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos. Cuando son óptimos los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos

Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de “desmotivación” y, como resultado, la apatía y el desinterés del individuo, ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios solo evitan la insatisfacción. Por eso, Herzberg los llama factores de satisfacción. Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción”. Introducción a la Psicología. Ed. Bonum Bs. As. 1998.

Algunos de estos factores son los siguientes:

- Los logros.
- El reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- La responsabilidad.
- La posibilidad del desarrollo personal.

En otras palabras la teoría de los dos factores establece que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de este: son los factores motivacionales.

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los factores higiénicos

FACTORES MOTIVACIONALES (DE SATISFACCION)	FACTORES HIGIENICOS (DE INSATISFACCION)
Contenido del cargo. (Cómo se siente el individuo en relación a su cargo)	Contexto del cargo. (Cómo se siente el individuo en relación con su empresa)
1. El trabajo en si. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relación con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

FACTORES MOTIVACIONALES

A continuación definiré los factores que se deben tener en cuenta a la hora de medir el nivel de motivación de una personal en relación a su trabajo:

Sueldo:

Etimológicamente la palabra sueldo proviene del latín, *solidus*, que era el nombre de la antigua moneda romana, se lo utiliza como sinónimo de *salario*, cuyo origen también proviene del latín, *salarium*, que significa “sal”, elemento que se utilizaba para llevar a cabo el trueque comercial en la antigüedad.

En la actualidad se entiende por salario a la remuneración que una persona recibe regularmente como consecuencia de realizar una determinada tarea o servicio. Es decir es el pago que obtiene una persona por los esfuerzos que pone en las actividades que tengan relación con el trabajo.

El salario puede ser pagado de forma mensual, quincenal, semanal y hasta diariamente (jornal). Existe un salario mínimo, que es la cantidad mínima de dinero que se le debe pagar a una persona, y se calcula de acuerdo a las condiciones de legislación de cada país.

El sueldo es una de las principales negociaciones entre el empleado y la empresa. En cuanto a la motivación, el salario tiene un papel primario, ya que se entiende que todo trabajo debe ser recompensado, todo esfuerzo que una persona aplique a una tarea debe tener como consecuencia una remuneración acorde.

Los trabajadores deben encontrar una correlación entre el salario, la recompensa y el valor que tienen sus esfuerzos para la empresa. El sueldo es sumamente importante a la hora de motivar a las personas, si el empleado siente que existen discrepancias entre el salario y sus aportes a la empresa, no solamente no estará motivado sino que puede ser una situación fatal para su desempeño laboral. Pero es necesario tener en claro que si la persona se siente satisfecha con su sueldo, no quiere decir necesariamente que estará motivada.

Prestigio laboral:

Cuando hablamos de prestigio profesional hacemos alusión al respeto y la admiración que recibe una persona mediante la puesta de cualidades sobresalientes en el trabajo.

El prestigio profesional además de ser una condición en el trabajo altamente positiva, también da fortaleza y seguridad interior, cuando el empleado realiza su trabajo con empeño y todos lo notan, este se siente satisfecho. Hasta cierto punto el prestigio funciona como una meta empresarial pero de manera personal.

Calidad en la supervisión:

La relación supervisor – empleado, tiene un papel muy importante a la hora de motivar a las personas dentro de la empresa. El jefe tiene un poder enorme para “undir” o “levantar” a un empleado. Es necesario que se cuiden los siguientes aspectos:

- Saber escuchar: el jefe podrá enterarse de cosas tales como, si el empleado no entendió algo, si tiene alguna duda, si esta disconforme, si tiene alguna recomendación, etc.
- Feedback: no solamente debe escuchar, también debe responder, no solamente el contenido de la respuesta sino también el modo.
- Criticar constructivamente: a las críticas no se las debe ver como algo negativo, mas bien son positivas si se sabe como darlas. Es verdad que en muchas oportunidades las críticas destruyen si no se las da correctamente, pero en el ámbito laboral pueden ayudar muchísimo si se las hace bien.
- Facilitar la participación: es bueno que el supervisor anime a sus colaboradores a involucrarse en los asuntos laborales, de esta manera el empleado se siente parte de la empresa y comienza a desarrollar el compromiso necesario para involucrarse con su trabajo.
- Ayudar a la resistencia al cambio: es sabido que el hombre en cualquier ámbito de su vida siente una resistencia natural al cambio. Es tarea del supervisor ayudar a los empleados a sentirse cómodos con las nuevas situaciones.

Como vemos el jefe, puede ayudar muchísimo a la hora de tener un buen nivel de motivación y compromiso con la empresa.

Relaciones interpersonales:

Las relaciones interpersonales son aquellas que se establecen entre dos o más personas en cualquier espacio sociocultural. Dichas relaciones son de gran importancia al momento de crear un ambiente agradable y positivo que ayude al empleado a sentirse a gusto en su trabajo y así también contribuir a mejorar los niveles de motivación.

Sentimiento de pertenencia:

El sentimiento de pertenencia en una empresa hace alusión al nivel de compromiso que genera esta en sus colaboradores, es decir, en que medida el empleado se siente parte de la organización. Si se logra dicho sentimiento el resultado es muy positivo para el desempeño de la persona, ya que esta toma los logros empresariales como suyos, los hace personales, en consecuencia se esforzara mucho mas para conseguirlos que aquel que no se siente involucrado con las tareas organizacionales. Por este motivo es un factor motivacional que se debe cuidar y desarrollar en los recursos humanos. Esto se puede lograr teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Ayudar en el crecimiento personal por medio de capacitaciones y formaciones.
- Crear vínculos con los empleados, es decir interesarse en conocer a los miembros de la organización, en el aspecto personal.
- Celebrar los logros de cada empleado, dando a entender que el éxito de uno impacta en los otros, mostrar una visión sistémica de la empresa, donde no existen acciones aisladas. Se trata de generar la idea del “nosotros”.
- Fomentar los espacios comunes, ayuda a mejorar las relaciones interpersonales.

Los logros:

La empresa debe apoyar a sus colaboradores a la consecución no solo de los logros organizacionales sino también de los logros personales. Entendemos por logro, al éxito en una actividad que se le ha dedicado esfuerzo.

Se lo toma como un factor de motivación, ya que si la persona siente que la organización conoce sus logros personales y lo ayuda a alcanzarlos, su sentimiento de pertenencia, compromiso y motivación aumentará notablemente. Y en la mayoría de los casos cuando se dan estas situaciones los logros personales de alguna manera se alinean con los empresariales.

Reconocimiento:

“El reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea mas feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la técnica clave para retener talento y mantenerlo motivado, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aporte es necesario para el éxito de la empresa...

... es la necesidad que tienen los empleados de sentirse apreciados, no ignorados. Es necesario que el trabajador tenga una retroalimentación constructiva y un reconocimiento edificante e inteligente.” Business School. Blogs.imf-formacion.com

Anteriormente se hablo del salario, como forma de reconocimiento laboral. Si bien es muy importante que este aspecto se dé, no es la única manera de motivar a los empleados por medio del reconocimiento. Existen otras maneras como el reconocimiento público, felicitaciones por escrito, celebraciones por los objetivos alcanzados o por la excelencia en el desempeño, etc.

La falta de reconocimiento genera una desmotivación en el personal, en consecuencia, una disminución en la productividad, aumento en el conflicto entre trabajadores y superiores y por ultimo hasta el abandono de la empresa.

Responsabilidad:

El concepto de responsabilidad en general se utiliza para referirse a la obligación de responder ante un hecho. Laboralmente cada puesto tiene un nivel de responsabilidad determinado y es necesario que el empleado tenga en claro cual es la que le corresponde.

La idea es básicamente comprometerse con la tarea que esta realizando dentro de la empresa y hacerse cargo de los resultados.

En la actualidad se entiende que una persona busca ascender o mejorar su posición dentro de la empresa no solamente en búsqueda de un mejor salario sino también para incrementar el nivel de responsabilidad dentro del trabajo. De esta manera el empleado siente que tiene una incidencia tanto en los logros como en los fracasos de la organización, ayudando así al sentido de pertenencia, a mejorar el estatus de dicha persona y aumentar los niveles de motivación en su desempeño.

Es sumamente importante el papel que cumple el supervisor en este aspecto, ya que delegar responsabilidades es un factor de motivación que promueve la confianza mutua (entre el que delega y el que recibe la responsabilidad) y hace que los trabajadores se sientan una pieza importante y necesaria de un engranaje que busca los mismos objetivos. Se busca conseguir que los trabajadores alcancen todo su potencial implicándose en la misión de la empresa.

Llegado el momento de delegar existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta para que se lleve a cabo el proceso de manera efectiva.

- Se debe explicar bien en que consiste la tarea.
- Hacer seguimientos.
- No se busca indicar el cómo se deberá realizar la tarea sino mas bien el qué se quiere lograr. Dejar autonomía de acción al empleado para lograr los objetivos.
- Junto con la responsabilidad viene la autoridad.
- Reconocer los méritos.

Desarrollo personal:

Hoy en día se entiende que las personas son los recursos más valiosos que una empresa tiene, por eso se debe invertir en ellos, para que mejoren sus habilidades. De esta manera se cuenta con personal más capacitado para poder ampliar sus responsabilidades y así ellos se sienten parte de la organización, entiendes que su aporte es muy importante y aumenta el compromiso y motivación en su desempeño diario. Al tener capacitado al personal la empresa se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

En el caso de contar con personal motivado y abierto a un desarrollo dentro de la empresa, la organización debe involucrarse e invertir como dijimos en dicha capacitación, ya que de lo contrario, cuando un empleado busca desarrollarse y no lo consigue dentro de la empresa es muy posible que busque otros horizontes para lograrlo. Por ese motivo cuando las empresas descuidan este aspecto están en peligro de verse ante una fuga de talento que la puede perjudicar gravemente.

El trabajador necesita nuevos desafíos que lo estimulen y lo mantengan satisfecho con su trabajo. No hay nada mas desalentador que encontrarse en un puesto en el cual uno no ve la posibilidad de mejorar y ascender, cuando el empleado ve que tiene un techo comienza a desmotivarse y hasta llega a abandonar la empresa como dijimos anteriormente.

Es tarea del supervisor no solamente estar atento ante situaciones en las cuales el empleado busca su autorrealización, sino también promover el desarrollo del personal. Y eso lo logra generando oportunidades tales como:

- Aumentar la responsabilidad del personal mediante la delegación.
- Promover la participación en la toma de decisiones.
- Alentar sugerencias y las iniciativas que surgan de los empleados.
- Proponer la participación del personal a cursos, capacitaciones, congresos, etc.

GESTION DEL COMPROMISO LABORAL

El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. “La diferencia entre tener que hacer lo que se debe y querer hacer lo que se debe hacer” es un proceso que busca una formula mediante la cual el personal pueda llegar a comprometerse con las metas de la organización e integrarse en la empresa.

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

Es una decisión personal, que lleva al empleado a ir más allá de cumplir con su obligación laboral. Esto quiere decir que un empleado puede ser bueno aunque no este muy comprometido con la empresa.

El compromiso nace del interior y aporta un extra o plus que conduce a la excelencia en su desempeño. Pues implica poner en juego todas sus capacidades y habilidades para hacer mas de lo esperado.

Es un camino de doble vía entre la empresa y el empleado, donde ambos salen beneficiados, ya que la organización alcanza sus objetivos de una manera más eficiente y eficaz mientras que el trabajador llega a una satisfacción de su necesidad de autorrealización. Pero la empresa debe tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que lo contrata, tiene un compromiso personal con su profesión y carrera. Una persona comprometida por lo general es generosa, ayuda a los demás cuando puede, mejoran el clima laboral y promueven el compromiso de los demás trabajadores.

El concepto de compromiso engloba las siguientes premisas:

- **SATISFACCIÓN:** Es la medida mas básica de la opinión del empleado. No necesariamente esta conectado con conductas productivas, es mas un estado pasivo.

- **IMPLICACIÓN:** Estaríamos hablando del nivel de alineación del trabajador con los valores y cultura de la organización y con la consecución de la visión y la misión de la misma. Hace alusión a una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio y trato a los clientes.
- **ORGULLO DE PERTENENCIA:** Se da cuando el empleado siente satisfacción con el éxito de la empresa y le da gusto pertenecer a ella frente a una sociedad.
- **VINCULACIÓN:** Esta fuertemente vinculada con la atracción tanto de empleados como de clientes. Se da cuando los empleados manifiestan en público un alto estima y concepto sobre su empresa, tanto como institución donde trabajan como hacia sus productos, marcas y servicios. El hecho de tener empleados satisfechos, motivados y comprometidos es el primer eslabón de una cadena que conlleva a una mayor lealtad de los clientes, y por consiguiente deriva en un aumento en los beneficios. Con el compromiso de los trabajadores, se consigue que estos se auto motiven y optimicen su manera de trabajar. En el caso de no haber compromiso por parte de los empleados en el desempeño de las tareas, la calidad de su cometido acabara disminuyendo y desembocando en una opinión negativa sobre la institución y su organización. Esta comprobado que para mejorar la lealtad de los clientes, primero la empresa deberá asegurarse la fidelidad de sus trabajadores, de igual manera para marcar objetivos que vinculen el crecimiento con los beneficios, no solo se debe tener en cuenta la satisfacción y lealtad de los clientes sino también el compromiso de los empleados.

NIVELES DE COMPROMISO

Se trata de una curva que varía en determinados momentos de la vida laboral. Al principio los niveles de compromiso suelen ser mayores y con el tiempo van decayendo. Es decir que en muchos casos depende de la trayectoria de cada persona en la empresa.

Es por eso que la empresa debe mantenerse alerta, controlar dichos niveles y actuar antes de que sea demasiado tarde.

Se podría establecer una escala que vaya desde:

- Compromiso máximo: Es aquel que toda empresa quiere para sus empleados.
- Compromiso intermedio o bajo: Es donde comienza a disminuir la productividad, se ve afectada la relación con los otros empleados y con los mismos clientes, llevando al trabajador, en muchos casos, hasta el abandono de la compañía. Aquí es donde se sitúa una gran masa, la cual es fácil de mover. El trabajador no se plantea si quiere si esta motivado o comprometido con la empresa. Es por eso que no hace falta mucho por parte de la empresa para moverlos hacia un escalón mayor de compromiso.

La empresa no puede obligar a sus empleados a sentirse comprometidos ni a permanecer en sus puestos, pero lo que si puede hacer es crear un entorno apropiado y favorable para que se produzca ese sentimiento de pertenencia y que se pueda sostener en el tiempo, es decir que sea a largo plazo.

La esencia del compromiso se encuentra sobre tres pilares internos comunes a todas las personas:

1. El propósito: Implica que los empleados comprendan y compartan los objetivos de la empresa. Que entiendan cual es su función en la empresa y la importancia que tiene el aporte que puedan dar.
2. Autonomía: Es muy importante el grado de autonomía que cada empleado tiene para realizar sus tareas y cumplir los objetivos que se le plantean. Tiene que ver con la flexibilidad a la hora de establecer

horarios, de conciliar la vida laboral, de tomar decisiones y de asumir responsabilidades.

3. Excelencia: Hace alusión a la posibilidad de alcanzar la maestría en las tareas que realiza el empleado y que recursos facilita la empresa para lograrla.

Un factor imperativo a la hora de aumentar los niveles de compromiso en la empresa es el papel que tiene el jefe inmediato y como acomoda el entorno para que se den los pilares antes nombrados.

El sentido común indica que si se trata bien a los trabajadores, se tiene más posibilidades de crear un impacto positivo y que quieran permanecer en la empresa. Se pueden diferenciar dos tipos de jefes o superiores.

- Los jefes excesivamente autoritarios: Son aquellos que no delegan, de modo que tienen equipos insatisfechos e inmaduros porque no tienen suficiente autonomía. Estos jefes no tienen la suficiente confianza en su gente y eso se percibe fácilmente.
- Los jefes ausentes: Son aquellos que no establecen pautas de actuación y permiten excesiva libertad sin haber delimitado un propósito. Estos líderes generan empleados sin rumbo, perdidos, que no tienen en claro que es lo que la empresa espera de ellos y muchas veces no saben ni para que están ahí.

La figura del líder es clave para el desarrollo y el mantenimiento de un ambiente motivado y de compromiso. Es aquel que ejerce influencia sobre un grupo determinado, cuyas acciones, ideas y actitudes impactan en el pensamiento y comportamiento de sus subordinados. Por ello es importante que la empresa cuente con líderes que entiendan la influencia que tienen en los demás, y aprovechen su posición para promover el compromiso en su lugar de trabajo.

Las personas en general, quieren y buscan ser guiadas por personas que respeten y que tengan claras las metas, esto transmite seguridad y confianza. También es importante que sepan comunicar y transmitir como el trabajo de cada uno impacta e influye en las metas globales de la empresa. Si los empleados no tienen claro el propósito en lo que hacen y ven los días como

simples jornadas llenas de tareas que alguien les pide hacer en lugar de usar los talentos para cumplir objetivos claros, de desmotivan y en consecuencia no darán el cien por ciento de su esfuerzo y habilidad en lo que hacen.

El líder puede ser el que modifique esas jornadas rutinarias, si tiene en cuenta los siguientes puntos:

- Un buen líder es aquel que comunica claramente las metas ya que como se dijo, los trabajadores se desempeñan mejor cuando tienen claros sus objetivos y saben como alcanzarlos. De esta manera se mantiene enfocado al equipo en las metas.
- Es necesario que los empleados sepan si lo que están haciendo es la manera correcta, de acuerdo a lo que la empresa pretende. Para eso es bueno contar con un sistema de control de gestión adecuado.
- El líder es capaz de mostrar la relación entre el valor de la compañía y el trabajo individual. Esto permite al trabajador ver las consecuencias o el impacto de su trabajo. Lo cual provee una misión personal dentro de la empresarial.
- La persona que ejerza el liderazgo debe ser respaldada y respetada por los empleados. El líder debe ganarse ese respeto dándolo en la misma medida. Debe lograr que la gente quiera obedecerlo y seguirlo.

Si existe una figura fuerte que respete estos ítems en los equipos de trabajo, los niveles de motivación y compromiso crecerán, es existe un soporte y guía en el día a día de sus labores.

EL PAPEL DE LA COMUNICACION

La comunicación tiene un papel fundamental, todo empieza y acaba con un buen sistema de comunicación. Si se quiere saber de que manera motiva y aumentar el compromiso de los trabajadores se debe hablar con ellos.

Simplemente con hacer la pregunta, ya empiezan a moverse los resortes, a crear estímulos y aparece la sensación de que a la empresa le interesan sus empleados.

Con la simple pregunta: ¿Cómo fue tu día?, el empleado comienza a reflexionar sobre su situación y a tener el habito de proporcionar el feedback encaminado a mejorar la propia situación. De esta manera el trabajador aprende a reconocer que le motiva y que le causa insatisfacción, en el caso de que no lo sepa. Lo cual es más común de lo que uno cree.

“La falta de pasión en los trabajos es algo que siempre noto. No importa cual sea el oficio: lo noto tanto en un barrendero como en el presidente de una empresa. La falta de pasión hace que el trabajador sea lento, este desganado, tenga sueño, mire el reloj a cada minuto y, en consecuencia, sea totalmente ineficiente. El trabajador desapasionado esta pensando todo el tiempo en ser una persona diferente de la que es...”

...Otra de las señales que identifica a un trabajador desapasionado es que no puede hacer dos cosas a la vez: el hacer dos o mas cosas a la vez habla de una ansiedad, de un acelere, de una sangre y una energía de querer estar en todo a todo momento.” PEÑA, Fernando, 2 ed. Diciembre 2009, A que no te animas a leer esto. Pág. 26 y 27.

DESEMPEÑO Y EVALUACION DEL PERSONAL

En general, el esfuerzo de cada individuo esta en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual esta dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que el tiene del papel que debe desempeñar. La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

En este marco, una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones; en otras palabras, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc. En cuanto a la responsabilidad de la evaluación se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad, los empleados tienen expectativas diferentes acerca del modo en desean desempeñar su trabajo; no es extraño que quieran colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y participar en las ganancias financieras obtenidas por la organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades, que los jefes deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Del mismo modo, muchas empresas buscan en vano la formula para que los empleados acudan al trabajo entusiasmados con su labor; sin embargo, la mayoría de las personas acuden a su trabajo para salir de paso o por obligación y entre las razones que determinan su permanencia se encuentran el tener que brindar seguridad económica a su familia, cubrir sus necesidades de seguridad, superación, sociales, y demás necesidades. Esto implica necesariamente, una motivación constante como parte de estilo laboral. Por eso, toda organización es un sistema que hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den, basada en principios que la definen e identifican, como debe ser, hacer y estar.

Es en este contexto que se habla de una “cultura organizacional”, desde que Pettigrew (1979) comenzó con la primera definición conceptual. A partir de ese momento, la historia de la conceptualización de la cultura ha estado salpicada de continuas aportaciones que no han acabado de homogeneizar el concepto de cultura organizacional.

LA MEDICION DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o/y las cualidades de alguna persona. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar:

- Problemas en la supervisión del personal.
- Integración del empleado a la organización.
- Integración del empleado a su cargo.
- Planteamientos erróneos en los objetivos.

La evaluación es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

Existen seis preguntas fundamentales para la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante.

Cada persona evalúa la relación costo – beneficio para saber cuanto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política de la empresa en materia de recursos humanos.

El gerente:

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la administración de los recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos también mantiene su autoridad.

El empleado:

Algunas empresas utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño esta totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común, porque solo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo esta compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales. El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

Comité de evaluación:

Es el sistema mas utilizado, con centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema. Además de una relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios.

Miembros permanentes:

Participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones.

Miembros transitorios:

Participan solo de los juicios acerca de los empleados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño. Tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien solo más tarde la presentara y discutirá con la comisión.

¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Toda persona debe recibir una retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo y si debe modificar algún aspecto. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan que es lo que el jefe piensa de ellos y que es lo que pretenden.
4. Ayuda a solucionar conflictos que se pueden presentar en el trabajo.
5. Al analizar el rendimiento individual, permite establecer objetivos estratégicos.
6. Reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre el desempeño y los resultados esperados.

PUNTOS DEBILES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Existen ciertas situaciones que pueden ser negativas en el momento de realizar una evaluación de desempeño dentro de las organizaciones:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa – castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando esta basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie en particular.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el avaluado; si debe modificarse el desempeño, el evaluado, que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado. La evaluación de desempeño tiene ciertos propósitos principales:

1. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
2. Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.
3. Permitir condiciones de medición del potencial humano.

4. Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
5. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales e individuales.

La evaluación de desempeño no es por si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

¿QUÉ ES LO QUE SE DEBE MEDIR?

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo de tiempo determinado.
2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en practica.
3. Factores críticos del éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

BENEFICIOS PRINCIPALES

Por lo general los principales beneficiarios son: el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. Algunos beneficios del proceso son:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación, y mediante este sistema la manera como esta desarrollándose su comportamiento.

METODOS DE EVALUACION

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, según los niveles o áreas de actividad. Por lo general, sirve a objetivos trazados con base a una política de recursos humanos, pero para que sean eficaces deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no solo en las características de su personalidad.

MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS

Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad esta una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado. Cada factor debe ser descrito o definido en forma sumaria, simple y objetiva. La idea es evitar distorsiones. En dichos factores se debe dimensionar el desempeño, con calificaciones que van desde las mas débiles o insatisfactorias hasta las optimas o muy satisfactorias.

MÉTODO DE ELECCION FORZADA

Fue desarrollado por técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para determinar cuales serian los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. Se buscaba un sistema de evaluación con

resultados mas objetivos, que neutralizara los efectos del halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo.

En este método se emplean, para evaluar el desempeño de las personas, una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño individual. Las frases están compuestas por dos formas:

- Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que mas se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta.
- Bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que mas se ajustan al desempeño del evaluado.

MÉTODO DE INVESTIGACION DE CAMPO

Es un método de evaluación mas amplio ya que permite además de un diagnostico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de una manera mucho más dinámica que los otros métodos.

Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de la evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados.

Este sistema consta de tres pasos:

Evaluación inicial: Cada funcionario es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos:

- Desempeño más satisfactorio.
- Desempeño satisfactorio.
- Desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: El desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.

Planeamiento: Tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle conserjería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, de desvinculación, de sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento de puesto.

MÉTODO DE INCIDENTES CRITICOS

No se preocupa por las características del campo de la normalidad, sino por aquellas muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Este método se da cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área del trabajo. Los aspectos positivos deben realzarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse o eliminarse.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos.

Este método se desarrolla a través de los factores que repercutieron en el resultado de determinada situación. También se realiza de manera individual a través de entrevistas o cuestionarios. Se deberá preguntar a los encuestados acerca de los sucesos que fueron de particular importancia para ellos, dependiendo del resultado.

Este método considera hechos importantes dentro de las actividades de una función laboral, no se atiende a situaciones rutinarias de trabajo y es empleada como técnica complementaria del análisis funcional.

MÉTODO DE COMPARACION POR PARES

Compara a los empleados en turno de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto a desempeño. En este método también puede utilizarse factores de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

El evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de comparación. El numero de veces que el empleados es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Es ligeramente diferente del método de elección forzada, solo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

MÉTODO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS

Esta muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

MÉTODOS MIXTOS

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

¿QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado, al juzgar su desempeño, busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su superior. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: la Dirección de Recursos Humanos. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros.

- Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades, para que con esto pueda reforzar y mejorar los resultados personales.
- El gerente: Corresponde al gerente la responsabilidad por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. El órgano de Recursos Humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras que el

gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

- El empleado y el gerente: Una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orienta, mientras que el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos a alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados mientras espera los recursos del gerente.
- Equipo de trabajo: En esta modalidad, el equipo evalúa el desempeño de los miembros y programas con cada uno de ellos, las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.
- Evaluación de 360°: La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan los jefes, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo.
- Evaluación hacia arriba: Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues

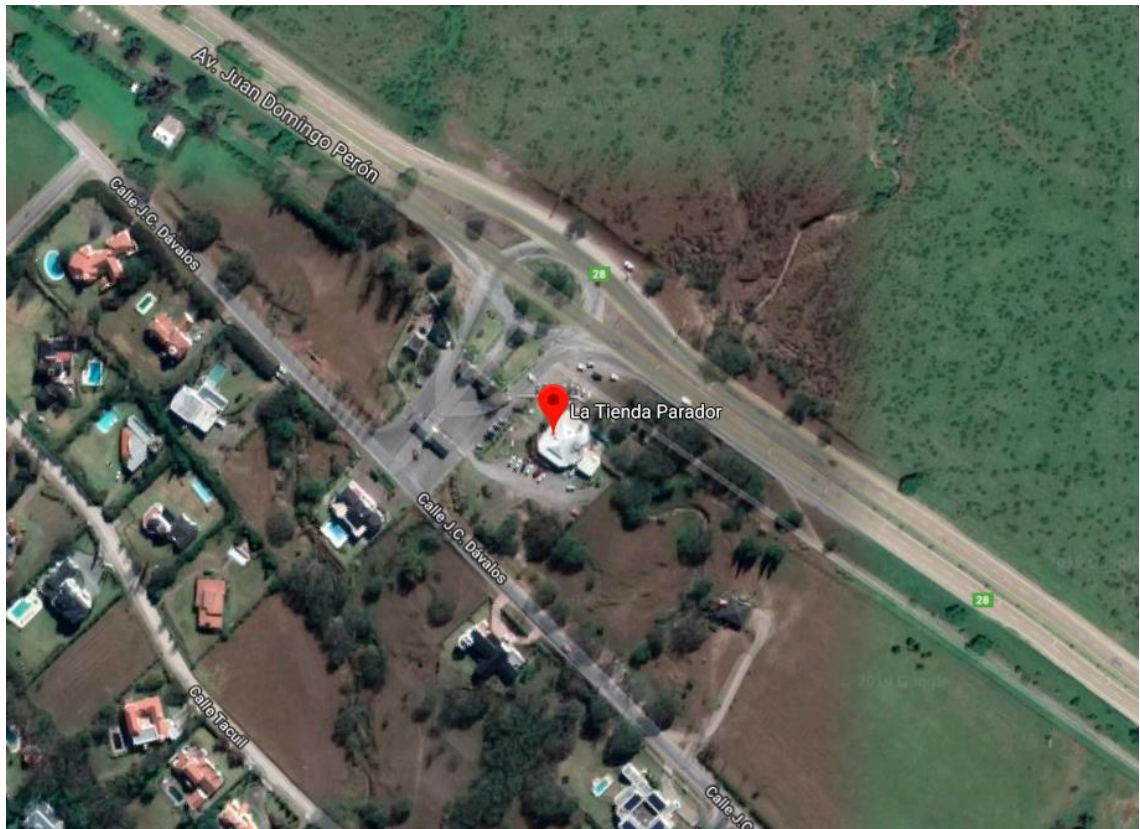
permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y los recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

- **Comisión de evaluación de desempeño:** En este caso, la realiza un grupo de personas interesadas en el desempeño de los empleados, en la que participan miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de recursos humanos y el especialista en la evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.
- **El órgano de Recursos Humanos:** Es una alternativa corriente en las organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de Recursos Humanos asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes. Las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

LA TIENDA

La Tienda SA. Es una empresa familiar que se creó en el año 2008 en la Ciudad de Salta Capital. Funciona como parador y se encuentra en la entrada del country Club de Campo El Tipal.



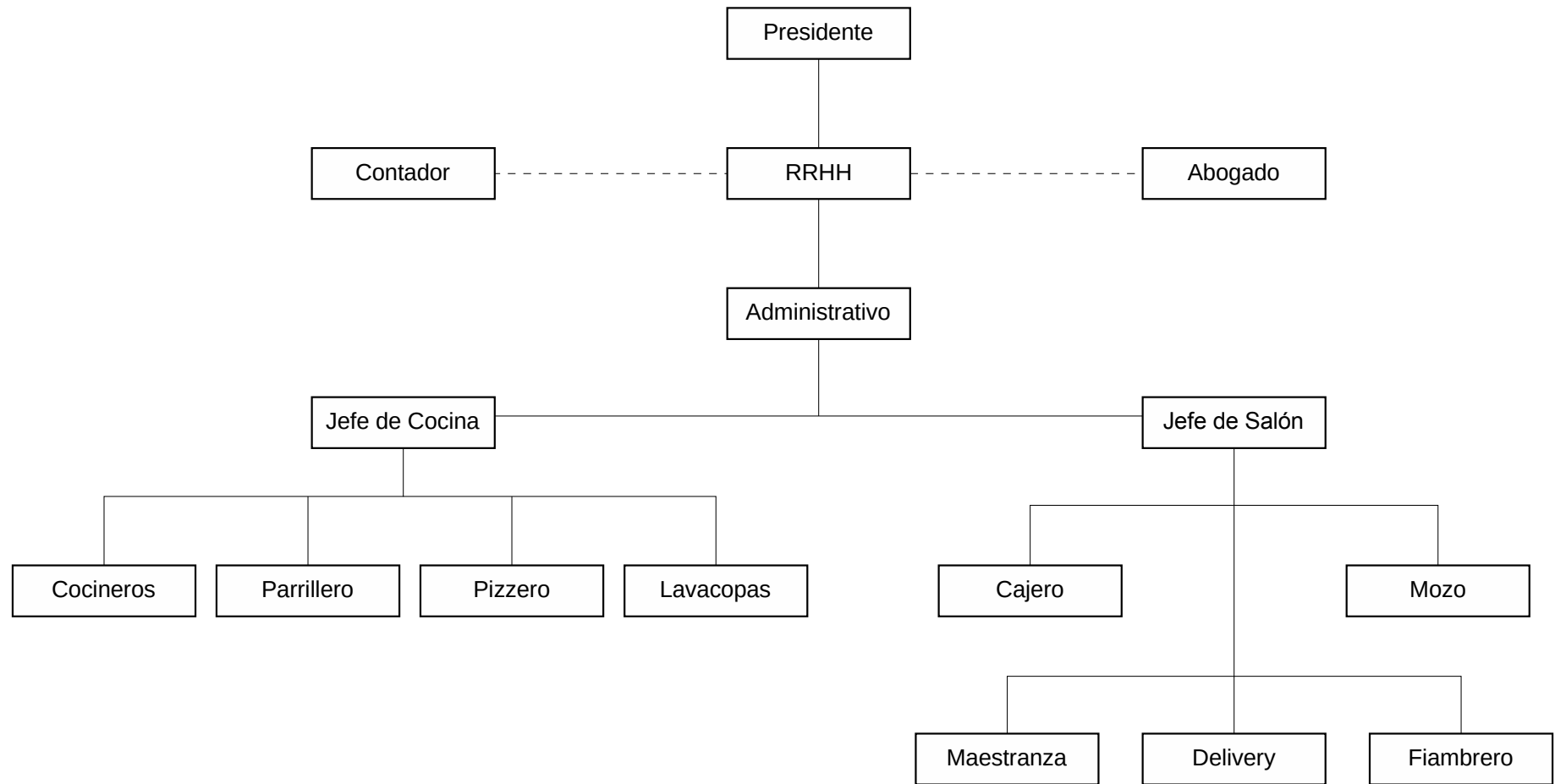
MISION

Atender las necesidades no solo de las familias que viven dentro del country, sino también de las personas que habitan en las zonas cercanas. Brindar el mejor servicio y una cálida atención, para que los clientes se sientan cómodos. Alcanzar la excelencia en cuanto a la calidad de nuestros productos a un precio razonable.

Somos un punto de encuentro entre las familias, amigos, grupos de deporte, turistas, reuniones de trabajo, etc.

VISION

Posicionarnos en el mercado de Salta como una marca líder en el rubro. Lograr la expansión por las nuevas zonas que se están urbanizando, manteniendo nuestra calidad en el servicio y en los productos que brindamos.



Los servicios que ofrecen son:

- Desayuno
- Almuerzo
- Confitería
- Restaurante de noche
- Delivery
- Mini supermercado

Su cliente principal, son las familias que viven dentro del country, pero también apuntan a las personas que viven en la zona de San Lorenzo y en el Grand Bourg.

Debido al contrato de concesión firmado entre el *country* y la empresa, esta se ve obligada a permanecer abierta desde las 8:30 am. hasta las 00:00 pm. de lunes a lunes, feriados incluidos. Eso condiciona a los dueños a tener muchos trabajadores, 16 en total, primero por la carga horaria y segundo porque al tener tantos servicios es necesario para una buena atención al público.

Desde sus inicios fue una empresa cuya política de Recursos Humanos fue la de tener un trato mas familiar con los empleados. Y la dueña siempre apoyo al uso de incentivos no económicos como herramientas de motivación, pero al no contar con formación en el tema, lo hacia de manera mas instintiva. Esto no quiere decir errónea sino que las acciones quizás no tenían el peso que se buscaba al ser llevadas a cabo de una manera más formal. En Mayo del año 2018, se decidió formalizar la administración en general y las políticas de Recursos Humanos en particular.

Los incentivos no económicos que se implementaron son:

- Proporcionar planes de formación (capacitaciones).
- Ofrecer un reconocimiento tangible para el personal que sobresalga, mencionando sus éxitos durante las reuniones del personal.
- Proporcionar un día de descanso cuando son los cumpleaños de cada uno.
- En fechas festivas como el día del trabajador o fin de año, realizar un evento con juegos y premios para todos los empleados

Capítulo III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A fin de recabar la información necesaria para cumplir el objetivo general del presente trabajo final de grado se suministró por un lado una encuesta a todo el personal de la organización, (cuyo modelo se adjunta a continuación) en la que se pretendía investigar sobre la percepción del personal en relación a los incentivos no económicos que brinda la empresa y analizar su nivel de motivación y compromiso. Por otro lado, y de acuerdo al objetivo planteado vinculado al desempeño, se desarrolló una matriz en la que se consideraron diferentes variables a fin de determinar el nivel de desempeño del personal.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos así como un análisis y reflexión de la información.

ENCUESTA

1. ¿En la Empresa se utilizan incentivos no económicos?

☐ SI ☐ NO

2. Dentro de la siguiente lista de incentivos no económicos, indique con una cruz cuáles se implementan desde la Empresa y califique cada uno del 1 al 5 de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

(siendo 1 poco importante, y 5 muy importante).

- A. ☐ ☐ Horarios flexibles, como una vez cada tanto poder elegir el propio horario.
- B. ☐ ☐ Un día temático mensual.
- C. ☐ ☐ Un día de descanso extra. (cumpleaños)
- D. ☐ ☐ Membresía con un gimnasio, guarderías o entradas al cine.
- E. ☐ ☐ Realizar eventos con premios para fechas importantes.
- F. ☐ ☐ Dar planes de formación. Capacitaciones.
- G. ☐ ☐ Oportunidad de participar en trabajos voluntarios.
- H. ☐ ☐ Reconocimientos por los logros obtenidos en reuniones.

3. ¿Sabe de qué manera su trabajo ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa?

☐ SI ☐ NO

En el caso de haber contestado afirmativamente, ¿cómo?

4. ¿Se siente reconocido por sus esfuerzos?

☐ SI ☐ A VECES ☐ NO

5. ¿Se toma el tiempo de pensar de qué manera se puede mejorar el funcionamiento de la organización?

☐ SIEMPRE ☐ A VECES ☐ NUNCA

6. ¿Hace sugerencias en el caso de ver algo que está funcionando mal?

☐ SIEMPRE ☐ A VECES ☐ NUNCA

7. ¿Sus sugerencias son tenidas en cuenta por la Empresa?

☐ SIEMPRE ☐ A VECES ☐ NUNCA

8. ¿Siente que tiene o tendrá posibilidades de desarrollarse dentro de la Empresa?

☐ SI ☐ NO

9. ¿Le gustaría tener mayores responsabilidades?

☐ SI ☐ NO

10. ¿Está conforme con sus superiores?

☐ SIEMPRE ☐ A VECES ☐ NUNCA

11. ¿Está conforme con sus compañeros?

☐ SI CON TODOS

☐ CON LA MAYORÍA

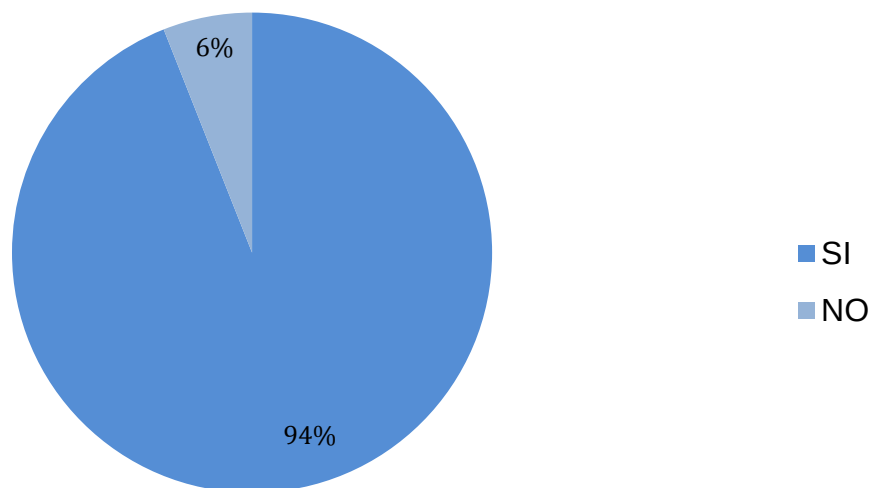
☐ CON MUY POCOS

☐ CON NINGUNO

ANALISIS DE INFORMACION.

En primer lugar se indagó en relación a la percepción del personal vinculada a la aplicación de incentivos no económicos de parte de la empresa. A partir de la información suministrada se obtuvieron los siguientes datos:

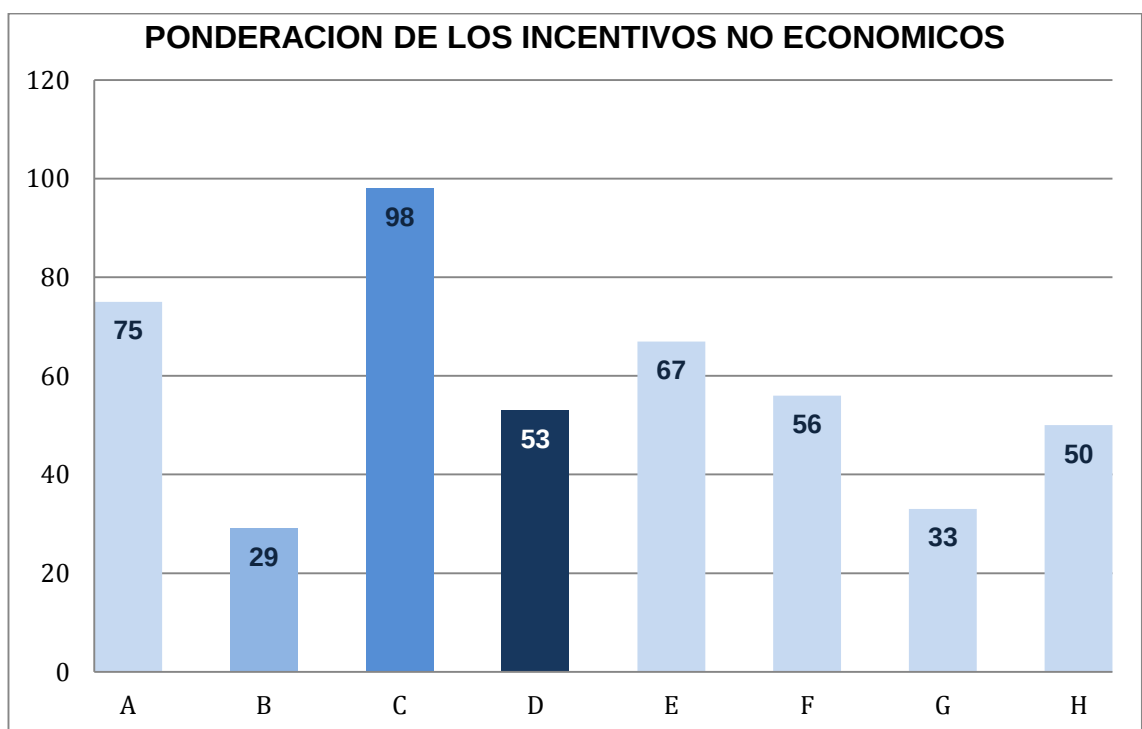
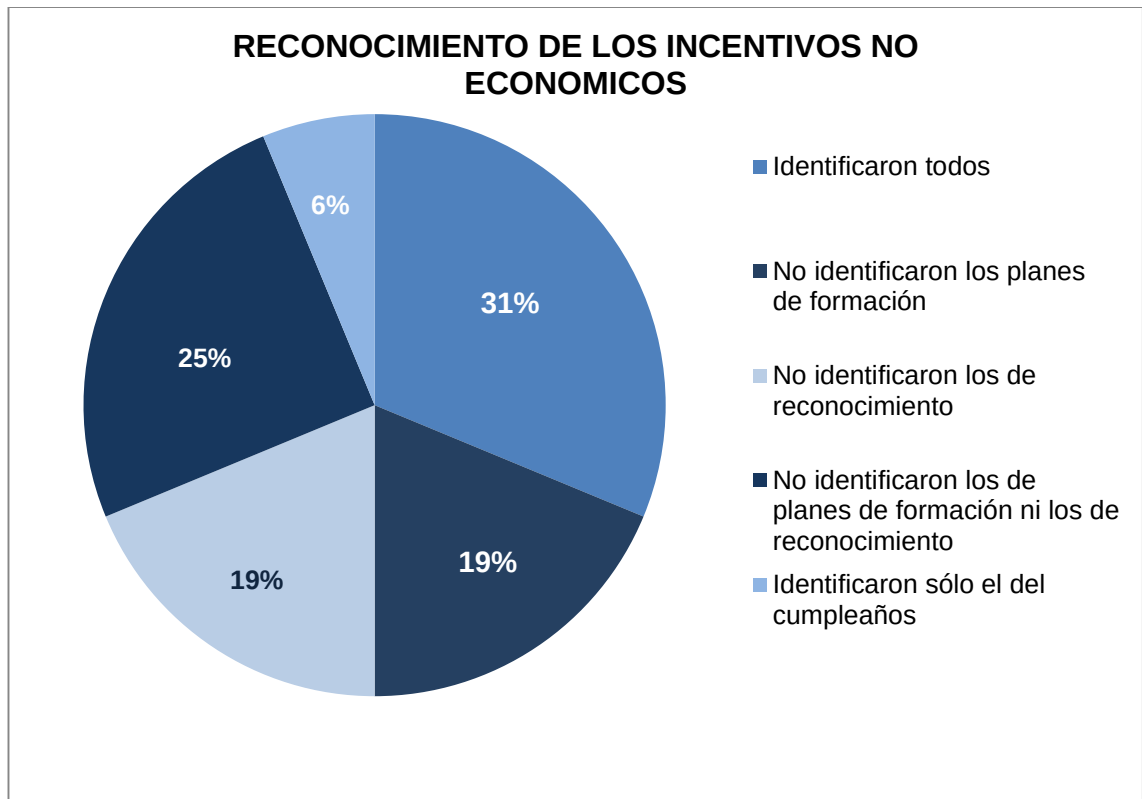
INCENTIVOS NO ECONOMICOS



Como se puede observar de los 16 empleados, solo uno contestó que la empresa no utiliza incentivos no económicos. Si bien las encuestas son anónimas, después de analizarlo cuidadosamente, se puede asegurar, que se trata de un empleado que comenzó a trabajar hace solo un mes. Debido a su corta antigüedad no participó de las reuniones en donde se informó al personal sobre los incentivos no económicos y en consecuencia no se encuentra muy informado sobre las políticas de la empresa. Esto habla de un éxito en cuanto a la gestión de los incentivos no monetarios.

La organización entiende la importancia del papel que cumple la comunicación a la hora de implementar políticas como la de los incentivos no económicos. Sabe que una mala información, no solamente le saca todo el valor e impacto a los incentivos sino que a demás los trabajadores comienzan a verlos como derechos adquiridos perdiendo así el impacto que quiere lograr.

En la siguiente pregunta se buscó obtener información vinculada al reconocimiento y ponderación que el personal de la empresa tiene con respecto a los incentivos no económicos que se le brindan. De acuerdo a las respuestas obtenidas se recabaron los siguientes datos.



De acuerdo al gráfico de reconocimiento se puede apreciar que el 31% (5 personas) del personal identifico correctamente los incentivos que se implementan en la empresa.

El 19% (3 personas) identifico todos menos los planes de formación. Esto se debe a que no a todos los empleados los están capacitando hasta ahora, entonces ellos no lo reconocen al no percibirlos personalmente.

El 19% (3 personas) identificó todos menos los de reconocimiento por los logros obtenidos. Esto se puede deber a que o bien nunca fueron objeto de reconocimiento o sienten que no es justo o no se merecen los empleados que si lo fueron.

El 25% (4 personas) hace referencia a las personas que no identificaron los incentivos de reconocimiento y capacitación. Se trata de trabajadores que si no perciben personalmente el incentivo, tienden a anularlos internamente. Y también se puede ver que dichas personas no consideran muy importante ninguna de las dos cosas. Podría ser la razón por la cual la empresa no comenzó las capacitaciones por ellos, o no les hizo ningún reconocimiento, porque no fueron buscados.

El 6% (1 persona) contesto que solo se da el día de descanso por el cumpleaños. Nuevamente todo indica que se trata del empleado mas nuevo, ya que puede que se haya enterado por sus compañeros que el día de su cumpleaños lo tiene libre, o estuvo presente cuando alguno de los otros empleados tuvo su día libre por su cumpleaños, de cualquier manera no lo reconoce como un incentivo.

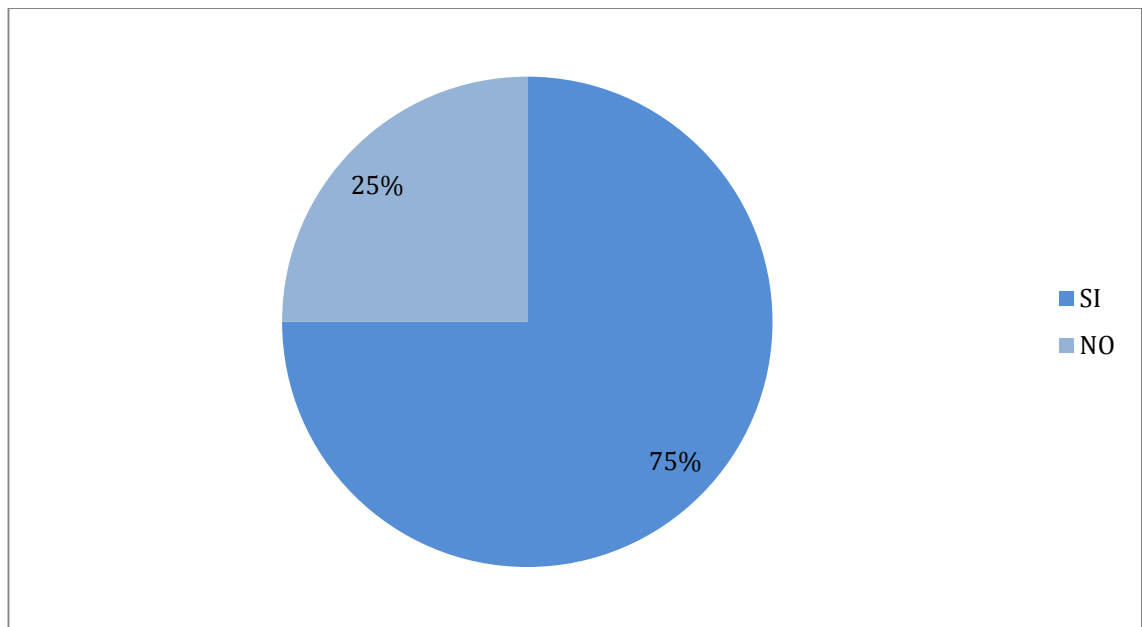
En cuanto a la ponderación que le dieron a cada incentivo, se observa que el que obtuvo el mayor puntaje fue el del día de descanso extra, el cumpleaños. Todos los empleados coincidieron también en que el incentivo de poder tener horarios flexibles también es de gran importancia.

Los que menos importancia tiene para los trabajadores fueron los de tener un día temático mensual y el de realizar trabajos voluntarios, ninguno de los cuales implementa la empresa.

Los demás incentivos obtuvieron una respuesta similar, la mayoría los considera importantes. De todos estos el único que la empresa no implemento todavía es el de tener membresía en un gimnasio, guarderías, entradas al cine etc. (D).

En esta pregunta de los 16 empleados, 10 tuvieron problemas con reconocer los incentivos F, planes de capacitación y H, reconocimientos. Esto puede ser porque o no los habían recibido, por ende los percibían como tal o no creían que fuesen justos. A este análisis se agrega que al ver las calificaciones de acuerdo a la importancia, existe una coincidencia en la cual la mayoría de las personas que no identificaron estos incentivos, les puso una nota baja, de acuerdo a esta observación los que no los ven como importantes tienden a no percibirlos como parte de una política formal de incentivos.

Con la siguiente pregunta se pretendió determinar la percepción del personal en relación al aporte de su función con respecto a los objetivos de la empresa. En relación a ello se obtuvieron los siguientes resultados:

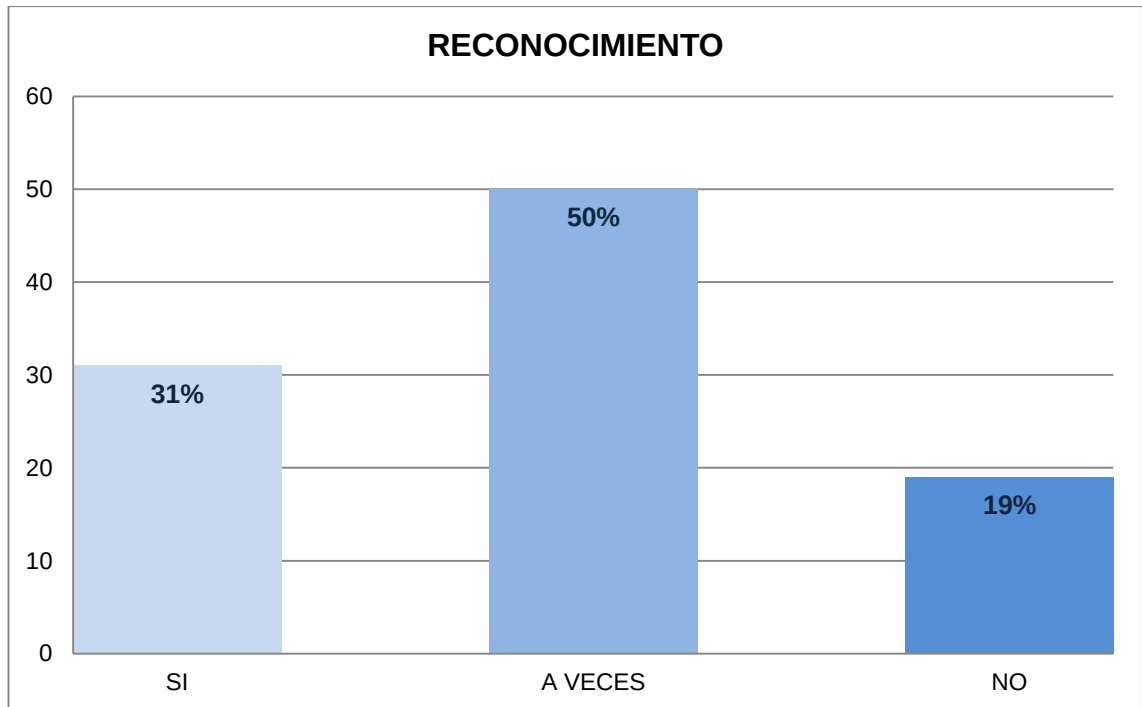


De acuerdo al gráfico se puede observar que el 75% (12 personas) del personal tiene en claro de que manera ayuda a la consecución de los objetivos de la empresa. Y cuando se exponen, todos hacen hincapié a cuestiones como vender más, que el cliente quiera volver, que no haya quejas. Etc. Es decir si bien todos estos son objetivos y logros que la organización quiere alcanzar, ninguno pudo hacer alusión a la VISION que tiene la empresa. Esto puede deberse a que la desconocen. Todas las reuniones que se llevaron a cabo, de acuerdo con la dueña, fueron más direccionadas a temas como:

- Informar sobre nuevas políticas que hacen al desempeño diario.
- Rendimientos del personal.
- Clima laboral, cuando surgen problemas entre compañeros.
- Informar sobre cada incentivo que se fue implementando.
- Felicitar sobre algún rendimiento especial.
- Cambios operativos.
- Informar sobre obras sociales, medicina laboral y ART.

Todos los temas que se tocan en las reuniones si bien son de suma importancia, no le dan información al personal sobre los logros que persigue la empresa, más allá del objetivo de vender y que el cliente se sienta satisfecho. El personal no sabe que es lo que la empresa pretende conseguir con el tiempo, como por ejemplo la expansión.

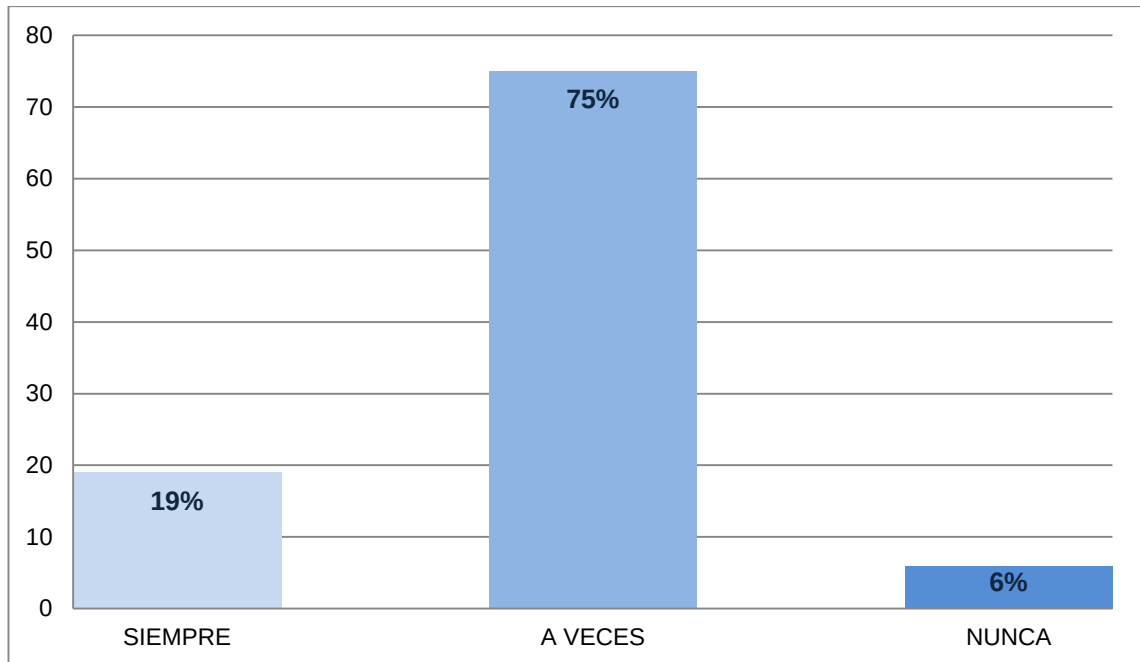
A fin de analizar los niveles de motivación del personal, se indagó en determinar si el personal de la empresa se siente reconocido por sus esfuerzos, obteniendo los siguientes datos:



De acuerdo a los resultados el 31% (5 personas) contestaron que SI se sienten reconocidos, el 50% (8 personas) contestaron que A VECES se sienten reconocidos y el 19% (3 personas) respondieron NO.

Esto demuestra que un alto porcentaje contestó que se siente reconocido, ya sea con SI o A veces. En definitiva en cuanto a este aspecto el resultado es positivo ya que cuando un empleado se siente reconocido, este se muestra feliz a la hora de desarrollar sus tareas, aumentando su productividad, mejorando las relaciones interpersonales, es decir disminuyendo los conflictos con sus compañeros y superiores. Debido a esto es de gran importancia que el empleado se sienta apreciado por la organización.

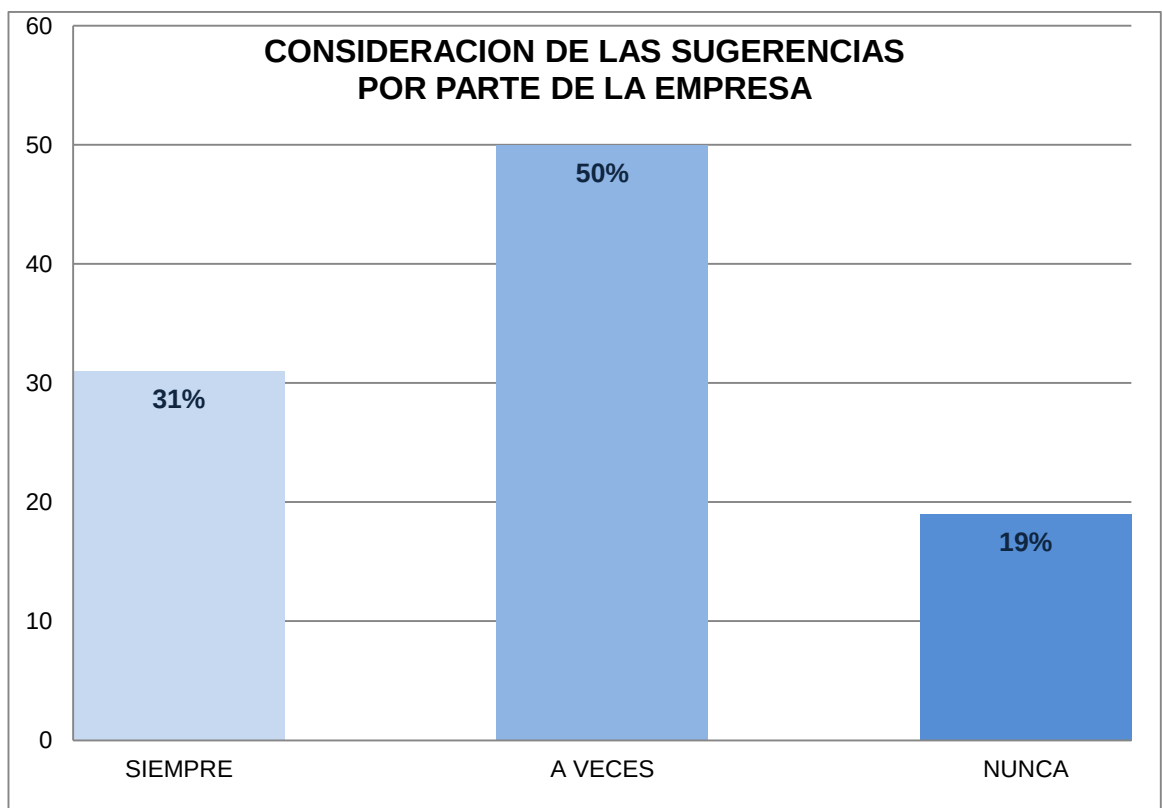
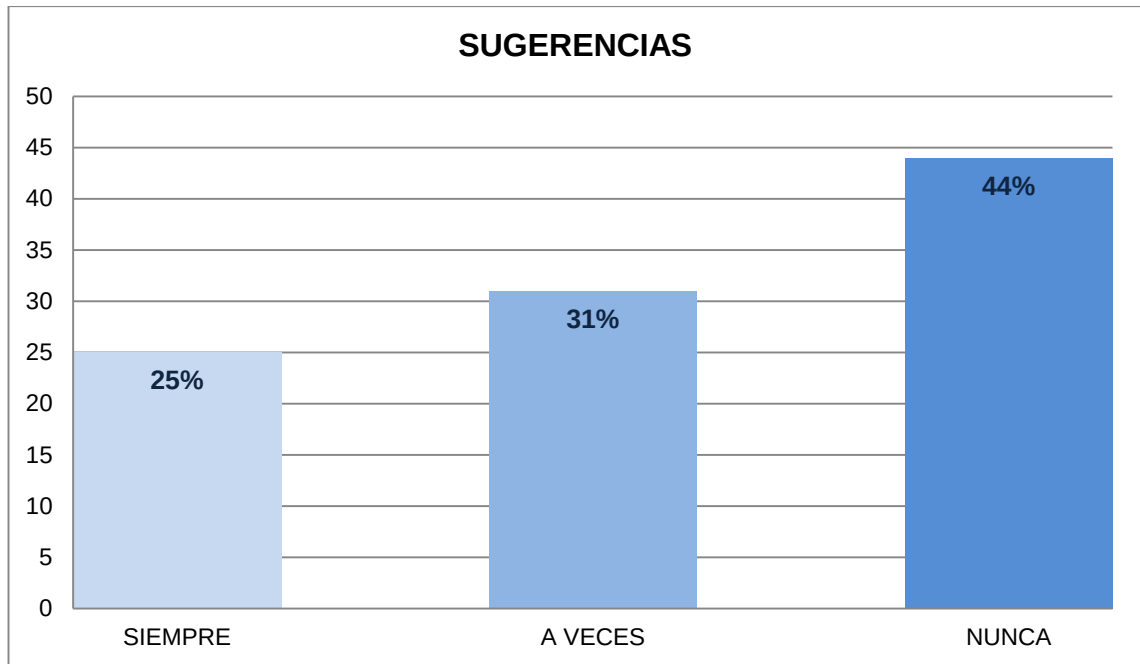
Cuando se consultó a los trabajadores si reflexionaban en relación a como mejorar el funcionamiento de la empresa, se obtuvo la siguiente información:



En el gráfico se puede ver que 3 personas contestaron SIEMPRE, 12 A VECES y solo 1 puso NUNCA.

Los datos demuestran que la mayoría de los empleados no se limita a realizar su trabajo, sino que se toma el tiempo de pensar en mejoras para el funcionamiento de la empresa, lo cual refleja un gran compromiso y sentimiento de pertenencia por parte del personal. Dicha situación es muy positiva para la organización ya que un trabajador que se siente parte de la empresa tiene mejores niveles de desempeño, ya que toma los logros empresariales como suyos, los hace personales, en consecuencia se esfuerza mucho mas en conseguirlos que aquel que no se siente involucrado y comprometido.

Con el objeto de profundizar el análisis sobre el compromiso y sentimiento de pertenencia con el que cuenta el personal, se les preguntó si brindaban sugerencias y si estas eran tomadas en cuenta por la empresa, obteniendo los siguientes datos:



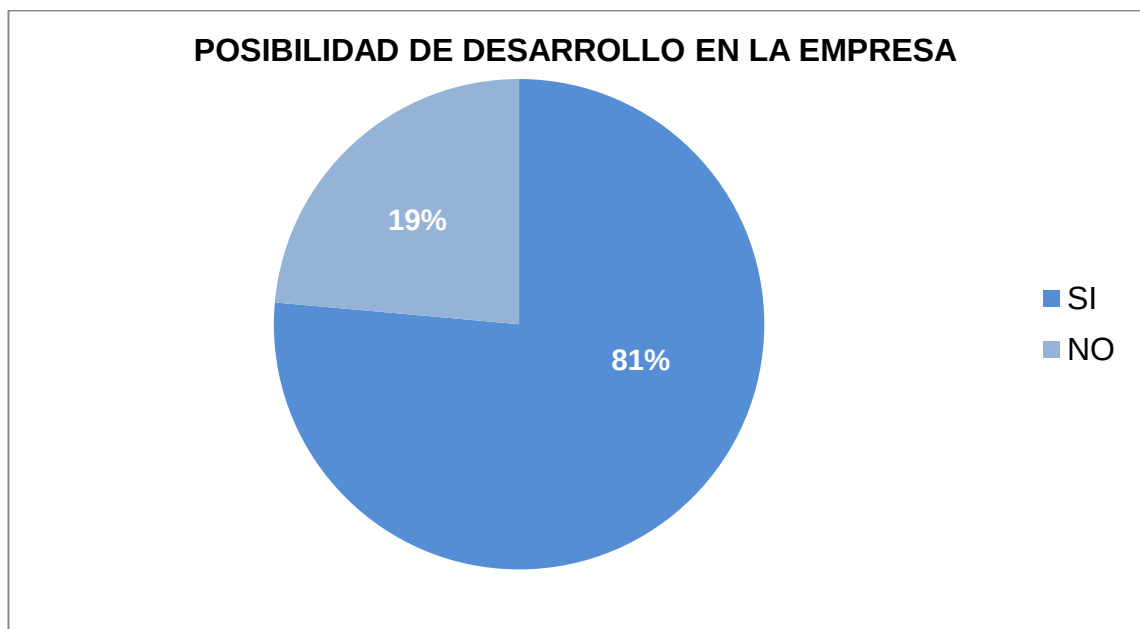
El grafico de sugerencias demuestra que 4 empleados contestaron SIEMPRE, 5 A VECES y 7 NUNCA.

Por un lado tomando la pregunta anterior, que si bien tuvo respuestas positivas y demuestra un gran nivel de compromiso al demostrar que la mayoría de los empleados se toma el tiempo de pensar mejorías para la empresa, en esta

pregunta ese numero decae, ya que de pensar a sugerir hay una diferencia que requiere de mayor grado de sentimiento de pertenencia.

A pesar de este análisis, las respuestas reflejan que siguen siendo mas los empleados que participan activamente en la organización, en este caso brindando sugerencias.

Se puede observar que los empleados sienten que hay una respuesta por parte de la empresa. Si bien no siempre se puede llevar a cabo las sugerencias, los trabajadores perciben que se los escucha y se los tiene en cuenta a la hora de proponer mejoras o cambios. Los superiores les hacen saber, en varias oportunidades, que su opinión es muy importante, ya que ellos más que nadie saben como es el funcionamiento, operativamente hablando y conocen la clientela. Es por este motivo que es muy beneficioso para la organización contar con colaboradores que se sientan comprometidos e involucrados con su tarea. Con la siguiente pregunta se indagó en determinar si el personal siente que tiene posibilidades de desarrollarse dentro de la organización, obteniendo los siguientes resultados:



En cuánto al desarrollo personal, por un lado tenemos los que respondieron que no lo ven como un incentivo no económico, ya que de acuerdo a lo expuesto por los superiores, la empresa no fue capaz de capacitar a todos sus empleados, por ende hay varios que al no experimentarlo personalmente no lo perciben como un incentivo. Acá hay que tener en cuenta que la herramienta

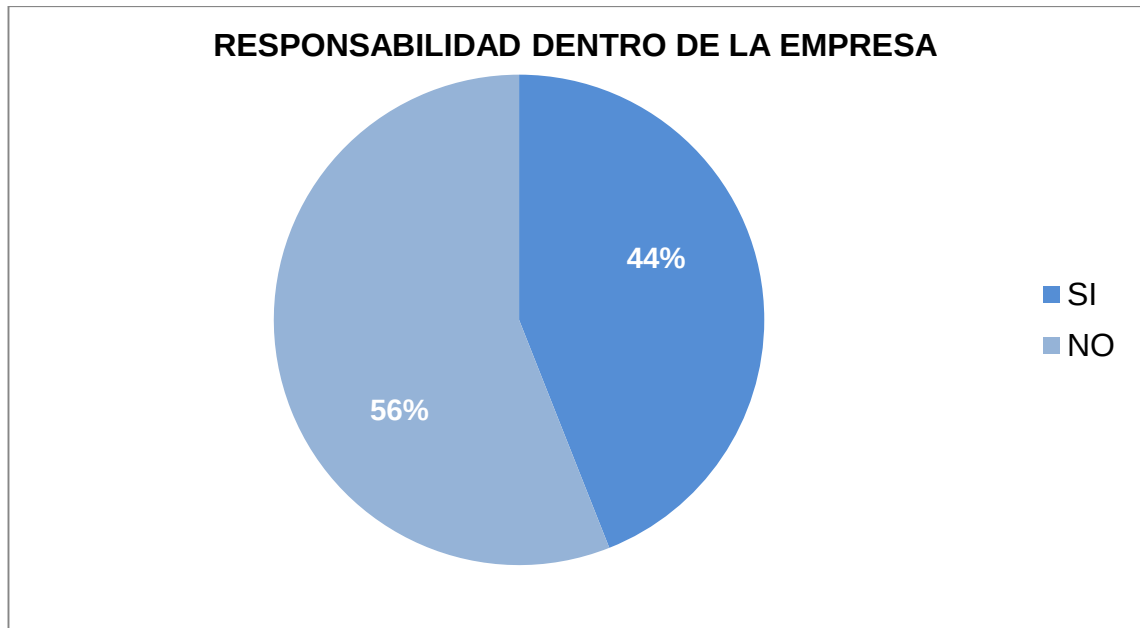
de desarrollo que se utiliza es la de la capacitación y la empresa si bien entiende que es una inversión sumamente positiva no solo para el empleado sino también para si misma, aunque es un incentivo no económico, para la organización significa un gran costo. Es por eso que todavía no pudo capacitar a todos los empleados. Otra consideración en cuanto a este incentivo, es que si bien la empresa puede tener toda la intención de desarrollar a sus trabajadores, es fundamental que el empleado también este interesado, busque y proponga las capacitaciones que le interesaría realizar.

Aunque no todos lo identificaron como un incentivo que se utilice, cuando se les pregunto sobre las posibilidades de desarrollo en la empresa, 13 empleados (81%) contestaron Si. Esto muestra que la gran mayoría de las personas ven que sus compañeros pueden acceder a una capacitación y entienden que en algún momento podrían tener la misma posibilidad si es que ellos lo quisieran realmente.

En la actualidad se entiende que las personas son los recursos más valiosos que una empresa tiene, por ese motivo se debe invertir en ellos, para que mejoren sus habilidades. De esta manera se cuenta con empleados mas capacitados para poder desempeñarse mejor en sus tareas, aumentando su sentimiento de pertenencia. El trabajador necesita nuevos desafíos que lo estimulen y lo mantengan satisfecho con su trabajo.

También resulta beneficioso para la retención de talento, ya que no hay nada mas desalentador que encontrarse en un puesto en el cual no se ve la posibilidad de mejorar y ascender.

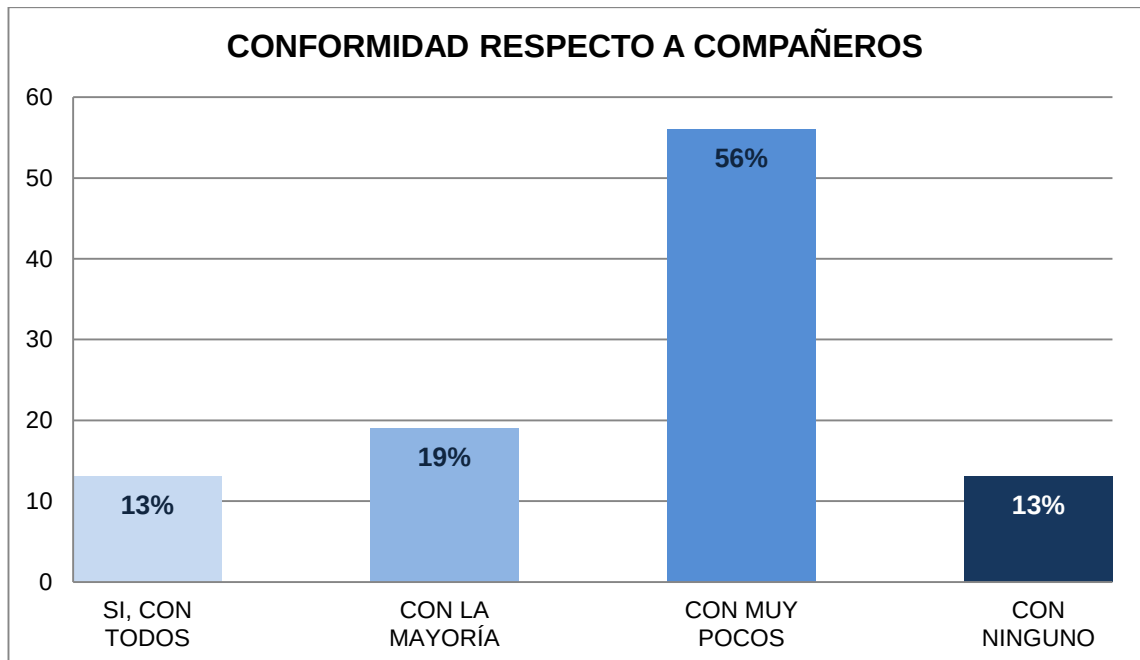
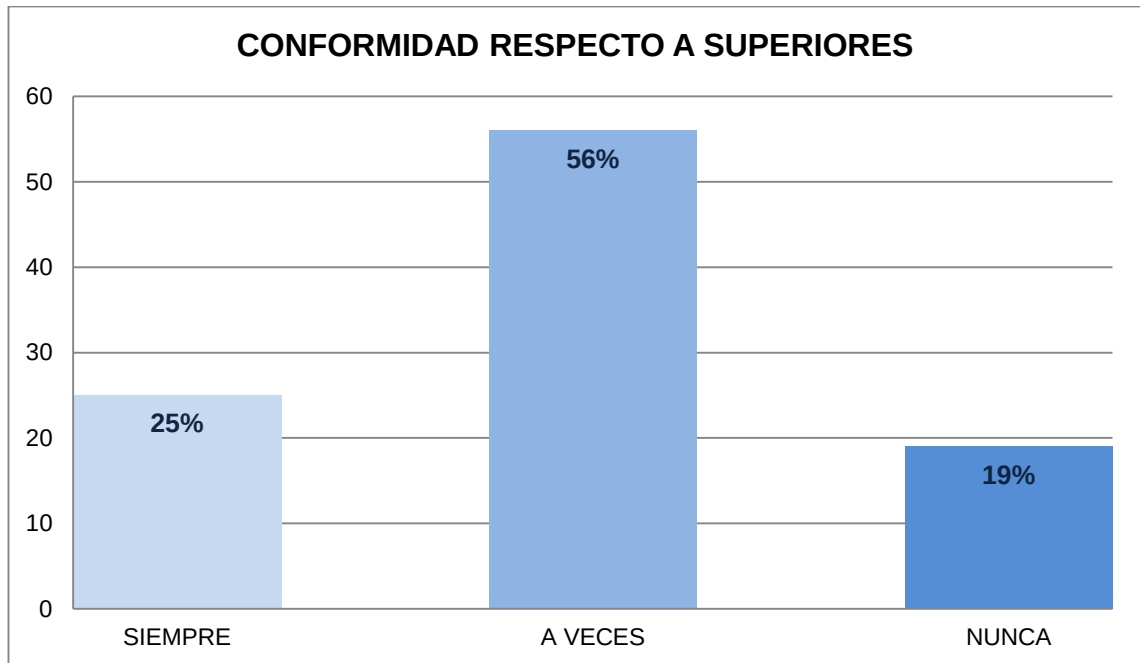
Con la siguiente pregunta se buscó recabar información vinculada a determinar si el personal quisiera tener más responsabilidades dentro de la empresa. En el próximo gráfico se podrán observar los datos obtenidos:



De acuerdo al gráfico, 44%, es decir a 7 personas dentro de la empresa les atrae la idea de aumentar las responsabilidades. Un porcentaje que habla de una motivación a “subir” de categoría, dentro de la organización. Con esta pregunta también se puede llegar a la conclusión de que casi la mitad de los empleados tiene un sentido de pertenencia tal que busca interiorizarse más en los asuntos organizacionales.

Aunque también es entendible que 9 empleados hayan contestado que no querían más responsabilidades. Al hablar con los superiores se entendió que muchos sienten miedo e inseguridades a la hora de tener más responsabilidades, es decir quizás tienen la intención de mejorar y se sienten parte de la empresa pero creen que no podrían hacerle frente a lo que conllevaría. Existe una relación con las pocas capacitaciones que por ahora se pudieron llevar a cabo, ya que cuando estas personas, que no se sienten muy seguros de sus propias capacidades se forman y desarrollen, su confianza crecerá y al tener la buena predisposición y el apoyo de la empresa, solos van a ir buscando aumentar las responsabilidades.

A fin de determinar los niveles de motivación del personal, se indagó en analizar las relaciones interpersonales con los compañeros y los supervisores dentro de la empresa, obteniendo la siguiente información:



De acuerdo con el gráfico, la mayoría de los empleados, 13 en total, están conforme con los superiores. De esos 13, solo 4 dijeron que siempre están conformes. Es lógico que de 13, 9 personas hayan contestado A VECES. Ya que se entiende que en el día a día van a surgir roses, tanto entre compañeros

como y sobre todo con los superiores. Haber respondido A VECES, no quiere decir que los superiores estén haciendo un mal trabajo, ni que sea mala la relación, se atribuye mas a los problemas que pueden surgir del trabajo diario. Los jefes de sectores se sorprendieron positivamente al saber que solo 3 personas contestaron NUNCA. Como conclusión, el liderazgo se lleva a cabo correctamente y así es percibido por los trabajadores.

Esto es de gran ayuda a la hora de promover la participación del personal, facilitar los procesos de cambios, donde siempre hay resistencia, fomentar el sentimiento de pertenencia y compromiso e incitar al desarrollo dentro de la organización.

En cuanto a las relaciones con los compañeros, un alto porcentaje de empleados (9), se siente conforme con muy pocos de sus compañeros.

De acuerdo a lo observado y hablado con los trabajadores y superiores, se llegó a la conclusión de que este seria un aspecto en el cual la empresa debería trabajar mas y desarrollar políticas que ayuden a un buen compañerismo.

Teniendo en cuenta la actividad de la empresa, hay dos aspectos que le juegan en contra:

- 1) El trabajo con atención al público. Es sabido que la atención al público genera un mayor desgaste en las personas y en las relaciones interpersonales.
- 2) Cocina. Es importante destacar que el ambiente de la cocina, no es el mejor para las relaciones interpersonales. Acá hay que tener en cuenta que las personas trabajan bajo mucha presión, el espacio no es muy grande y la temperatura es alta. De por si, para una persona es incomodo, al momento de relacionarse con los demás, se cuenta con menos tolerancia, ni hablar de empatía.

Las relaciones interpersonales son de gran importancia al momento de crear un ambiente agradable y positivo que ayude al empleado a sentirse a gusto en su trabajo y así también contribuir a mejorar los niveles de motivación.

Al darle a conocer las encuestas a los superiores, estos se sorprendieron con las respuestas. Si bien los jefes de sectores y la dueña pudieron apreciar el cambio en el día a día que las nuevas políticas de incentivos no económicos generaron en el personal, aunque no contasen con datos que se hayan tomado antes de la implementación de las dichas políticas para comparar con los actuales.

Resultó interesante hacerle la misma encuesta a la dueña, para ver que pensaba que contestarían la mayoría de los empleados. Es decir no que conteste ella en forma personal, sino que la conteste poniéndose en el lugar de un empleado promedio. Las respuestas que dio reflejan que para ella los empleados si reconocen los incentivos, le da una calificación similar a la que ellos dieron, saben como ayudan a la consecución de los objetivos, a veces piensan que mejoras podrían hacerse en la empresa y el compañerismo no es muy bueno. Hasta acá coincidió con lo que contestaron los trabajadores, pero en cuanto a las preguntas sobre, las posibilidades de desarrollo dentro la de la empresa y la relación con los superiores, ella creía que iban a contestar la mayoría de manera negativa cuando en realidad fue mucho mas positiva. En esos puntos se sorprendió gratamente al saber que estaban mejor de lo que ella pensaba.

MATRIZ DE DESEMPEÑO

Con el objeto de analizar los niveles de desempeño del personal, se creó una matriz de evaluación personalizada para la organización, en la cual se consideran indicadores que son de relevancia para la empresa al momento de determinar un buen desempeño. Es necesario aclarar que mientras menos cantidad de veces se presenten las variables tomadas como indicadores, mejor será el nivel de desempeño de los trabajadores.

Debido a la familiaridad con la dueña de la empresa, el conocimiento del funcionamiento de la misma y la facilidad de acceso a la información con la que se contó, las fuentes de datos fueron, los legajos del personal, libros de quejas y cuadernos de novedades de cada sector.

El periodo que se tomó como muestra para la obtención de datos vinculados a los indicadores, es desde Mayo del año 2018, hasta Abril del año 2019.

En primer lugar se indagó en obtener la cantidad de veces que los empleados se ausentaban a su trabajo, tendiendo en cuenta únicamente las faltas sin justificación alguna. Todas ellas están registradas en los legajos del personal, en donde se realizan sanciones, ya sean llamados de atención o suspensiones sin goce de haberes. Al igual que con las llegadas tarde, cuando son mayores de 10 minutos, se les hace eventualmente un llamado de atención o suspensión. La empresa también cuenta con informes que se sustraen a partir de un reloj biométrico, en donde los empleados deben registrar con su huella digital el horario de entrada y salida.

Otro aspecto que la organización busca evitar a toda costa, es tener quejas de sus clientes, pero también entiende el beneficio que le reporta el hecho de poner al alcance de la mano de su público el libro de quejas. De esta manera tiene un feedback de sus clientes, para poder cambiar o hacer mejoras de ser necesario y en caso de que la queja esté basada en el mal desempeño de uno de los trabajadores, enterarse y proceder de acuerdo a la falta. A parte del libro de quejas, el encargado de salón cuenta con un celular en donde los clientes también pueden realizar su descargo.

Siguiendo el análisis relacionado a la percepción de los clientes con respecto al funcionamiento de la empresa, también se indagó en conseguir la cantidad de veces que se devolvió un plato. A fin de recabar los datos pertinentes se tuvo

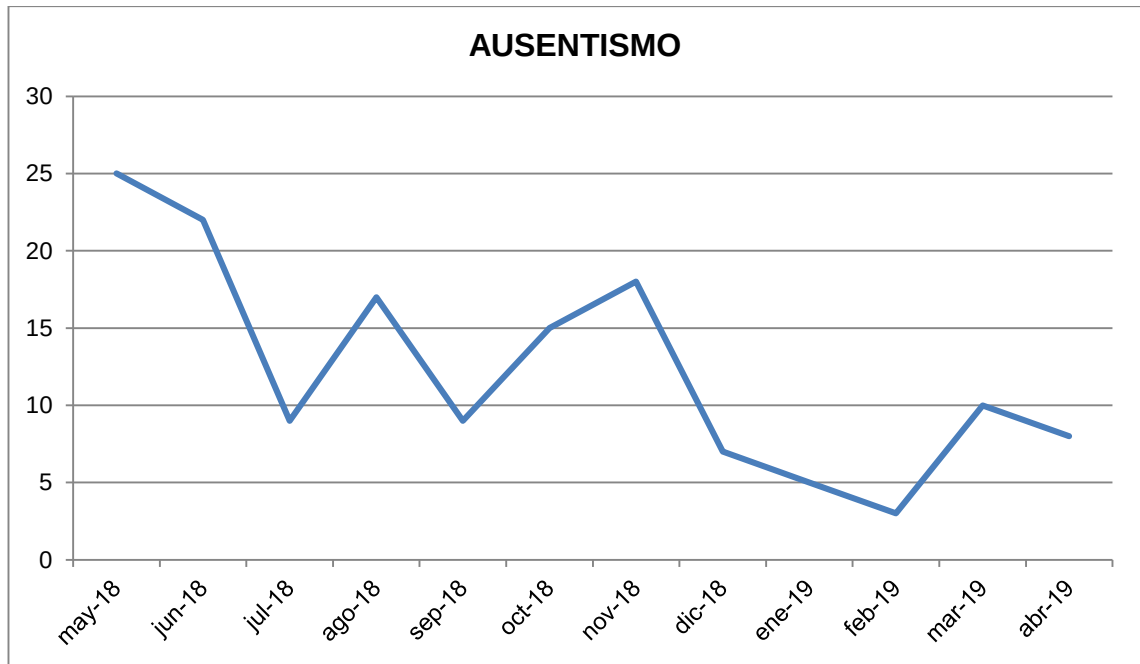
como fuente un cuaderno de novedades que se encuentra en el sector de los cajeros, en donde se lleva un registro de los acontecimientos de importancia que suceden en el día a día, dentro de dichos sucesos se encuentran las veces que un cliente devolvió un plato, ya sea por falta del sector de cocina, de los mozos o del delivery. Asimismo los cajeros tienen como función, controlar que las comandas que salen del sector de la cocina, coincidan con lo facturado y entregado.

Se estima que un empleado que realice correctamente su trabajo no debería tener demasiados accidentes. Teniendo en cuenta la actividad que se lleva a cabo, la del restaurante, los accidentes son bastante frecuentes, pero se tratan de percances sin mucha importancia. Es por eso que se tuvo en cuenta únicamente aquellos siniestros que se denunciaron a la ART, es decir aquellos que no fueron muy graves pero si requirieron asistencia médica.

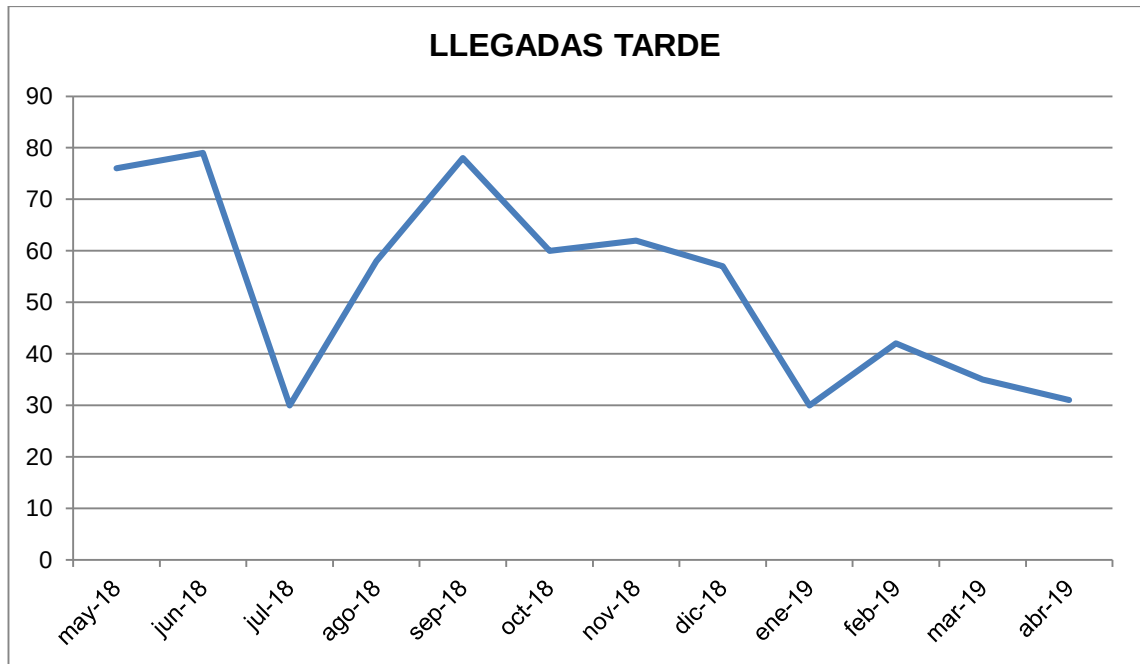
El último indicador que se evaluó hace alusión directamente al incumplimiento de las funciones, siendo un claro reflejo de un mal desempeño por parte de los empleados. La fuente de información que se consultó fueron las sanciones que se realizaron por dicho motivo, archivadas en los legajos de cada trabajador.

Para finalizar se realizó un análisis de los niveles de desempeño a lo largo del periodo tomado como objeto de estudio. A fin de obtener los niveles mensuales, lo que se sumó fue el resultado de cada indicador en dicho mes. Como se aclaró anteriormente, mientras menor sea el número obtenido de la suma de los indicadores, mayor será el nivel de desempeño.

MES	Ausentismo	Llegadas tarde	Quejas de clientes	Accidentes laborales	Incumplimiento de funciones	Devoluciones de platos	Totales
05/2018	25	76	10	3	22	5	141
06/2018	22	79	12	0	10	4	127
07/2018	9	30	20	3	29	12	103
08/2018	17	58	6	0	18	0	99
09/2018	9	78	0	2	15	0	104
10/2018	15	60	0	1	10	3	89
11/2018	18	62	3	0	6	5	94
12/2018	7	57	5	5	14	9	97
01/2019	5	30	0	1	3	2	41
02/2019	3	42	0	0	4	0	49
03/2019	10	35	0	0	2	0	47
04/2019	8	31	1	0	0	0	40
Totales	148	638	57	15	133	40	1031



Se puede observar, que hubo una clara disminución a lo largo de los meses. Pero también se aprecia que en los meses, diciembre, enero, febrero y julio, los que llaman “temporada alta”, las faltas son muy pocas. Esto sucede desde siempre, de acuerdo a los superiores. Es decir en los meses donde el flujo de gente es menor el ausentismo siempre fue mayor, teniendo en claro esto y sacando del análisis la época de temporada alta, se observa una mejoría ya que hubo menos faltas y esto se puede tomar como consecuencia de la implementación de nuevas políticas.



Como indica el gráfico no hay una disminución tan notoria, por lo que se ahondó un poco más en el análisis.

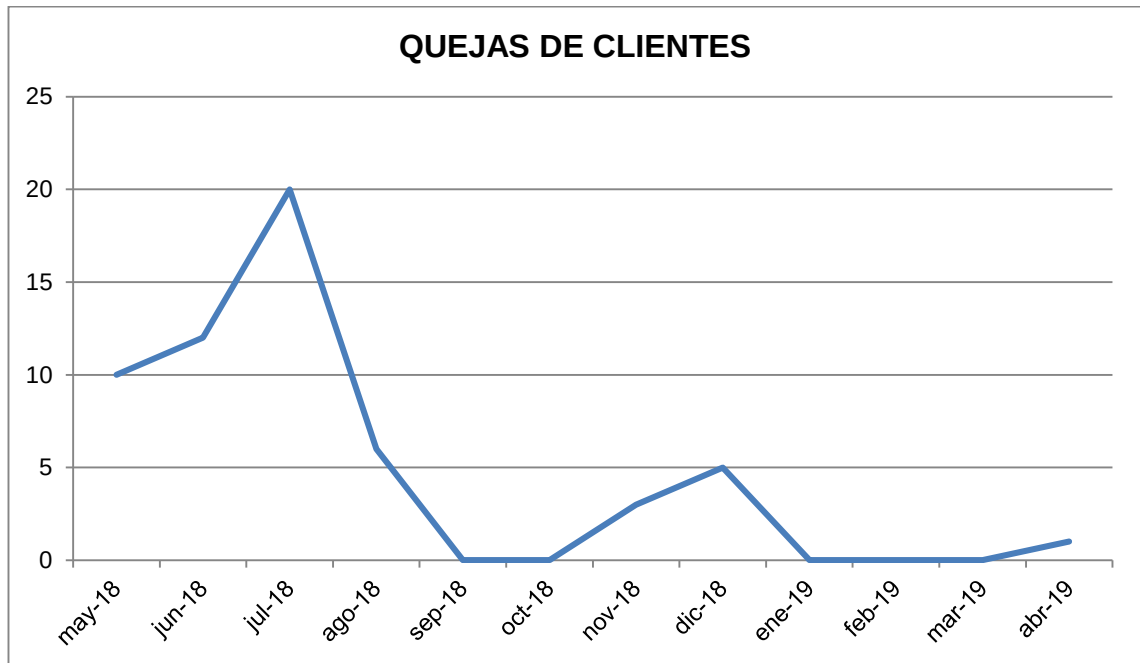
De los 16 empleados, 4 son los que cuentan con medios de transporte propios.

De los 12 restantes, 9 viven en barrios tan lejanos de la empresa que deben tomarse 2 colectivos. Este punto es muy importante ya que si bien siempre se tiende a decir “ en ciudades como Buenos Aires, la gente se toma trenes, subtes, colectivos y hacen viajes de 3, 4 o mas horas para llegar a su trabajo y llegan a horario”, no se puede sacar de la ecuación en Salta funciona completamente distinto ya que no se tiene la costumbre de recorrer grandes distancias, y a la gente le pesa el hecho de tomarse dos colectivos para llegar a su destino y sumado a eso el servicio de transporte publico de pasajeros no funciona con la eficacia que debería.

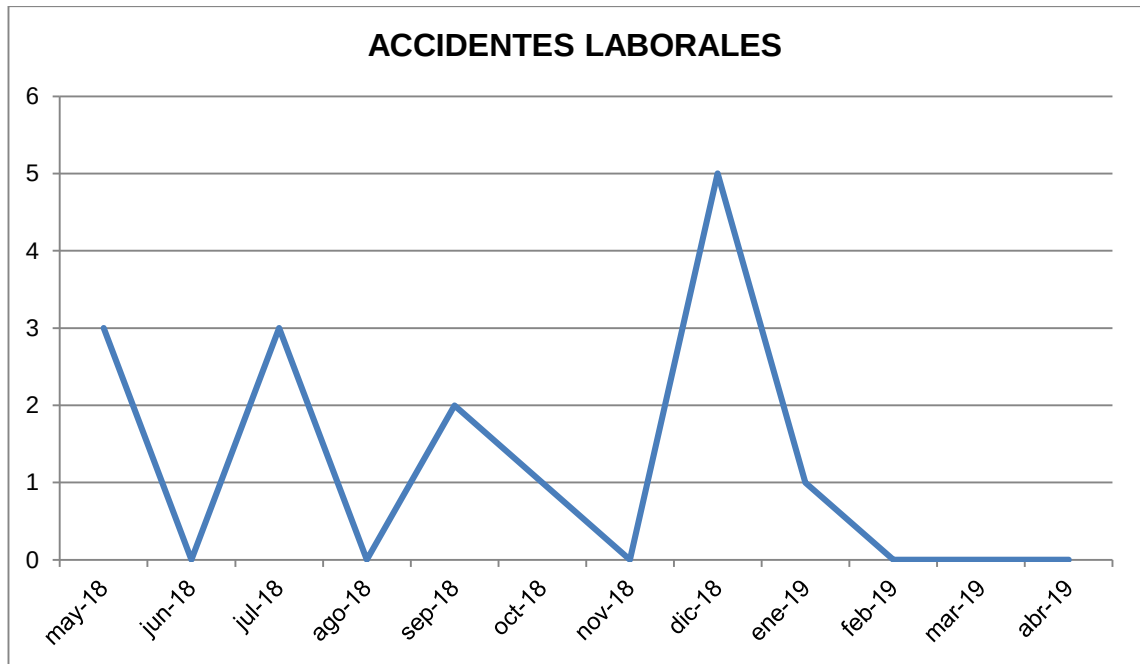
Otro dato que influye, es que todos los empleados por lo menos una vez a la semana hacen turno cortado, esto se debe en un principio a la cantidad de horas que esta abierto el negocio, lo que le juega en contra, dificultando la puntualidad.

Teniendo en cuenta las llegadas tarde disminuyeron bastante y esto demuestra que a pesar de las distancias los empleados se están esforzando en cumplir

con el horario de trabajo. Esto marca una mejoría no solo en el desempeño individual de cada uno, sino también en el compañerismo, ya que el hecho de que una persona llegue tarde a su puesto, trae como consecuencia que el compañero deba quedarse después de su hora de trabajo, y esto generaba un ambiente poco agradable.



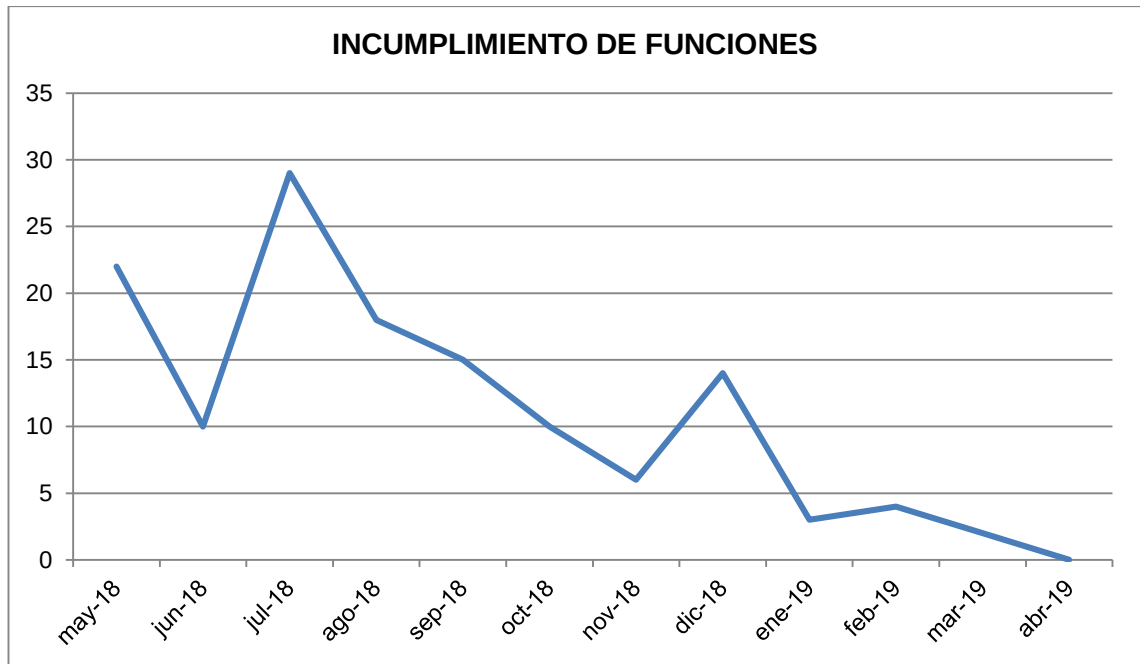
En el grafico se puede apreciar que las quejas fueron disminuyendo con el tiempo, y que al igual que en otros casos en la época de temporada alta, puntualmente en el mes de Julio del año 2018 fue el mes con mayor quejas, aunque también se puede ver, a favor de la empresa, que en los meses Diciembre y Enero fueron mucho menos y en febrero del año 2019 no hubo.



Al igual que en el ausentismo acá se diferencia la época de temporada alta, en donde el flujo de gente es mayor, por ende el movimiento aumenta, la presión también, y la empresa al tener un sector de cocina, tiene empleados mas expuestos a peligros. Los accidentes más comunes son, cortes y quemaduras.

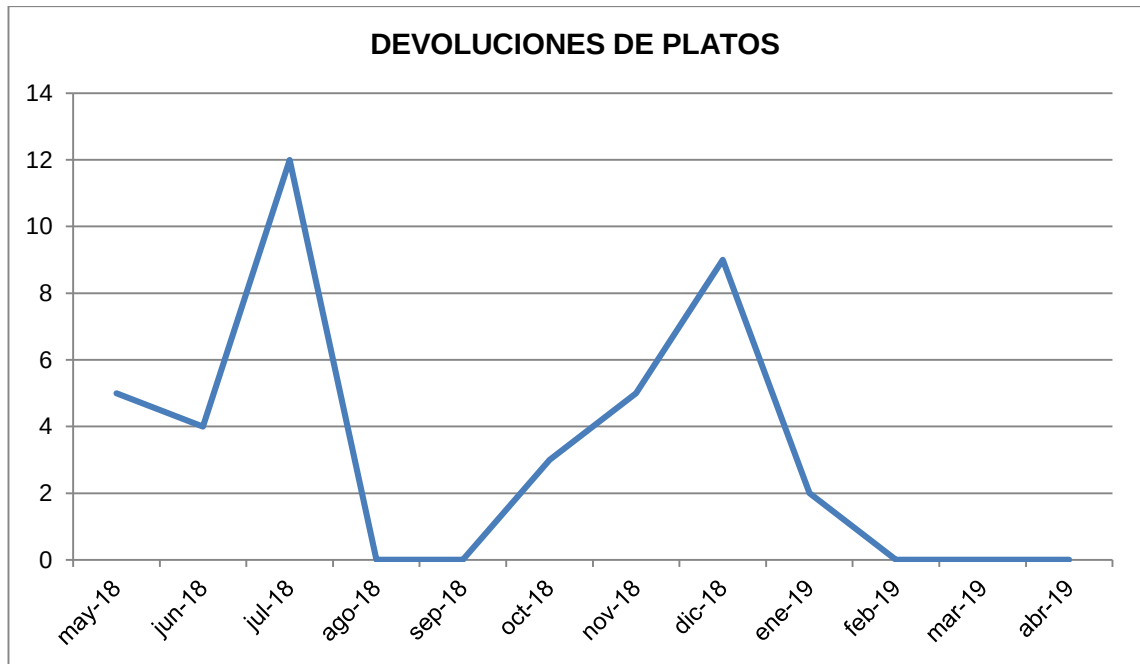
Como se puede ver en el gráfico, en el mes de diciembre del año 2018, hubo un pico, 5 accidentes, podría tratarse de que al ser fin de año, por mas que estén motivados y comprometidos con su trabajo, las personas se encuentran cansadas, es lo que se llama comúnmente “el ultimo tirón” que a todos afecta. También hay que tener en cuenta la parte social, es decir muchos del entorno de los empleados están de vacaciones y hacen reuniones, el trabajador en muchos casos traspasa, entonces al día siguiente no esta con las fuerzas, reflejos y capacidades como en un día normal.

En los otros meses del año, si se ve una mejoría, esto se debe a que la gente esta mas comprometida con la manera de llevar a cabo su trabajo, esta mas concentrada y presta mas atención, entonces se evitan los accidentes.

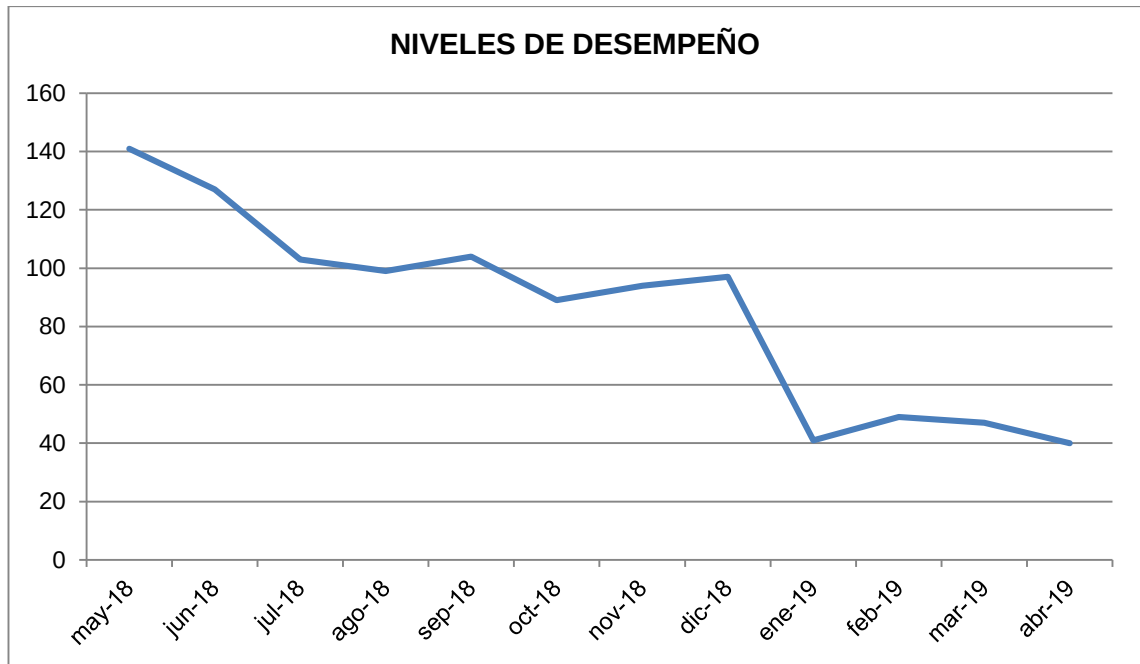


De acuerdo a los resultados obtenidos se puede ver que eran muchos los incumplimientos que habían, y fueron disminuyendo con el tiempo.

En el mes de Diciembre del año 2018, hubo un pico, pero por lo hablado con la dueña y los jefes de sectores, se llegó a la conclusión que se debe a que es fin de año, y la gente, todos están mas cansados, desconcentrados, si bien es la época que la empresa comienza a vender mas, se entiende que es el ultimo “tirón del año” y puede haber ciertas equivocaciones.



Con el tiempo se puede observar que esa situación se da con menos frecuencia. El gráfico demuestra dos picos, uno en el mes de julio del año 2018 y el otro en diciembre del mismo año. El común denominador en ambos casos, es que son temporada alta y con mayor flujo de clientes. En el mes de diciembre se podría agregar la misma conclusión que en los accidentes laborales. Al ser fin de año, el personal se encuentra más disperso y en muchos casos debido a las traspasadas, sin contar con las capacidades a un 100%.



En el gráfico se puede ver que el nivel de desempeño fue mejorando a lo largo de los meses.

A fin de realizar un análisis mas profundo de los datos obtenidos se puede observar que se presentan dos picos, uno en septiembre del año 2018 y otro en diciembre del mismo año.

El pico de septiembre se debe a que ese mes hubo una gran cantidad de llegadas tarde.

El del mes de diciembre se debe a que fue el mes donde mas accidentes hubo, también hubo un aumento en las quejas de los clientes y se produjeron más faltas en cuanto al desempeño de las funciones.

CONCLUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas y en la evaluación de los niveles de desempeño que se llevaron a cabo en la empresa, se puede decir que la hipótesis planteada queda confirmada:

“El uso de beneficios no económicos incide de manera positiva en los niveles de motivación y desempeño del personal, dentro de la empresa La Tienda SA de la provincia de Salta.”

Se puede apreciar una respuesta positiva por parte de los empleados ante el uso de los incentivos no económicos. Hay un aumento en el compromiso, en el sentimiento de pertenencia, en la búsqueda de desarrollo dentro de la empresa, en los niveles de desempeño, etc.

El personal entiende que es uno de los recursos más importantes con que cuenta la empresa, y al verlos de esa manera, invierte en ellos. Porque si bien hablamos de incentivos NO económicos, para la empresa indirectamente siguen representando una inversión económica. Y eso también lo ve la gente y lo valora.

Algo que se sabe, es que nunca se puede dejar contento a todas las personas, dentro de la empresa hay empleados que no les interesa los incentivos que se le pueda dar, otros que nunca es suficiente, siempre pretenden mas, y otras que están conformes con las nuevas políticas, por suerte estos últimos son la mayoría.

RECOMENDACIONES

Tendiendo en cuenta la información recabada a lo largo del trabajo, estas son las propuestas para que la empresa tenga en cuenta:

1) En la conclusión después de las encuestas, planteé que la empresa tiene que considerar la posibilidad de agregar el incentivo no monetario de darle a la gente de vez en cuando, la capacidad de elegir ellos mismos sus horarios ya que este fue el incentivo que mayor puntuación obtuvo.

Como dije anteriormente si bien estamos hablando de incentivos no monetarios, para la empresa si tienen un costo. Este particularmente no genera un gran costo, mas que fijarse si al cambiar los horarios la empresa deberá contratar extras, pero creo que el mayor desafío estará en lograr una buena organización para poder llevarlo a cabo.

Si analizo la relación costo – beneficio, considero que el beneficio es mayor y el costo no es tanto.

2) Al igual que en el caso anterior, entiendo que para la empresa es un gran gasto capacitar a sus trabajadores, pero creo que merece la pena considerar realizar capacitaciones para el personal perteneciente a la cocina y a la fiambrería. Cuando hice la evaluación de desempeño vi que los accidentes se dan sobre todo en esos dos sectores y creo que seria muy positivo formar a la gente para disminuir el riesgo en un futuro.

3) Cuando realice las encuestas se reflejó el mal compañerismo que existe hoy en día en la empresa. Sugiero que seria conveniente realizar reuniones regulares para tratar puntualmente problemas en las relaciones interpersonales y luego si es necesario hacer mediaciones entre las partes involucradas.

4) Algo que podría ser muy provechoso es realizar una reunión en donde se explique cual es la visión que tiene la empresa y a donde apunta. Con esto el sentimiento de pertenencia aumentará notablemente, creo que los trabajadores van a reconocer que se los haga participe de algo tan importante como a donde quiere llegar la empresa. Y con esto también puede que entiendan mejor de que manera ayudan con sus tareas a alcanzar los objetivos y hasta puede que hagan mas sugerencias al saber que persigue la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Ayala, Juan Carlos. (2011) *El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. Ed. Prentice.Hall. Buenos Aires.
- Cruelles, José A. (2013) *Productividad e Incentivos*. Ed. Alfaomega. Barcelona.
- Fischer, Gustave N. (1990) *Psicología Social*. Ed. Narcea. Madrid.
- Gelabert, Miquel P. (2006) *Gestión de Personas*. Ed. Esic. Madrid.
- Labaké, Julio Cesar. (1998) *Introducción a la Psicología*. Ed. Bonum. Buenos Aires.
- Lersch, Philipp. (1970) *El hombre como ser social*. Ed. Scientia. Barcelona.
- Munné, Frederic. (1986) *Psicología Social*. Ed. CEAC. Buenos Aires.
- Peña, Fernando. (2009) *A que no te animás a leer esto*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires.
- Saaverdra, Irene. (1998) *Motivación y Comunicación*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Ynfante, Ramón E. (año) *Motivación e incentivación*. Ed. Ciudad