



FECHA: 13/04/2012

FACULTAD: Ciencias de la Administración

DEPARTAMENTO: Desarrollo Profesional

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

**Alumnos: GARCÍA MA. ALEJANDRA
SARQUIS MA. EMILIA**

**Título del Trabajo: "Incentivos al Personal del Área de
Mantenimiento Preventivo Ascensores Incast".**

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Presidente Mesa
Firma

2° Integrante Mesa
Firma

3° Integrante Mesa
Firma

Horarios disponibles para el examen:

.....
.....



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

PROYECTO DE GRADO

“Incentivos al Personal del
Área Mantenimiento Preventivo”.
Ascensores Incast.

Autores del Proyecto: García María Alejandra
Sarquis María Emilia

Director del Proyecto: Norry Carlos

A Jorge Martínez no le otorgaban un reconocimiento ni el reloj chequeador de la fábrica, porque para este aparato él es sólo un número más. Un día como cualquier otro realizaba sus actividades diarias cuando alguien lo interrumpió: el director de la planta, a quien Martínez nunca había visto en persona. Asustado, pensando que había hecho algo mal, paró sus labores y escuchó con sorpresa al ejecutivo decirle que había sido el de mejor desempeño durante el año y le dio un diploma. “Quizá el reconocimiento costó sólo siete pesos, pero Martínez lo colocó en su sala en vez de la camiseta de Las Chivas, lo presumió con su familia y amigos, caminó por las nubes durante algunos meses y ahora todos sus compañeros quieren que el próximo diploma sea para ellos, por eso mejoraron su productividad y, por tanto, le fue mejor a la empresa”

Relata: Alberto Álvarez Morphy, director general de Grass Roots BitTime México

DEDICATORIA

A nuestros padres, hermanos, abuelos, marido e hijo por estar siempre en los momentos importantes de nuestras vidas, esta Tesis es el resultado de todo lo que nos han enseñado. Porque creyeron en nosotras y porque siempre nos incentivaron a seguir adelante, con ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera.

A nuestras familias por estar siempre presente asistiéndonos. Porque sin duda han sido parte de cada línea de nuestro trabajo, aguantando nuestros nervios o compartiendo nuestros momentos de felicidad.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que nos gustaría agradecer su apoyo, animo, consejos y compañía, por haber sido parte de esta etapa tan importante y enriquecedora de nuestras vidas, no sólo por el hecho de llegar a culminar una etapa y lograr el tan ansiado sueño de ser Profesionales, sino porque en este camino hemos aprendido y descubierto nuevas enseñanzas.

Aprendimos un poco más de nuestra compañera de tesis, aprendimos lo difícil pero rico que es el trabajo en equipo, entendimos y aceptamos las diferencias entre nosotras, comprendimos también que de los libros a la realidad hay un gran abismo y como profesionales eso debe estar muy claro, ya que los desafíos son muy variados y debemos aprender a acompañar el cambio y a nuestras empresas, siendo creativas, innovadoras pero siempre realistas.

Queremos darles un Gracias enorme a nuestras familias y a nuestros hermosos amigos, que alentaron y nos acompañaron en cada etapa del desarrollo de este trabajo, cada uno desde su lugar hizo que este camino fuera más liviano al acompañarnos y asegurarnos que no estábamos solas, que detrás nuestro había muchas gente alentando nuestro esfuerzo y dispuesta a levantarnos si nos caíamos.

Quiero hacer una especial mención a mi hijo Juan Ignacio, el acompañó todo este camino, renunciando muchas veces a muchas cosas ya que mama no podía por qué rendía. Hijo sos y serás la luz de mi camino. Gracias por haberme enseñado a ser una mejor persona. A Ruso, porque sos mi compañero, mi amigo, mi cómplice.porque claro está que sin vos no hubiese podido llegar a donde llegue. Gracias Ruso!! A la abuela Tota y al abuelo Pedro. ...no hay más que palabras de agradecimiento para ustedes. Fueron, son y serán un gran pilar en mi vida, son un ejemplo a seguir y agradezco que siempre me hayan impulsado y hayan creído que yo podía.

A mi mamá Gabi y a mi papa el Guti, gracias totales papis, porque sé que confían en mí. Porque me enseñaron todo lo que soy. Porque detrás de sus palabras hay muchísimo amor, aliento, y confianza. Porque me dieron todas las herramientas necesarias para enfrentar el futuro con esfuerzo, valentía y honestidad. A mis hermanas Belu y Nanu, chiquitas mías. ...son mi vida ustedes, gracias por ser mis amigas y por haber aguantado todas mis locuras o mis falta de tiempo porque tenía que estudiar, llegue aquí gracias a todo su apoyo y aliento. Y por último pero no menos importante a Pelu y Gabi B. ...Gracias, mil gracias. Un sinfín de veces me estiraron su mano amiga de manera incondicional. Me ayudaron sin preguntar y acompañaron muy cariñosamente y gracias a ello, yo estoy aquí, pudiendo recibirme. Gracias Pelu, gracias Gabi, son unas personitas muy importante en mi vida, espero nunca defraudarlas.

Firma: Ale

Muchas gracias a mis papis Guille y Juan, por estar siempre a mi lado apoyándome y ser parte de cada paso que doy. Gracias por ser mis pilares y mis guías. . . Por enseñarme a ser perseverante en la vida y que el esfuerzo es la base de los grandes logros. Sus valores son el reflejo de lo que soy. Gracias por haberme dado una maravillosa formación, que hoy me permite convertirme en profesional. Los amo profundamente.

Gracias a mis hermanos Juan, Nany y Agus por ser mis confidentes, y ser mis amigos fieles, y porque cada uno de ustedes a aportado a mi vida una cuota de felicidad y momentos inolvidables... los quiero muchisimooo!

A mi hermana Guillermina por enseñarme con su ejemplo a levantarme ante cualquier tropiezo; su fortaleza y perseverancia ante la vida me ha enseñado mucho, y me han ayudado en muchos momentos.

Y a mis dos lucecitas, Mateo y Guillita... los Quiero con todo el Corazón.

Firma: Emi

Agradecemos a nuestro tutor de tesis, por sus sugerencias, orientación y dedicación, ya que han sido fundamentales para la realización de este proyecto.

Al Gerente de Ascensores Incast, quien nos abrió las puertas de la empresa y, depositando su confianza en nosotras, permitió llevar adelante esta propuesta para la realización de nuestro Trabajo Final de Grado, sabemos lo difícil que es confiar en dos personitas que desde su humilde lugar vienen a pedir información, gracias por haber confiado en nosotras y haber respondido todas nuestras preguntas. Agradecemos también a los operarios del sector de Mantenimiento Preventivo, al Responsable de Recursos Humanos, Maña Gastón, al Responsable de la Sub Área Mantenimiento, Coria Jeremías y al Responsable del Área de Servicios, Herrera Marcelo por haber dedicado parte de su tiempo en explicarnos y brindarnos la información necesaria. Gracias a todos ustedes, porque son un eslabón importantísimo en la conclusión de este trabajo

También nos gustaría agradecer a todos los profesores del Instituto Universitario Aeronáutico, que a lo largo de estos seis años, nos han brindado su tiempo, conocimiento y experiencias, todo esto sin dudas ha aportado significativamente en este, el camino de convertirnos en profesionales integras.

INDICE:

I. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	Pág. 1
• Historia y Evolución de la Empresa	Pág. 1
• Estructura Organizativa	Pág. 1
• Organigrama.....	Pág.3
II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	Pág.4
III. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	Pág. 4
IV. OBJETIVOS	Pág.6
V. METODOLOGÍA.....	Pág.6
VI. INTRODUCCIÓN.....	Pág.8
Capítulo N° 1 – MARCO CONCEPTUAL.....	Pág. 10
• Las Personas	
• Las Personas y las Organizaciones	
• Reciprocidad entre Individuos y Organización	
➤ I- LA COMPENSACIÓN.....	Pág.13
• El Problema de la Integración	
➤ II - LA MOTIVACION HUMANA.....	Pág.14
• Ciclo Motivacional	
• Teorías sobre la Motivación: Un sistema de clasificación	
• Fundadores y Teorías de Contenido	
• Fundadores y Teorías de Procesos	
• El compromiso personal hacia la organización	
• Clima Laboral	
• Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral	
• Causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo	
• Enfoque hacia los Incentivos	
➤ III - COMPENSACION INTEGRAL.....	Pag.23
➤ IV - CONCEPTO DE INCENTIVO Y CONTRIBUCIONES.....	Pag.24
• Origen de los Sistemas de Incentivos	
• Características de los Incentivos	
• Los Sistemas de Incentivos	
• Incentivos y Participación en las utilidades	
• Objetivo de la compensación no tradicional	
• Parámetros de la compensación no tradicional	
• Administración de la compensación no tradicional	
• El feedback del sistema de compensación	
• Razones por las cuales las empresas otorgan parte de la compensación en Incentivos, beneficios.	
• Efectos indeseables de los beneficios e incentivos.	
• Los 13 errores letales en un Plan de Incentivos	

- Incentivos Laborales. 7 Reglas básicas
- Cómo incentivar al Canal
- ¿Qué es mejor para incentivar al canal, dinero o mercancías?
- Profundizando sobre el tema, debemos tomar algunas consideraciones básicas
- ¿Cuál es la percepción psicológica que se tiene?
- ¿Cuál es el destino que reciben estos beneficios?
- ¿Cuál es la percepción sobre aporte o capitalización o mejora en el nivel de vida?
- ¿Existe remembranza?
- ¿Hay impacto social al seleccionar un instrumento de recompensa?

➤ V - LOS PLANES DE INCENTIVOS.....Pag.37

- Componentes de un esquema de incentivos

➤ VI - MODELO DE RECOMPENSAS INDIVIDUALES.....Pag. 40

- Recompensas extrínsecas e intrínsecas
- Tipos Recompensas Extrínsecas
- Tipos de Recompensas Intrínsecas
- Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas
- Recompensas y rendimiento en el trabajo
- Recompensas y compromiso con la organización
- Hacer posible el Compromiso

➤ VII - SISTEMA DE INCENTIVOS – TIPOS.....Pag. 44

Capítulo N°2 - RELEVAMIENTO DE INFORMACION.....Pag. 46

- DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL.....Pag.49
- ENCUESTA SATISFACCION.....Pag. 50
- ANALISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION.....Pag. 60
- ENCUESTA MOTIVACION.....Pag. 61
- ANALISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA DE MOTIVACIONPag. 64

Capítulo N°3 - PROPUESTA DE MEJORA.....Pag. 65

Capítulo N°4 - CONCLUSIÓN FINAL.....Pag. 72

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... Pag. 74

ANEXO I: INDICE DE INASISTENCIAS..... Pag. 76

ANEXO II: INDICE ACCIDENTOLOGIA..... Pag . 78

ANEXO III – HERRAMIENTAS DE RELEVAMIENTO DE DATOS.....Pag. 79

ANEXO IV: RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....Pag. 87

ANEXO V: RESULTADOS ENCUESTA DE MOTIVACIÓN.....Pag. 95

I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

INCAST Ascensores es una empresa cordobesa, de capital nacional, que pertenece a la industria Metalmecánica, creada en 1978, bajo las características típicas de una institución familiar.

En sus inicios, esta organización se encontraba constituida solo por 10 personas, sin tener una estructura definida y tampoco puestos de trabajo específicos. Con el transcurso del tiempo la organización comenzó a profesionalizarse, diseñando su propia estructura y modo de organización, convirtiéndose en una de las más grandes compañías en el rubro de ascensores de la ciudad de Córdoba.

Esta empresa comenzó sus operaciones comerciales atendiendo los pedidos de todos sus clientes extendidos entre los cuatro puntos cardinales de la provincia de Córdoba. Sin embargo, a medida que pasaron los años su mercado se fue contrayendo por la creciente demanda de servicios provenientes de empresas de la ciudad de Córdoba. Esto generó que la empresa, solo atendiera pedidos eventuales de clientes del interior provincial. Sin embargo, actualmente, prestan servicios en localidades del interior, aunque en menor proporción.

Luego de 30 años de trayectoria INCAST fue creciendo, aumentando el número de sus empleados a la vez que fue ampliando la heterogeneidad de sus servicios.

La empresa fue creada con una filosofía de gestión basadas en el diseño, calidad y servicio enfocado a las necesidades del cliente. Sus principales consumidores de los productos y servicios que ofrecen, son las grandes constructoras edificios públicos, y en ocasiones, casas de familias.

1.2. Situación actual

En la actualidad, está dedicada a la ingeniería aplicada en la fabricación, modernización y mantenimiento de ascensores eléctricos, y, gracias a sus tres pilares fundamentales: diseño, calidad y servicio, ha logrado consolidarse como una alternativa acorde con las exigencias internacionales en materia de tecnología y normas de seguridad.

El marcado crecimiento en las actividades llevadas a cabo por la empresa, mucho de esto debido a la crisis económica de 2001 que generaron que las personas decidieran invertir sus "ahorros", hicieron que su plantilla de empleados se expandiera notablemente, como así también sus áreas de trabajo. De aquí que actualmente la empresa tiene una plantilla de trabajo de 107 personas.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Esta empresa cuenta con dos sucursales. La Planta Fabril ubicada en B° Observatorio, que concentra tres grandes áreas: PRODUCCION, MANTENIMIENTO y SERVICIOS; contando con 95 empleados entre técnicos, administrativos y operarios. A su vez cuenta dos áreas de apoyo; éstas son las áreas de Compras y Administración de Personal.

El área de producción se encuentra dividida en: electrónica (fabricación de equipos), montaje e Instalación. Mantenimiento esta subdividida en: reparación y servicio de reclamos. El área de servicios propone atender las constantes sugerencias, pedidos, etc., de los innumerables clientes con los que Ascensores INCAST trabaja.

En B° Nueva Córdoba se encuentra las oficinas comerciales, donde funcionan los sectores de Comercialización, Cobranzas y Administración en general. Ésta sucursal cuenta con 12 empleados, todos ellos administrativos.

Su Visión... “Ser la empresa líder en la fabricación y el mantenimiento de ascensores, procurando maximizar día a día la seguridad y el confort de los mismos. Garantizar la confiabilidad de los clientes y empleados a fin de preservar el espíritu familiar con el cual se fundó INCAST”.

Su Misión... La razón de ser de INCAST radica en la construcción y el mantenimiento de ascensores, brindando la más alta calidad y buscando la completa satisfacción y seguridad de sus clientes.

Sus Valores...Experiencia, investigación y tecnología es lo que INCAST consagra día a día en la fabricación y mantenimiento de ascensores.

Su Objetivo General... “Siendo nuestro producto el primer y último medio de transporte de pasajeros que toma cada ciudadano cuando se retira y retorna a su hogar, brindar el más completo servicio de instalación y mantenimiento”.

Objetivos Específicos de la Empresa...

- “Modernizar constantemente nuestros ascensores potenciando el confort y la seguridad de los mismos”.
- “Mantener la solidez institucional que nuestros productos y trayectoria nos aportan, para poder enfrentar de manera segura los cambios que se suscitan en el escenario político-económico de nuestro país”.
- “Asegurar el bienestar y desarrollo de nuestro recurso humano anteponiendo siempre a la persona ante el empleado. Garantizar la posibilidad y el crecimiento profesional de quienes trabajan en INCAST”.¹

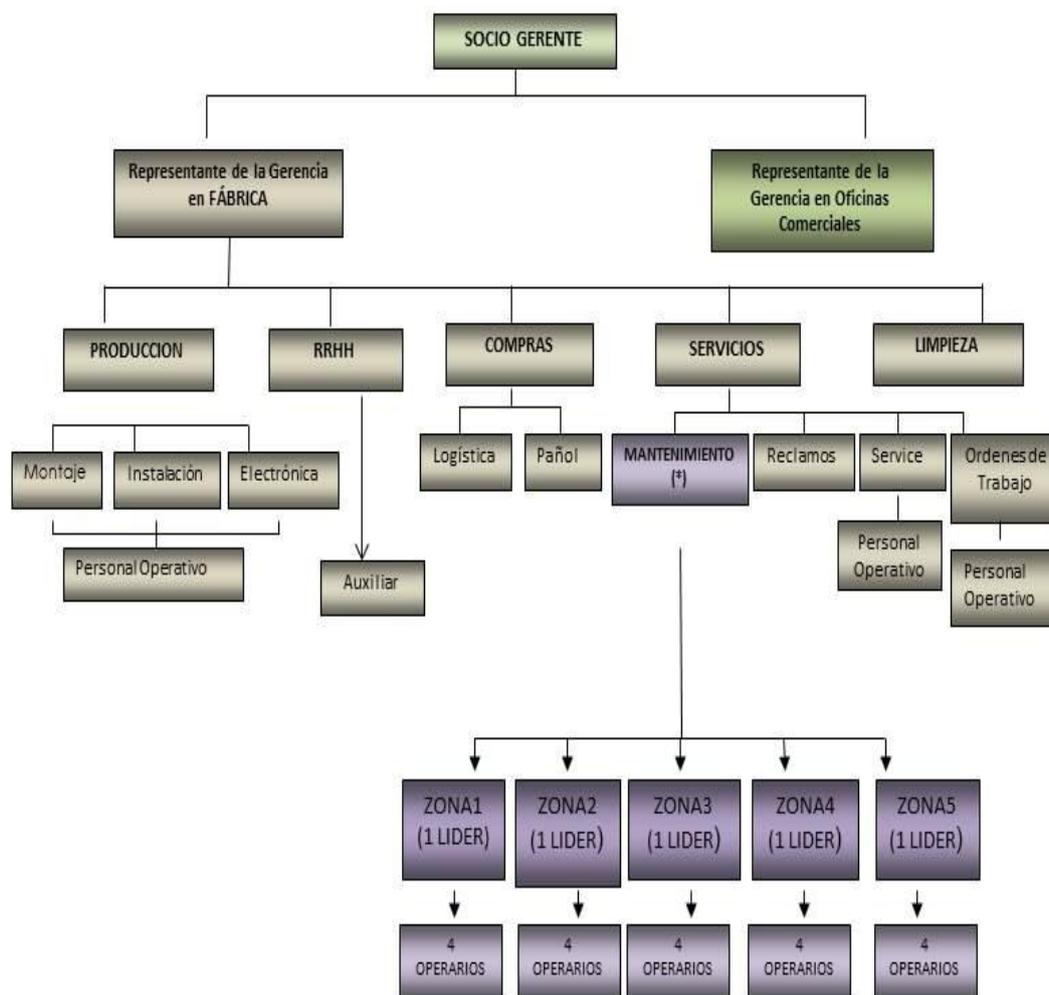
¹ Información brindada por el responsable del área de Recursos Humanos.

El Proyecto de Intervención está dirigido a la Sub área de Mantenimiento. La misma es parte integrante del área Servicios, junto a las sub áreas service, reclamos y ordenes de trabajo.

La misma está dividida en 5 Zonas, las cuales representan las distintas divisiones geográficas de la Ciudad de Córdoba, en las que se encuentran los clientes a los que se les presta el servicio, tanto de Service, como de Mantenimiento Preventivo de Ascensores.

Ésta sub área está integrada por 26 empleados. Un responsable-coordinador de área, un responsable de zona por cada grupo (5 en total) y cuatro operarios por zona de mantenimiento (20 en total).

ORGANIGRAMA



II. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En nuestra primera aproximación, entrevistamos al responsable de Recursos Humanos, de dicha empresa, pudimos establecer la importancia de la implementación de un plan de incentivos; una de las tantas ausencias en la gestión de personal.

Pudimos observar que al ser un área recién en formación, se enfoca más en lo referente a la administración de personal, y poco a la gestión y desarrollo del personal.

Durante la entrevista, tuvimos acceso a los índices de ausentismos y accidentes de trabajo, los cuales son considerables, también tuvimos acceso al reglamento interno y al convenio colectivo de trabajo. Sumado a esto, se nos informó que el rango de salarios de los operarios es muy bajo, a nuestro entender, ya que están regidos por lo que establece la UOM, por lo que es causa de la rotación permanente.

El mercado laboral de este tipo de trabajo es muy acotado. No hay suficiente personal calificado en este rubro, por lo que cada rotación tiene un costo elevado para la empresa.

En una entrevista informal, hablamos con el Gerente del área de Servicio, quien nos demostró su interés en este proyecto, ya que lo considera necesario, como herramienta para motivar y crear compromiso por parte de sus empleados, algo que hasta el momento fue muy difícil para él, tratar de lograrlo.

También realizamos una entrevista formal al Responsable del área Mantenimiento, encargado del área con la que trabajaremos, con la intención de conocer su visión actual, saber cuáles son los tipos de necesidades que él observa de su personal, y conocer cómo funciona la operativa del área.

Pudimos saber entonces que el área de mantenimiento está compuesta por un Responsable de área, que tiene a cargo 27 operario. Existe una división de 5 equipos de trabajo, con 5 y 6 integrantes (dependiendo del grupo), incluido un líder cada grupo. Cada equipo tiene a cargo el mantenimiento y service de una zona de la ciudad de Córdoba a la cual se presta el servicio mensualmente.

La capacitación que reciben los operarios es escasa y si bien el Responsable de mantenimiento nos plantea su afán y sus aportes en la mejora del desempeño y motivación de los operarios, no está establecida una herramienta o un plan constante en este tema.

Concluimos que los operarios necesitan algún tipo de estímulo que los motive a ser más competitivos y responsables en su trabajo; debido a que sus tareas diarias son rutinarias y exigen alto grado de profesionalidad, ya que está en juego la seguridad, tanto de ellos como de los usuarios de los transportes (Ascensores).

III. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Con el fin de superar las limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes a los que tenían quienes en principio conformaron la organización. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

En esta situación, la relación entre las personas y las organizaciones no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro de los objetivos de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo.

En estos casos, para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos. Así los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados en el trabajo. Casi siempre los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de las personas. Lo cual da origen al conflicto.

Según este autor (Chiavenato), aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su contribución también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva, nada se gana con ser solo eficiente puesto que el individuo será evaluado negativamente por la organización debido a que lucha solamente por sus intereses personales, y tendría sus días contados en ella. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz, produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando la familia y los compromisos personales.

Es necesario ser eficaz para producir resultados, y eficiente para progresar personalmente.

Dada la realidad planteada, consideramos que en la relación empleado – empresa debe existir siempre la reciprocidad constante; ya que ambos se necesitan para cumplimentar sus objetivos.

Estos objetivos, deben en algún punto ser comunes entre ellos, para evitar el dirigirse hacia metas particulares.

Consideramos que los incentivos son una herramienta que poseen las empresas, entre muchas otras, para lograr alinear los objetivos personales de los empleados que trabajan en ella, con los objetivos y visiones de la organización.

Con “los empleados de su parte” las empresas logran ser competitivas, siempre aplicando el método ganar-ganar.

De acuerdo a la observación realizada en la organización, consideramos necesaria la implementación de un plan de incentivos para el área operativa; ya que en este momento la organización no cuenta con ningún instrumento de este tipo, y es observable la necesidad de su aplicación.

Hemos corroborado, que la empresa presenta grados de insatisfacción, lo que se plasma en altos índices de ausentismos, accidentología y rotación del personal.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un instrumento que le sirva a la organización, para implementar un plan de Incentivos al personal del Área de Mantenimiento Preventivo, en la empresa Incast Ascensores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Realizar un estudio del grado de satisfacción del personal, para tomar conocimiento de las necesidades, para viabilizar la aplicación del instrumento en base a ellas.

Diagnosticar la situación actual de la organización, y su grado de compromiso ante una posible implementación del instrumento.

Proponer instrumentos que se apliquen de acuerdo al tipo y modo de trabajo.

ALCANCE DEL TRABAJO Y PERTINENCIA:

Alcance:

El Proyecto se realizara en la Ciudad de Córdoba, en el Área Mantenimiento Preventivo de la Empresa Ing. Héctor Castellano (INCAST ASCENSORES), con domicilio en Mariano Moreno 1305. Este Área está compuesta por 25 operarios, dividida esta muestra en 5 grupos de 5 integrantes cada uno, correspondientes a las distintas zonas geográficas de la Ciudad de Córdoba.

Pertinencia:

La realización del plan de intervención que propondremos es viable, ya que la propuesta fue aceptada por la Gerencia Gral., el Área de Recursos Humanos, Gte del Área Servicios y Responsable de Mantenimiento, quienes se mostraron muy interesados, y demostraron compromiso ante nuestra propuesta, accediendo a brindarnos los datos e información necesaria para poder elaborar el proyecto.

V. METODOLOGIA DE TRABAJO

El modelo de intervención planteado tendrá un enfoque cualitativo.

Se realizará una exhaustiva revisión bibliografía, en primer lugar sobre las teorías de incentivos para el personal, con el afán de posicionarnos en herramientas teóricas conceptuales pertinente para abordar con la propiedad requerida la línea temática. El proceso de búsqueda y consulta de estos registros se complementará consultando archivos de Internet.

Se realizarán entrevistas al personal operativo, y Jefaturas de áreas a fin de relevar información sobre la realidad actual, para descubrir fortalezas y debilidades que ayuden y avalen el proceso de intervención.

Indagaremos sobre hechos relevantes, historia, actividades entre otros, ocurridos en la organización y entre individuos.

Se acudirá permanentemente a la organización, para mediante la observación conocer a fondo el modo de trabajo, el comportamiento, sus relaciones de trabajo, compartir vivencias,

CARRERA: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

ALUMNAS: GARCÍA MARÍA ALEJANDRA

SARQUIS MARÍA EMILIA



conocer los equipos de trabajo, sus líderes, entre otros. Intentando profundizar en situaciones sociales, prestando atención a los detalles, sucesos, eventos e interacciones entre los individuos.

Utilizaremos diversas herramientas que nos permitan obtener información válida, para en base a ellas poder diseñar un plan de incentivos que se encuentre acorde a las necesidades reales y verdaderamente existentes.

Para llevar a cabo el relevamiento, dividiremos nuestra investigación en tres etapas:

Observación personal, en el lugar de trabajo, de cómo se organizan las tareas, la logística que el personal de esta área utiliza diariamente para realizar el mantenimiento preventivo a los ascensores, cómo interactúan entre los grupos de trabajo, y como es la relación de los operarios que conforman un mismo grupo, como es la relación con su líder inmediato y con el jefe de área.

Entrevistas al personal jerárquico y mandos medios: a fin de corroborar la información obtenida de las observaciones y aclarar dudas que hayan surgido a partir de las mismas.

Encuestas a los operarios que conforman el área de mantenimiento, para poder determinar su grado de motivación y satisfacción con el trabajo, y hacia la empresa.

Finalmente con todos los datos e información reunidos, comenzaremos a diseñar nuestro instrumento o plan de incentivos al personal, para que pueda ser implementado en el área operativa de la organización abordada.

VI. INTRODUCCION

La motivación de los empleados es cada vez más un aspecto que deben cuidar las empresas, dado que mejora el rendimiento de los trabajadores, traduciéndose esto en un mayor beneficio para la compañía. La misma debe dejar de ser un aspecto secundario para ir ocupando, un lugar relevante en la agenda de los departamentos de Recursos Humanos.

Son muy diversas las alternativas con las que cuentan las empresas, desde regalos a viajes, eventos outdoor, entre otros. Lo importante es hacer algo excepcional a quien se quiera incentivar.

En el siguiente trabajo, se diseñará un instrumento que le sirva a la organización, para implementar un plan de Incentivos al personal de La Sub Área de Mantenimiento, para la empresa Ing. Héctor Castellano SRL (INCAST ASCENSORES), con la finalidad, de que la compañía elegida, pueda ir gradual y progresivamente aplicando dichas herramientas para lograr una mayor reciprocidad entre empleado-empresa, y de esta forma fomentar la motivación y compromiso de los trabajadores, para ayudar a disminuir los índices de rotación, ausentismo, accidentología, entre otros.

Se comenzará realizando una presentación de la organización para conocer su historia y evolución, situación actual, y organigrama.

El capítulo siguiente, intentara brindar un marco teórico sobre los aspectos más relevantes de los Incentivos, remunerativos y no remunerativos, como herramientas valiosas y válidas para reforzar el compromiso, premiar el cumplimiento de objetivos y motivar al personal a realizar el trabajo de la mejor forma posible.

Se continuará abordando este proyecto, con la realización de un relevamiento de la información dentro de la empresa elegida, a través de la observación personal en visitas a la compañía, encuestas al personal de la fábrica, entrevistas a mandos jerárquicos; así buscaremos tener una visión global de las distintas perspectivas en los puestos de trabajo, aplicaremos encuestas al personal operativo y haremos una revisión histórica de los índices de ausentismo, rotación, accidentología y sus causas, y si guardan relación o no con los grados de motivación, satisfacción y compromiso de los empleados.

Consideramos que en la relación empleado – empresa debe existir siempre la reciprocidad constante; ya que ambos se necesitan para cumplimentar sus objetivos. Estos objetivos, deben en algún punto ser comunes entre ellos, para evitar el dirigirse hacia metas particulares. Consideramos que los incentivos son una herramienta que poseen las empresas, entre muchas otras, para lograr alinear los objetivos personales de los empleados que trabajan en ella, con los objetivos y visiones de la organización.

En nuestra propuesta, que llevaremos adelante en la elaboración de un plan de Incentivos remunerativos y no remunerativos, intentaremos, desde nuestra visión de futuras Lic. De Recursos

CARRERA: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

ALUMNAS: GARCÍA MARÍA ALEJANDRA
SARQUIS MARÍA EMILIA



Humanos, brindar una propuesta que se ajuste a las necesidades de la Organización, acorde a la realidad, que pueda ser implementada para lograr una mayor reciprocidad entre las expectativas y objetivos de los empleados y la de la empresa, y así conseguir mayor compromiso por parte del personal.

Como último punto a desarrollar en este proyecto, se realizará una conclusión generalizada sobre nuestra experiencia en el desarrollo de este trabajo.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

Las Personas

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, puesto que de ellas depende para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

Desde la Administración de Recursos Humanos podemos ver a las personas:



La moderna administración de recursos humanos pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no como recursos o insumos. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos, como meros agentes pasivos de la administración. Esta manera provocó resentimiento y grandes conflictos sociales. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad.

La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. 2

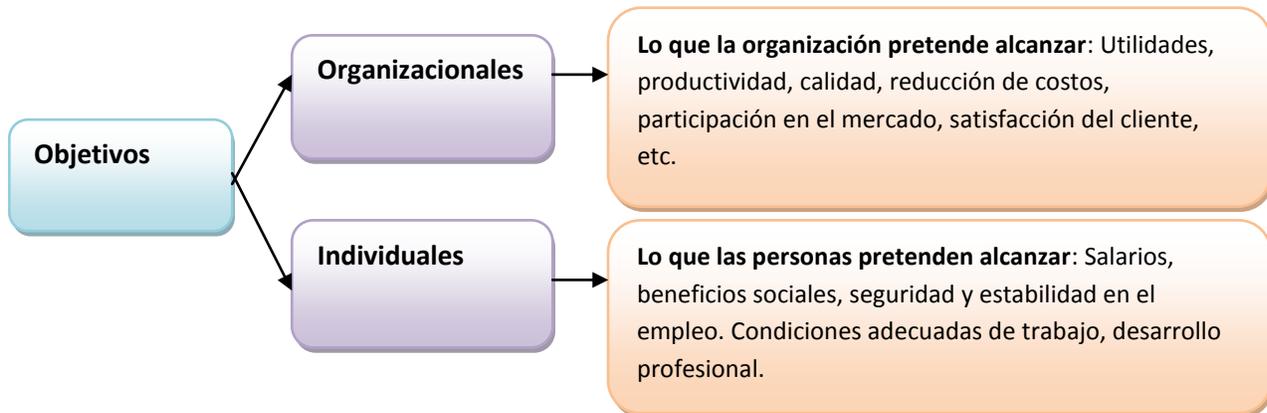
Nadie mejor que la ocupante del puesto, para mejorar su trabajo y generar un valor agregado.

Las Personas y las Organizaciones

Existe hoy en día una necesidad creciente en buscar la armonía, basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas.

² Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II.

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual, de los objetivos individuales de los nuevos participantes.³



En esta situación, la relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo. Según Argyris, para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos, estandarizando su desempeño y relegándolos a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para mostrar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia. Así los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados en el trabajo. Casi siempre los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de las personas, lo que da lugar al conflicto y al antagonismo de intereses.⁴

Según Barnard, aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.⁵

Desde esta perspectiva, nada se gana con ser sólo eficiente puesto que el individuo será evaluado negativamente por la organización, debido a que lucha solamente por sus intereses personales, y tendría sus días contados en ella. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz,

³ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III.

⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III. Cita de: Chris Argyris. Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro. Renes 1968.

⁵ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III. Cita de: Chester I. Barnard. As funções do executivo. São Paulo. Atlas. 1971

produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando la familia y los compromisos sociales. Es necesario ser eficaz para producir resultados a la organización, y eficiente, para progresar personalmente en la vida.⁶

Reciprocidad entre Individuos y Organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera le da seguridad y estatus; del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.⁷

Algunos psicólogos denominan a esto “contrato psicológico”. Todo contrato presenta dos partes fundamentales:

1- El contrato formal y escrito. Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, horario, el salario, etc.

2- El contrato psicológico. Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.⁸

El contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre. Cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.

Para obtener satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o hacer inversiones personales, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante un sistema de valores.⁹

Es por ello que nos interesa que esos esfuerzos en los que incurren los empleados sean incentivados y justamente recompensados.

⁶ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III.

⁷ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III Cita de: Harry Levinson. Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. Administrative Science Quarterly. Vol 9 , N°4. Marzo 1965. Pag 373.

⁸ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III Cita de: Edgar H. Schein. Consultoría de procedimientos: su papel en el desarrollo organizacional. Sao Paulo. Edgar Blücher. Pag.89

⁹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III.

I- LA COMPENSACIÓN

El Problema de la Integración

¿Cómo puede una organización lograr los objetivos mientras fomenta el desarrollo y las metas personales de sus empleados? Para encontrar una respuesta medianamente satisfactoria, tenemos que empezar por entender la noción misma de integración.

Cada empresa, tiene unos objetivos generales (más cantidad, más calidad, menos costes y más satisfacción), pero también pueden tener otros objetivos mucho más particulares, concretos e inmediatos (conseguir dar beneficios en el primer año, reducir el ausentismo del personal, conseguir una determinada imagen pública). A la suma de los objetivos generales y particulares, los vamos a llamar *objetivos de la empresa*.

Por su parte, cada trabajador, tiene también sus propios objetivos: tener un empleo estable que le proporcione lo necesario para desarrollar una vida confortable para su núcleo familiar; disfrutar de unas relaciones armoniosas en el trabajo, obtener reconocimiento por la labor bien realizada, tener posibilidades de promoción y ascenso, desarrollar un trabajo significativo. A todo esto lo llamaremos *objetivos del trabajador*.

Los objetivos de la empresa y los del trabajador son, hasta cierto punto, complementarios. Pero puede darse el caso en donde los objetivos de la empresa y los del trabajador se solapen sólo en una pequeña área o incluso que estén completamente divorciados. En el primer caso, el apoyo que puede esperar la empresa por parte del trabajador es muy débil, y en el segundo, lo normal es que exista una resistencia más o menos acentuada a las pretensiones empresariales en función de que los trabajadores perciban los objetivos de la organización como simplemente ajenos a sus intereses, o incluso frontalmente contrarios a aquellos.

Y es que nadie apoya algo que vaya en contra de sus intereses. Incluso se puede afirmar que nadie apoya algo si no está convencido de que, de ese modo, va a obtener alguna ganancia en ello; las ganancias no tienen por qué ser económicas o materiales.

Consecuentemente, si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en el lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal, tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. Toda empresa que pretenda conseguir no solamente el trabajo-mercancía, sino también el trabajo-esfuerzo, deberá preocuparse de establecer un sistema compensatorio integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo, sentidas por sus empleados. Lógicamente, este sistema de compensación deberá estar integrado por aspectos monetarios y no monetarios.

En efecto, quizás uno de los puntos más frecuentes y encontrados de fricción en las relaciones laborales sea el tema salarial. Y, en cierto modo, es lógico que así sea, ya que, bajo el enfoque tradicional, existe un conflicto de intereses difícilmente conciliables entre los trabajadores y la empresa. Bajo estas condiciones el conflicto es manifiesto, y será la negociación entre las partes, la que consiga armonizar estos intereses tan contrapuestos.

Sin embargo, las personas buscan satisfacer por medio de su trabajo una amplia gama de necesidades, y no solamente aquellas de tipo fisiológicas que pueden satisfacerse con dinero. El trabajo es una necesidad social, pero puede ser también una ocasión de desarrollo personal, una

inversión de progreso. El gran ganador de este desafío no será el que consiga un mayor sueldo a cambio de menos trabajo, sino el que combine el mejor salario con el trabajo más interesante, más susceptible de proporcionar satisfacciones personales.¹⁰

II - LA MOTIVACION HUMANA

Conocer la motivación de un comportamiento, es comprender el comportamiento de las personas. “Motivo” es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.¹¹ Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, es decir como deseo o rechazo. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.¹²

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1- El comportamiento es causado. Tanto la herencia como el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3- El comportamiento está orientado hacia los objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.¹³

La motivación está relacionada con la manera con que se inicia la conducta, cómo se la alimenta de energía, se la mantiene, se la dirige y se la detiene, y que tipo de reacción subjetiva se produce en el organismo mientras todo esto ocurre.¹⁴

¹⁰ Luis Puchol. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición. Editorial Diaz de Santos. España 2007.

¹¹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II Cita de: Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. Organization and Management: A Systems Approach. Tokio. McGraw-Hill Kogakusha. 1970. Pag. 245

¹² Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II Cita de: David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey. Individual in Society. Nueva York. McGraw-Hill. 1962. Pag. 17

¹³ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II Cita de: Harold J. Leavitt. Managerial Psychology. Chicago. University of Chicago Press. 1964. Pag. 12

¹⁴ Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 5, cita de: Marshall R Jones. Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press. 1955. Pag 14

Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta y también para señalar la dirección de la misma.

Una razón que cuenta para que la comprensión de la motivación se estime importante, es que los niveles altos de motivación contribuyen significativamente a desempeños de excelencia.¹⁵

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza que origina comportamientos. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio; lo que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo del desequilibrio. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior.

A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.¹⁶

Es por ello que el estímulo o incentivo externo debe ser dinámico, superador y mejorar continuamente, para realmente motivar y lograr impulsar aquellos comportamientos esperados.

Teorías sobre la Motivación: Un sistema de clasificación

Las teorías de la motivación se dividen en dos grandes categorías: Teorías de Contenido y Teorías de Proceso.

Teorías de Contenido sobre la motivación: teorías que se centran en factores intrínsecos a la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta.

Las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensas. Estas teorías señalan que las necesidades o carencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual.

Teoría de Proceso sobre la motivación: teorías que describen y analizan cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.¹⁷

¹⁵ Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 5.

¹⁶ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II.

¹⁷ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 5

Fundadores y Teorías de Contenido:

Jerarquía de necesidades aprendidas de Maslow: Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas.

❖ **Necesidades Fisiológicas:** Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo. Estas exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

❖ **Necesidades de Seguridad:** Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que las personas se protejan de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. La necesidad de seguridad, en la vida organizacional de las personas es de gran importancia, ya que algunas decisiones pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

❖ **Necesidades Sociales:** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Son las necesidades de asociación, participación o aceptación. Surgen cuando las necesidades elementales se hallan satisfechas. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

❖ **Necesidad de Autoestima:** Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona. Incluye la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de status, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismos. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

❖ **Necesidades de Autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas. Estas necesidades llevan a la persona a desarrollar su propio potencial. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas, que las personas se dan a sí mismo, y que no son observables ni controlables por los demás.¹⁸

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior. (...) Según Maslow, una necesidad satisfecha deja de motivar.

Teoría de los dos Factores de Herzberg: Herzberg¹⁹ basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

¹⁸ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II.

¹⁹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II. Cita de: Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman. The Motivation to Work. New York. John Wiley & Sons. 1959

A. Factores Higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (...) Estos factores constituyen el contexto del cargo. Estos factores son de carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

B. Factores Motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. Incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.²⁰

En conclusión, esta teoría establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.²¹

Fundadores y Teorías de Procesos:

Modelo Situacional de Victor Vroom: Vroom²² reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según es modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos.²³

²⁰Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II. Cita de: Frederick Herzberg. Work and Nature of Man. Cleveland. The World Publishing. 1966

²¹Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 5

²²Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II. Cita de: Victor H. Vroom. Work and Motivation. New York. John Wiley & Sons.1964

²³Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II

Teoría de la Expectativa de Lawler: Lawler III²⁴ encontró fuertes evidencias de que el dinero puede no sólo motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño, tiene tres razones:

1. El largo período transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la impresión de que las ganancias son independientes del desempeño.
2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace disonante.
3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

Lawler III concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible.²⁵

Teoría de la Equidad de Adams: J. Stacey Adams, desarrolló y probó una teoría de la equidad de la motivación. La esencia de esta teoría es que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos de otros empleados en similares situaciones laborales. Esta teoría de motivación se basa en la presunción de que los individuos, están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo.²⁶

²⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II. Cita de: Edward E. Lawler III. Pay and Organizational Effectiveness. New York. McGraw-Hill. 1971

²⁵ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo II.

²⁶ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 6.

El compromiso personal hacia la organización:

Ante la intensa competencia mundial, las organizaciones de los países subdesarrollados, pueden competir con el Compromiso de su Personal. En estos países, se cuenta con abundante mano de obra (aunque no siempre calificada). Por tanto, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso. Es claro, no basta el conocimiento a fin de resolver problemas para mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos. Un camino para lograr lo anterior es el compromiso del personal hacia la organización. El término compromiso trata, de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución.

Desde hace tiempo, se ha establecido una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, esperándose un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc. En este caso los costos se verán incrementados.

Es muy difícil que el compromiso de los miembros de una organización hacia ella pueda redundar de manera negativa. Por ello, es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo.

El Compromiso Personal y algunos factores para propiciarlo: El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”. Propuso un modelo, que plantea tres fuentes del compromiso:

- ✓ Características personales (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.)
- ✓ Características del trabajo (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.)
- ✓ Experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, capacitación, etc.)

Propiciar el Compromiso de los miembros de la organización, pueden ser fomentados con relativa facilidad al seno de las organizaciones:

- ✓ El Apoyo Organizacional Percibido: Si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es

necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del Compromiso.

✓ Socialización. Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la Capacitación y la Definición del Papel de cada cual, así como la promoción de las Expectativas Futuras para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra el Apoyo de los Compañeros.

✓ También un aspecto importante es el Reconocimiento por el trabajo efectuado. Este elemento forma parte del Clima Organizacional.

Los tres componentes del Compromiso Personal: se define el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Se propuso una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. En el segundo componente, el compromiso de continuación (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión”. Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación. En el tercer componente, o sea el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

Algunas consecuencias del Compromiso Personal para las organizaciones: Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera). Además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

Ahora bien, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad.²⁷

Clima Laboral:

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito. Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

¿Qué es clima laboral?(...) Es el sentimiento o estado de ánimo; esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar “la línea” de que nuestros colaboradores (a partir de determinado momento) estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque el Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Si entendemos que la organización son las personas que están en ella, se nos empieza a poner interesante el tema, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa.

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

Al contrario que en su ámbito privado, el profesional no puede elegir ni sus compañeros, ni sus jefes ni el estilo de dirección de la compañía. Y la actual situación del mercado laboral actual no invita a un cambio de empleo, lo que provoca que el ambiente laboral empeore.

Existe una clara relación entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa. Mejorar el clima laboral en una organización impacta directamente sobre la productividad de las personas.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. Por este motivo, propone que para las

²⁷ Artículo escrito por : Fernando Arias Galicia. Profesor Investigador de la División y estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. Revista Contaduría y Administración - N° 200 – Enero, Marzo de 2001

organizaciones es necesario crear un clima laboral adecuado, puesto que producirá una mejora de la productividad a largo plazo, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor ausentismo.

De hecho, para los empleados el ambiente laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí que aquellas empresas que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento.²⁸

Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral

Las organizaciones dependen de las personas, al mismo tiempo que afectan la vida de las mismas. Por este motivo consideramos que la satisfacción de las partes interesadas, es clave para la efectividad organizacional. Para ello, la organización debe tener un sentido de comunidad. Es un espacio donde las personas interactúan emocionalmente unas con otras y no se sienten inhibidas de hablar acerca de lo que sienten, de los temores, desilusiones y aspiraciones. Dado que esta circunstancia les permite cuidar y contenerse mutuamente. Es un espacio donde existe una auténtica comunicación, disposición y compromiso para hablar de manera franca y respetuosa.

La motivación laboral de la persona está relacionada con la satisfacción en el trabajo y las relaciones que se dan de trabajo-familia. Es necesario puntualizar que la motivación no es independiente del ámbito laboral o la vida personal del empleado. Hay una relación dinámica entre la motivación, la satisfacción en el trabajo y las relaciones trabajo-familia. Vamos a clarificar algunas causales de esta relación.

Causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo:

La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional y afectiva de la persona a diversos aspectos del trabajo que realiza. Lo que no significa que sea un concepto único, dado que un trabajador puede estar satisfecho con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con uno o más aspectos adicionales. Esta área tiene consecuencias en la organización muy importantes, dado que la relación de satisfacción en el trabajo, con otras variables puede afectar el desarrollo de la organización.

(...) La satisfacción en el trabajo debe considerar diversos aspectos que son importantes y que en el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera. Algunos aspectos de la satisfacción laboral incluyen el sueldo, el jefe que se tenga, la naturaleza de las tareas desempeñadas, los compañeros o el equipo y fundamental las condiciones de trabajo inmediatas.

Desde una perspectiva multidimensional de la satisfacción en el trabajo, hay que advertir que los responsables deben estar atentos a que una alta satisfacción del empleado en un aspecto, no se vea cancelada, por una alta insatisfacción en otro. Siendo necesario prestar atención a aquellos elementos que están directamente relacionados con el contenido del trabajo (naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del contexto laboral (empresa, jefe y compañeros).

²⁸ Párrafo extraído de: <http://www.climalaboral.com.es/>. Escrito por CL | en [Clima Laboral](#) | el 01-08-2011

Sabemos que la satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción de la vida, esto es debido a que el empleo constituye una parte importante de la vida de los trabajadores. Esta satisfacción o el nivel de satisfacción laboral dentro de los grupos no es constante, sino que está relacionada con diversas variables.

(...) Llegado este punto debemos analizar el clima laboral al que apelan las organizaciones y en función de qué parámetros es instrumentado. Considero que se debe abordar el análisis del clima laboral en la organización aceptando que este puede ser positivo o negativo. De acuerdo al mismo será el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados.²⁹

Enfoque hacia los Incentivos:

En este trabajo de campo, se decidió tomar como punto de partida, la motivación y sus teorías, el compromiso del personal hacia la organización, así como el clima laboral ya que a que a la hora de realizar un plan de Incentivos al Personal, debemos tener muy en cuenta que es lo que a un empleado le activa el deseo de ir a trabajar todos los días, que es lo que le genera un sentido de pertenencia y compromiso para con la empresa, y así de importante es conocer el estado de ánimo del plantel de personal. Todas las personas son únicas y con deseo particulares, motivados por diferentes situaciones, experiencias y necesidades. Por lo que es importante tener en cuenta, cuando se diseña un Plan, tanto a la persona en grupo, como al ser individual.

III - COMPENSACION INTEGRAL

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de recursos humanos, no una mera contraprestación por el trabajo realizado.

El poder de atracción, de retención y de motivación de un puesto depende de algunos factores más que de la simple retribución económica. A este conjunto de factores le llamamos *Compensación Integral*. La compensación integral está formada por cuatro factores principales:

❖ **Retribución:** cuyos componentes son la retribución en metálico y en especie, a su vez estas pueden ser entregadas en mano o en pago diferido.

❖ **Beneficios:** este apartado está integrado por ítems tales como: Planes de pensiones, o Jubilaciones, Servicios médicos, Cheques de restaurante, etc. Los beneficios, a diferencia de la retribución, no se perciben por lo que se hace, sino por lo que se es (un miembro de la

²⁹ Párrafo extraído de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/satisfaccion-insatisfaccion-clima-laboral.htm>. Escrito por:

Lic. María Carmen Buelga Otero – buelgaotero@arnet.com.ar

Lic. Psicología Social. Capacitación - Personal Management.

organización). En los últimos años los beneficios han crecido proporcionalmente más que la retribución.

❖ Formación y Desarrollo: este apartado comprende Formación, Plan de carrera, Evaluación de Desempeño, Coaching.

❖ Clima interno y externo: Interno (comunicación, participación, trabajo en equipo, posibilidad de estructurar el propio trabajo). Externo (imagen de la empresa, prestigio).

Si la estrategia compensatoria se dirige, como quedó dicho más arriba, a atraer, retener, desarrollar y motivar gente válida para desempeñar los puesto de la empresa, debemos considerar que los aspectos tangibles, inmediatamente (sueldo), como los diferidos en el tiempo y los no tangibles, formen un todo integrado (*paquete compensatorio*) según las políticas de la empresa, teniendo en cuenta que todo aquello que se refuerza se consigue, pero que a veces conseguimos también cosas indeseables por no haber seleccionado acertadamente los incentivos.³⁰

IV - CONCEPTO DE INCENTIVO Y CONTRIBUCIONES:

Un 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; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.³¹

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer que motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

a. Incentivos: Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores. A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro.

b. Contribuciones: Son pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece. A cambio de los incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser inútil para otra.³²

³⁰ Luis Puchol. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición. Editorial Diaz de Santos. España 2007.

³¹ Párrafo extraído de <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>

³² Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III.

A partir de los conceptos de incentivo y contribuciones, surge el concepto de equilibrio organizacional:

a. Una organización es un sistema de comportamientos sociales, interrelacionados, de numerosas personas que trabajan en la organización.

b. Cada trabajador recibe incentivos a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.

c. Cada trabajador seguirá participando en la organización si los incentivos que se le ofrecen son iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.

d. Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se supe y se alimenta para conseguir los incentivos que ofrece a los trabajadores.

e. La organización será solvente y seguirá existiendo sólo si las contribuciones son suficientes para proporcionar incentivos, en cantidad suficiente, que estimulen a los trabajadores a realizar las contribuciones.³³

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece alicientes para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones, es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta tenga solvencia.³⁴

Origen de los Sistemas de Incentivos:

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Cada día se tiende, en mayor medida, a introducir una parte variable en los salarios encaminada a estimular determinados comportamientos en los miembros de la organización. Esta parte variable se vincula al valor del empleado para la organización, expresada mediante el resultado de la evaluación del personal y su rendimiento; con ella se trata de premiar tanto el

³³ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III. Cita de: James G. March, Herbert A. Simon. Teoria das organizações. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1966. Pag. 104

³⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1 Capítulo III.

resultado logrado en el trabajo como su potencial, atributos y características personales, especial dedicación. No obstante, hoy en día, en la parte variable de los salarios predominan las recompensas vinculadas al rendimiento logrado en el trabajo.

La actual tendencia a flexibilizar el paquete retributivo se debe a que de ello se derivan, fundamentalmente, ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores, si bien también presenta algunos inconvenientes.

Ventajas para la empresa	Inconvenientes para la empresa
<ul style="list-style-type: none">• El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador constituyendo, a corto plazo, un factor motivador para mejorar, haciendo al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuyendo así los riesgos de desviaciones del objeto principal.• Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costes fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.• Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos.	<ul style="list-style-type: none">• Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre todo si se opta por sistemas que consideren muchos factores.• El coste total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al coste de la alternativa basada exclusivamente en el fijo, pero si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costes.• Si el sistema no está bien ajustado existe el riesgo de que los ingresos se disparen y se produzcan diferencias injustificadas entre distintos empleados y colectivos.

Para **el trabajador**, la principal ventaja es que permite a los mejores empleados mayor reconocimiento e ingresos que los que obtendrían con un sistema fijo. Por el contrario, el principal inconveniente radica en la menor seguridad en los ingresos a percibir.³⁵

Características de los Incentivos:

El incentivo es una parte variable de la retribución que se establece en función de la cantidad y calidad del trabajo, y que pretende estimular al trabajador a prestar un mejor servicio a la empresa.

³⁵ Párrafo extraído de <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>

Las características fundamentales del incentivo son:

- La cantidad abonada no es fija;
- Se debe considerar como un premio a unos resultados medibles y contables, respecto a una función o ley preestablecida;
- Su cuantía debe ser tal que, por una parte compense el esfuerzo necesario para obtenerlo, pero que no sea tan grande que resulte una tragedia dejar de ganarlo en alguna ocasión.

Un plan de incentivo debe ser:

- Fácil de comprender para los trabajadores.
- Objetivo.
- Económico de administrar.
- Motivador.

Los Sistemas de Incentivos:

Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a conseguir los tantas veces repetidos objetivos empresariales: más calidad, más cantidad, menos costos y mayor satisfacción.

Así pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad; o bien se puede premiar la asiduidad y la puntualidad, lo que equivale a combatir el ausentismo; otras veces se recompensa la ausencia de reclamos por parte de los clientes, lo que de alguna manera equivale a incentivar la calidad.

Los incentivos pueden ser de tipo económicos, aunque también existen otros incentivos de contenido no monetario. En general, se prefiere la recompensa de carácter monetario para los niveles retributivos inferiores, mientras que para los ejecutivos y los directivos se suelen preferir los incentivos no monetarios.

Los incentivos suelen ser de carácter individual, para premiar la conducta de un individuo concreto. Pero a veces es imposible aislar el trabajo de un individuo del de sus compañeros, y entonces se recurre a los incentivos de carácter grupal. Los inconvenientes de este segundo tipo es que en un grupo puede haber contribuciones individuales muy diferentes y, sin embargo al final la recompensa va a ser igual para todos. Algunas empresas opinan, no obstante, que la recompensa grupal incita a los miembros del equipo a una higiene interna que les lleve a eliminar o a mejorar a los componentes menos valiosos del grupo. Por otra parte, parece que así se consigue una mayor integración de los individuos.

El plan de incentivos debe plasmarse en un documento que debe ser conocido por los jefes y por el personal a quienes afecte este plan.³⁶

³⁶ Luis Puchol. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición. Editorial Diaz de Santos. España 2007.

Incentivos y Participación en las utilidades:

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya trabajado.

Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con mayor frecuencia se otorgan sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados y no sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como complemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

Compensación no Tradicional: En años recientes, cientos de organizaciones han creado y adoptado nuevos sistemas de compensaciones, con el objetivos de:

- ❖ Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- ❖ Reducir los costos de la compensación.
- ❖ Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- ❖ Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos trabajan para ella.

Los incentivos y la participación en las utilidades pueden contribuir a la creación de una mística especial. A pesar de que la compensación individual puede incrementarse, es posible que los costos generales de la organización disminuyan gracias al incremento en los niveles de productividad.

Los programas de incentivos además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos con el nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación de utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política. El especialista en recursos humanos debe comprender el propósito, la extensión y la cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación.

Objetivo de la compensación no tradicional:

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. El reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general acompaña el pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad.

Como se ha expresado el objetivo de los sistemas de incentivo y participación en utilidades es mejorar el desempeño. Sin embargo, es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar. Sólo la práctica de establecer con claridad los aspectos que se desean mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

Parámetros de la compensación no tradicional:

También en los planes de compensación no tradicionales debe determinarse el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se entregarán. Para ese fin, es necesario establecer parámetros claros que conduzcan a evitar la confusión y no permitan diferentes interpretaciones.

Administración de la compensación no tradicional:

La administración de un sistema de incentivo puede ser compleja. Al igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros y determinar objetivos y maneras de medirlos.

Los puntos que deben resolverse respecto a la administración de un sistema de incentivo se incluyen aspectos como determinar la forma de obtener la información acerca de resultados, quien debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, como se realizará el pago y quien tendrá a cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.³⁷

Todo esto sirve para que el sistema goce de credibilidad y podamos a través de este, obtener los resultados deseado.

El feedback del sistema de compensación:

Todo sistema de compensación se instaura con el fin de conseguir unos objetivos de atracción y conservación de los buenos colaboradores, de estímulo para conseguir los objetivos de la empresa, al tiempo que pretenden favorecer unas buenas relaciones empresa-asalariado y asalariados entre sí. A veces estos objetivos se consiguen total o parcialmente pero todo sistema de recompensas precisa una permanente puesta a punto, porque corre el riesgo de quedarse obsoleto o incluso de conseguir unos objetivos opuestos a los pretendidos.³⁸

³⁷ William B. Werther, Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Capítulo XIII Parte IV.

³⁸ Luis Puchol. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición. Editorial Diaz de Santos. España 2007.

Razones por las cuales las empresas otorgan parte de la compensación en Incentivos, beneficios:

Algunas de las razones son:

- Elasticidad del Gasto: un salario no se puede bajar, pero un beneficio extraordinario, voluntario y discrecional puede ser retirado o congelado si las cosas se ponen feas. Otra cosa será el efecto que esta supresión tenga sobre la motivación del personal.
- Influir sobre todo el grupo familiar del trabajador. La influencia del cónyuge sobre el empleado es innegable.
- Incluir a los antiguos trabajadores, hoy jubilados.
- Utilizar los beneficios como lubricantes de las relaciones laborales.
- Adquirir, gracias a la compra masiva, bienes o servicios a precios interesantes o en condiciones de pago especial, que los empleados no podrían conseguir por si solos.
- Fidelizar al personal.
- Dificultar la posibilidad de actuación de los Head-hunters hostiles.

Efectos indeseables de los beneficios e incentivos:

Los beneficios se instituyen siempre, sin descartar otros posibles motivos. Sin embargo, en no pocas ocasiones son causas de conflictos:

- Petición de responsabilidades civiles, incluso penales. Algunas empresas que tenían guarderías para los hijos de los trabajadores, optaron por hacerlas desaparecer. Motivo: las familias exigían judicialmente responsabilidades civiles y penales por accidentes sufridos por niños.
- Disminución de la rotación justamente del personal menos valioso. Una de las finalidades de los beneficios es fidelizar al personal a la empresa. Pero justamente, para los más valiosos, los que pueden con facilidad encontrar trabajo en otra parte, este argumento carece de valor. Justo lo contrario sucede con las personas que por su edad, estancamiento o baja productividad, no es fácil que dimitan.
- Peligro de agravios comparativos. Las empresas que instituyen beneficios tienen que optar por ofrecerlos iguales para todas las categorías de empleados, o diferentes, según categorías. El ofrecer servicios diferentes puede también interpretarse, con bastante razón, como clasismo, y puede dar lugar a problemas de envidias y roces entre los grupos.³⁹

³⁹ Luis Puchol. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición. Editorial Diaz de Santos. España 2007.

Los 13 errores letales en un Plan de Incentivos

A veces satanizados, muchas veces glorificados, los programas de incentivos constituyen hoy en día una de las herramientas más poderosas y eficientes para incrementar las ventas, fomentar lealtad de los consumidores, y “capturar los corazones” de empleados y colaboradores.

Sin embargo, a pesar de su importancia, y de lo generalizados que se encuentran hoy en día, es de llamar la atención lo frecuente que se cometen los siguientes 13 “Pecados Capitales” en un plan de incentivos:

13. No dirigirse al eslabón correcto de la cadena de demanda: Un programa de incentivos puede enfocarse al consumidor, al vendedor (y/o al técnico), al distribuidor/agente autorizado, mayorista, etc. Dirigirse a cada uno de estos tiene sus beneficios y efectos, así como sus retos específicos.

12. No establecer correctamente los Términos y Condiciones: Es necesario tener un documento legal que defina las reglas de elegibilidad, condiciones, términos y demás parámetros del programa. Igualmente importante, es exigir que el participante dé su aceptación formal.

11. No ajustar las recompensas al tipo de participante: El éxito de un plan de incentivos depende en gran medida de lo relevantes, alcanzables y deseables que sean las recompensas a ofrecer a cambio de su desempeño o preferencia.

10. Bases de participación excesivamente complicadas: Pocas cosas desmotivan la participación tanto como las reglas enredadas. Las reglas de participación deben ser fáciles de comprender, simples de comunicar, y sencillas de cumplir. Mientras más sencillo, mejor.

9. Dependier de pruebas de actividad o de “compra” ambiguas: Mientras más importante es el premio, más claramente verificable debe ser la prueba de actividad para asegurar que se está premiando la conducta correcta, y evitar abusos en el programa.

8. Imitar a la competencia: Un programa de incentivos es por sí mismo una excelente herramienta de diferenciación. Es necesario lograr una identidad propia en cuanto a la mecánica de premiación, los premios del catálogo, la conducta a premiar, la estrategia de comunicación etc., para garantizar el éxito del programa.

7. Olvidar los aspectos legales: Es necesario validar que se cumple con las disposiciones legales y fiscales en el lugar donde se llevará a cabo. Si el programa se lanzará en más de un país, se pueden complicar rápidamente las cosas si no se planea correctamente desde un inicio.

6. No considerar a todos los involucrados: El éxito de un programa de incentivos depende de más personas que simplemente aquéllas que se pretende incentivar. No es necesario siempre incentivar a cada actor de la cadena, pero sí se debe considerar los objetivos y necesidades de quienes están alrededor del punto que queremos motivar.

5. No incluir formas avanzadas de registro: Esto no sólo garantizará una mayor participación, sino que permitirá conseguir información importante sobre la actividad, índice de participación y demás datos útiles para acciones posteriores.

4. Piramidación de incentivos: Diseñar correctamente el programa para que el mismo participante no sea premiado más de una vez por la misma.

3. Pensar en el corto plazo y no optimizar los recursos: Muchos programas son lanzados a raíz de una necesidad puntual táctica y de corto plazo, poco tiempo después se desmantela todo. Es más eficiente construir un solo punto de contacto con los participantes a través del cual mantener contacto permanente, y sobre este hacer variaciones promocionales cuando haya necesidad.

2. Hacerlo casero e improvisadamente: Aún las empresas más grandes cometen el grave error de subestimar la importancia de planear correctamente un plan de incentivos. La solución no está en dedicar más dinero al programa, sino al contrario, en planear correctamente desde un inicio.

Y la principal y mayor razón por la que los programas de incentivos fracasan, es...

1. Mala estrategia de comunicación: la razón principal por la que un programa de incentivos no logra la participación suficiente y fracasa, es porque los participantes no sabían del programa, o no entendieron qué debían ellos hacer, o simplemente no vieron el beneficio de participar. ¡Es increíble! Se toma la decisión de lanzar un programa, se hace toda la venta interna, se asigna presupuesto; se hacen cotizaciones, órdenes de compra, programación, comunicación, logística, etc. y todo termina en que quien debía incentivarse, jamás siquiera se enteró del programa. 40

Incentivos Laborales. 7 Reglas básicas:

Toda entidad comercial ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener una política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos. Todos desarrollamos nuestra gestión profesional con propósitos definidos. Necesitamos para poder desarrollarnos y ser felices una serie de requisitos básicos, entre ellos pudiésemos decir que los de más relevancia serían:

➤ Justo salario recibido por la labor realizada

Más que un incentivo, es una responsabilidad de la empresa el abonar un salario equitativo acorde al nivel de vida del país donde esta se encuentre ubicada, y que sea equilibrado (justo) a lo largo de la escala de poder. También debemos entender que el "salario es sagrado" y nunca debemos, por ningún concepto, desembolsar los salarios tardíos, o reducir salarios arbitrariamente o simplemente no pagarlos.



⁴⁰ Párrafo extraído de: www.grassroots.com.mx. Artículo de Grass Root, Inspiring People

➤ Reconocimiento por la labor cumplida

Todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de des-motivación.

➤ Vacaciones y tiempo personal

Las vacaciones son una necesidad absoluta y en la mayoría de los países son parte de las leyes laborales. Estas deben de ser de no menos de una semana, sin interrupción, el primer año y llegar paulatinamente hasta 2 - 4 semanas en los primeros 5 años. Pero eso no es todo, el tiempo personal es un requerimiento. Por esto no nos referimos a tiempo por enfermedad, el cual es un derecho del empleado. El tiempo personal es una necesidad que toda persona tiene para poder solucionar asuntos de índole personal en horas laborables. La mayoría de las empresas organizadas establecen parámetros justos para lo mencionado.

➤ Aumentos salariales

Estos deben de cumplirse al pie de la letra. Una empresa está en el deber de aumentar los sueldos de manera igual o mayor al por ciento de inflación en el país donde esté ubicada. Ahora bien, este incremento no es un incentivo es otro requerimiento. Se convierte en incentivo cuando el aumento salarial es significativamente mayor que el por ciento de inflación. Es de suma importancia el mencionar que si se enfrenta una recesión o depresión el salario no debe, por ningún concepto ser reducido. En varios casos de estudio ha sido lo opuesto. La empresa ha buscado la manera, en los momentos difíciles, de incrementar los incentivos y mantener los salarios, esto las conlleva a sobrepasar los malos tiempos y, más aun, ser líderes en los mercados cuando la recesión o depresión llega a su final.

➤ Movimiento vertical

Trabajamos para poder subir la escalera y mejorar nuestra posición dentro de la empresa o en cualquier gestión que desempeñemos. Este sentido de superación es innato en el ser humano. Por lo tanto, todo empleado debe de disfrutar de la "oportunidad democrática" de ser ascendido y mejorar su puesto. Hay una anécdota que dice: "Empezó barriendo el piso de la tienda y ahora es el dueño". Los grandes empresarios con una visión clara no solo entienden este concepto pero lo potencializan al máximo.

➤ Seguridad laboral

Uno de los más importantes aspectos a considerar para que los empleados se mantengan motivados. Cabe aseverar que el "*sentido de seguridad*" es también un requerimiento, la única diferencia es que este es a escala personal, o sea, una necesidad de todo individuo y muy personal. En la medida que nuestro equipo de trabajo se sienta seguro así será su rendimiento y motivación. Los periodos de probatoria no deben exceder los 60 días. Tampoco debe ser norma empresarial el uso de los periodos estipulados por la legislación del país para "liquidar o despedir el empleado" con el propósito de evadir las responsabilidades fiscales.

➤ Sentirse integrado

No tenemos forma alguna de evadir la necesidad de sentirse "parte de". Si la empresa no basa su cultura en "trabajo en equipo", esta debe de tomar las medidas necesarias para que todo el personal se sienta parte de la entidad. Es lo mismo que un vendedor, no puede ser un buen

vendedor si no conoce a cabalidad el producto o servicio, pero más importante es que crea en el producto o servicio y se identifique con el mismo.

Entendamos bien que en el mundo de los negocios de hoy día los “incentivos no convencionales” han dado resultados admirables. Pero como él título dice, hemos hecho hincapié en los “compromisos empresariales”. Sin embargo, si una empresa cumple a cabalidad los siete puntos que hemos citado, de hecho, está incentivando correcta y éticamente a sus empleados.

Hay quienes entienden que las capacitaciones, viajes pagados, regalías, etc. son buenos incentivos, no estoy en desacuerdo. Pero el ser humano psicológicamente necesita garantizar y después satisfacer las necesidades y seguridades básicas para poder funcionar coherente y eficientemente.

Finalmente, el puntal de cualquier empresa es su “equipo de trabajo”. Previo a querer implementar o experimentar novedosos y exitosos métodos de incentivos y motivación mejor sea que las necesidades y compromisos básicos sean alcanzado, luego es óptimo el armado de un plan de incentivos.⁴¹

Cómo incentivar al Canal

La mayoría de las organizaciones experimenta o ha experimentado incentivar a su canal mediante Bonos, Spiff o incentivos de tipo monetario. Esta práctica siempre genera polémica y es una de las constantes inquietudes que presentan los Clientes cuando se les presenta opciones distintas al dinero como elemento de recompensa.

¿Qué es mejor para incentivar al canal, dinero o mercancías?

Para responder a esta constante inquietud, debemos partir del principio de que siempre estamos tratando y dirigiendo nuestro esfuerzo y estímulo a personas. Por tal motivo, principalmente, tenemos que entender su naturaleza y necesidades. Cada persona de acuerdo a su nivel socio económico, edad, estado civil o posición dentro de la organización o cadena de distribución, tiene diferentes necesidades y prioridades, por lo tanto, lo primordial es conocerlos muy bien como personas y tener mucho cuidado cuando tomamos un camino o canalizamos el beneficio por alguna de las dos vías.

Teniendo claro el tipo de persona con la que estaremos tratando, podemos identificar algunas variables que definen el "uso" y "valor" percibido de un incentivo o recompensa, pudiendo inclusive llegar a un punto donde, sin pretender calificar de peor o mejor a ninguna de las opciones, podemos hasta requerir combinaciones para lograr el propósito de incentivar.

⁴¹ Párrafo extraído de: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html>

Profundizando sobre el tema, debemos tomar algunas consideraciones básicas:

Como mencionamos anteriormente, clasificando en base al tipo de persona, nivel socioeconómico y cuantía de las remuneraciones regulares que reciba, si un individuo se mantiene dentro de los estándares de la industria, podemos decir que de acuerdo a nuestra experiencia y datos recabados en distintos programas, bien sea por medio de encuestas de satisfacción u otros instrumentos especializados que disponemos para este fin, podemos hacer la siguiente comparación y reflexiones sobre Dinero o Mercancía.

¿Cuál es la percepción psicológica que se tiene?

A simple vista el dinero o equivalentes son percibidos como parte del pago o remuneración regular de los beneficiarios del Canal. Generalmente terminan definiéndolo como parte de los ingresos, al extremo de contabilizarlos o incluirlos como parte de su presupuesto familiar. Si por alguna razón no son percibidos generan, aparte del malestar por la falta de compensación, un desbalance presupuestario que puede terminar por afectar inclusive el mismo desempeño, producto de la angustia o preocupación que tiene el individuo al no contar con recursos presupuestados.

En el caso de las mercancías encontramos que en un 90% de las situaciones evaluadas, el ganador percibe el premio como una real recompensa o incentivo, producto de su desempeño y que no forma parte de su presupuesto o salario.

¿Cuál es el destino que reciben estos beneficios?

El destino final que recibe el incentivo en dinero ha sido clasificado por la mayoría de los encuestados como ayuda para cubrir Gastos Varios o Extras, sin mayor clasificación, detalle o recordación. Es lamentable que un esfuerzo corporativo que muchas veces cuesta mucho justificar y autorizar, no genere recordación en los beneficiarios y la verdad es que no se recuerda o retiene el destino real en el 80% de los casos. Cuando se profundiza en el tema se encuentra que definitivamente ha sido utilizado para pago de deudas, transporte y gastos regulares, sin mayor relevancia por parte del incentivado.

Cuando preguntamos sobre las mercancías, bienes o servicios generalmente por el sólo hecho de que son bienes que terminan en sus casas formando parte de sus activos o patrimonio entran en otro nivel inclusive dentro del espectro de necesidades

¿Cuál es la percepción sobre aporte o capitalización o mejora en el nivel de vida?

Lamentablemente el dinero, (claro está, dependiendo de los montos que su organización esté dispuesto a gastar para este fin), pero partimos de la media o promedios porcentuales destinados a Spiff o Bonos, etc. no aportan capitalización, por lo general se pulverizan rápidamente.

En cambio las mercancías se capitalizan asumiendo que se trata de bienes o artículos para equipamiento del hogar, actividades de placer o experiencias de viaje, que muchas veces son

deseados por cualquier persona y que generalmente no pueden ser adquiridos por la clasificación de "prioridades" que tienen los individuos.

¿Existe remembranza?

Como comentamos anteriormente, de acuerdo con distintos estudios está comprobado que el destino aplicado a este tipo de incentivo y de acuerdo con la variable denominada percepción psicológica, el dinero o equivalentes no generan mayor memorabilidad.

Por otra parte las mercancías estimulan recordación frecuente debido a que el participante mantiene en su mente la forma de obtención, generando al mismo tiempo buena voluntad hacia el patrocinador. Otro factor interesante es que a toda persona le gusta "presumir" de alguna manera de sus logros con sus compañeros, amigos y familiares, estimulando el "ego" de los premiados cada vez que puede mostrar o hablar de su "pertenencia" o "beneficio" producto de sus capacidades y esfuerzo.

Finalmente y no menos importante, podemos decir que la premiación o recompensa mediante mercancías impulsa una serie de beneficios de tipo familiar y cultural que se sustentan en el hecho que, por ejemplo, los artículos del hogar son utilizados por toda la familia, cuyos integrantes pueden verse inmersos y participar hasta en la selección de los productos, involucrando así a todos los miembros de la familia en las promociones o programas que pueden ser estacionales o de temporada, llegando inclusive a estimular la cultura del ahorro y de esfuerzo por mejorar el desempeño profesional y personal de los miembros del programa, por parte de sus seres más cercanos.

¿Hay impacto social al seleccionar un instrumento de recompensa?

Es muy importante resaltar que existe un factor de tipo social que muchas empresas están considerando y hoy en día asociando al tipo de incentivo seleccionado, por ejemplo en el caso de dinero la percepción general que se tiene del patrocinador, es que al entregar el dinero éste "se desentiende o lava las manos" entregando como premio algo que "parece valioso" para el participante, renunciando a su responsabilidad social de coadyuvar en la generación de valores, en la capitalización y mejora del nivel de vida del participante así como también a los beneficios derivados de la memorabilidad y buena voluntad. Como contraparte, cuando se entregan beneficios "blandos" o se recompensa mediante bienes y servicios que el participante "disfruta" de forma permanente o directa el patrocinador es percibido como que asume cabalmente su "Responsabilidad Social" coadyuvando al participante en estimular importantes valores, en su capitalización, mejora de su nivel de vida e integración familiar, cosechando además los beneficios derivados de recordar la experiencia por sus logros.⁴²

⁴² Párrafo extraído de: www.grassroots.com.mx. Artículo de Grass Root, Inspiring People

V - LOS PLANES DE INCENTIVOS:

Son varios los factores que hacen atractivos a los esquemas de incentivos, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde la perspectiva de los directivos y de los empleados, incluso desde la perspectiva social. Entre tales factores pueden mencionarse:

1. A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés de los mismos por conseguir un mejor desempeño futuro.

2. Si la conducta de las personas se premia, puede estimularse en una dirección que produzca mejores resultados que son del interés de la empresa, y

3. En la actualidad existen cada vez mayor riesgo en el ambiente de los negocios y una forma de compartir ese riesgo con los directivos y empleados es precisamente estableciendo en la empresa planes de compensación que incorporen cantidades significativas como compensación contingente o no garantizada. Esto significa definir una posibilidad de obtener cantidades de compensación que solo se ganan si la empresa o el empleado logran ciertos resultados predefinidos.

Componentes de un esquema de incentivos:

Para establecer un plan de incentivos se requiere especificar con precisión los elementos siguientes:

1. Participantes.
2. Fórmula para generar el fondo de incentivos.
3. Procedimiento de medición del desempeño.
4. Fórmula para distribuir el fondo de incentivo.
5. Fecha y forma de pago.
6. Documentación del plan.

Es muy importante que estos elementos del plan de incentivos estén documentados con claridad, para asegurar que el plan se aplicará con la misma normativa, independientemente de la persona que tenga como responsabilidad la puesta en práctica del mismo.

Hay situaciones en las que, por falta de una documentación completa y precisa, el potencial del plan para crear motivación en sus participantes, dio origen a discrepancias de interpretación y, por tanto a conflictos que hicieron que ese potencial se desperdiciara, con la consecuente pérdida de credibilidad en las posiciones que promovieron el plan.

- Participantes: es indispensable tener un criterio que permita determinar con precisión quiénes participan en el plan y quiénes no. Los criterios más comunes son: un criterio de puesto clave en la organización, el nivel jerárquico o el título del puesto. La clave está en que permite precisar quienes participan en el plan y quiénes no. En la medida de lo posible, debe cuidarse que el criterio que se aplique no genere áreas de indefinición respecto a las personas que pueden ser elegibles para el plan.

- **Fórmula para generar el fondo de incentivos:** el nivel de agregación, especifica la forma en que se generara el fondo o monto que se reparte entre los participantes en el plan de incentivos. Los niveles de agregación más comunes son el individual, el grupal y el del ámbito corporativo.

En el nivel de agregación individual se especifica de manera particular cómo se genera el fondo de incentivos al que tiene derecho cada participante en el plan. En este caso, en realidad se generan tantos fondos de incentivos como personas se incluyan en el plan. Este nivel, resulta más conveniente cuando los resultados que miden el desempeño de los participantes son independientes o no exigen una colaboración estrecha o trabajo en equipo.

Un nivel de agregación grupal, significa que la cantidad que se reparte como tal se genera como consecuencia del desempeño colectivo de los participantes en el plan. Este nivel de agregación es muy conveniente cuando los resultados con que se mide el desempeño de los participantes, exige colaboración o la empresa desea reforzar esta, la coordinación de actividades y el trabajo en equipo. Asimismo, las organizaciones que han adoptado la estructura de trabajo en procesos han encontrado en este esquema un excelente procedimiento para la integración de los equipos que son responsables de un proceso completo.

Un nivel de agregación de ámbito corporativo en la generación del fondo significa que la cantidad que se va a repartir como incentivos se genera a consecuencia del desempeño de la corporación en su conjunto.

Los planes de incentivos deben generar un beneficio económico adicional, tanto para los participantes como para la empresa.

- **Procedimiento de medición del desempeño:** la medición del desempeño es un procedimiento crítico en cualquier plan de incentivos. En general, permite enfocar la energía de las personas en aquellos objetivos y resultados que reflejan la estrategia de negocio de la empresa. Existen dos aspectos claves en la medición del desempeño:

- a. Un instrumento que sirve para estructurar, de forma sistemática, las metas de desempeño de los puestos, y

- b. Las características que son deseables en la especificación de los objetivos que servirán de base para medir el desempeño de los participantes en los planes de incentivos.

Matriz de Objetivos: este es un instrumento general que se utiliza para establecer estructuras de metas que sirvan para medir el desempeño de los puestos participantes en un plan de incentivos.

La matriz de objetivos es muy útil y permite focalizar la atención, tanto del jefe como del subordinado, en los aspectos que son los más relevantes en el desempeño de un puesto y que, de esta manera, proporciona una referencia clara para medir el desempeño en aspectos parciales que son críticos y en el desempeño global del puesto.

Especificaciones de Objetivos: en cuanto a los atributos mínimos que deben cumplir los objetivos, pueden establecerse los siguientes:

- a. Deben ser específicos,
- b. Tienen que ser medibles,
- c. Las personas que serán responsables de conseguir los resultados que implican los objetivos deben percibir que son alcanzables, aunque impliquen un riesgo moderable.
- d. Deben ser relevantes a la estrategia de negocio de la empresa.
- e. Y deben tener un horizonte de tiempo de vigencia.

En la medida en que los indicadores con los que se mide el desempeño de los participantes en el plan de incentivos cumplan este requisito, en esa misma medida dichos objetivos tendrán mayores posibilidades de orientar y centrar a las personas en la actividad profesional de su puesto y, como consecuencia, afectar su desempeño y los resultados de la empresa.

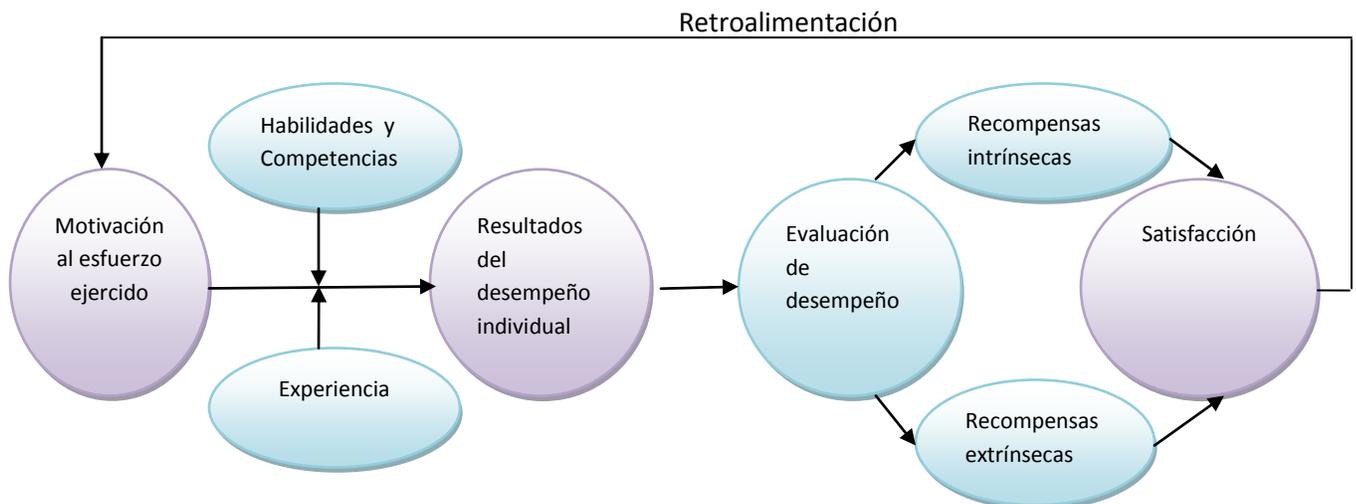
- **Fórmula para distribuir el fondo de incentivo:** es claro que un esquema de incentivos resultará más atractivo para las personas elegibles, cuanto más directas sean las relaciones anteriores; es decir, que los participantes logren una calificación de desempeño más alta en la medida en que su empeño en el trabajo sea más intenso y que, en el grado en que sus calificaciones de desempeño sea mayor, más significativas sean las diferencias en el monto del incentivo que les corresponde. Los diseñadores del esquema de incentivos, deben procurar que la relación esfuerzo-desempeño en el trabajo resulte tan directa como sea posible y, por supuesto, su consecuencia, que es el monto del incentivo correspondiente, sea concordante con esa relación esfuerzo-desempeño en el trabajo. En este aspecto, es muy importante señalar que tanto el proceso mediante el que se comunique a los participantes el funcionamiento de su plan como la revisión periódica del desempeño que lleve a cabo su supervisor inmediato, constituyen un medio excelente para reforzar la relación esfuerzo-desempeño-incentivo del plan con los participantes.

- **Fecha y forma de pago:** este aspecto del plan también debe especificarse. En cuanto a la fecha o fechas de pagos, es fundamental definir si el incentivo se pagará por mes, por trimestre, por semestre, por año o cualquier otro periodo y debe precisarse las fechas. En ocasiones, puede decidirse utilizar como forma de pago el ejercicio anual de la empresa; sin embargo, cuando se trata de puestos que no sean los directivos o gerenciales, siempre será recomendable tener un plazo más corto para que los participantes reciban alguna consecuencia de su desempeño en plazos menores. En cuanto a las fechas prefijadas, tanto para los anticipos como para la liquidación definitiva, la recomendación es que estas siempre se cumplan como se especificaron en el plan. De otra forma el incumplimiento por parte de la empresa de las consecuencias previstas en la relación esfuerzo-desempeño-incentivo de un plan, tendrá un efecto dañino sobre el clima laboral y va acompañado de pérdida de credibilidad en los directivos, situación ambas que conllevan costos ocultos considerables para la empresa.

- Documentación del plan: la importancia de que el plan de incentivo quede debidamente documentado en sus objetivos, normas, procedimientos y responsabilidades de los distintos directivos, gerentes y participantes en la operación del plan, es fundamental.⁴³

VI - MODELO DE RECOMPENSAS INDIVIDUALES:

Aquí presentaremos un modelo que integra la motivación, el rendimiento, la satisfacción y las recompensas.



Este modelo sugiere que la motivación para el esfuerzo no es suficiente para producir un rendimiento aceptable. El desempeño es el resultado de una combinación del esfuerzo de un individuo, más su habilidad, destreza y experiencia. El gerente evalúa cada rendimiento individual de manera formal o informal. Como consecuencia de la evaluación, el gerente distribuye recompensas extrínsecas. El individuo evalúa las recompensas. Los individuos también reciben recompensas intrínsecas derivadas del trabajo. En la medida en que las recompensas son adecuadas y equitativas, los logros del individuo son satisfactorios.⁴⁴

Edward Lawler resumió cinco conclusiones, acerca de lo que determina que el individuo se sienta satisfecho con la recompensa:

- 1- La satisfacción con una recompensa es en función de lo que recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir.

⁴³ Othón Juárez Hernández. Administración de la Compensación. Sueldos, Incentivos y Prestaciones. Editorial Mexicana. Octubre de 2000.

⁴⁴ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7.

2- Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influenciados por las comparaciones con los demás.

3- La satisfacción está influenciada por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

4- Las personas difieren en lo que se refiere a las recompensas que desean y en la importancia relativa que estas recompensas tiene para ellos.

5- Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque permiten que surjan otras recompensas.⁴⁵

Recompensas extrínsecas e intrínsecas:

Recompensas Extrínsecas, son las externas al trabajo tales como la remuneración, el ascenso o beneficios complementarios.

Recompensas Intrínsecas, son parte del mismo trabajo tales como la responsabilidad, el desafío y las características de retroalimentación del trabajo.

En cualquiera de las dos características, lo primero a considerar es cómo son valoradas las recompensas por los empleados. Los individuos desplegarán pocos esfuerzos a no ser que la recompensa tenga valor para ellos.

Tipos Recompensas Extrínsecas:

Sueldos y Salarios: EL dinero es una de las principales recompensas extrínsecas. El dinero no es un motivador poderoso, a menos que los empleados vean una relación directa entre el rendimiento y los méritos.

Beneficios Complementarios: Los beneficios a los empleados desempeñan un papel decisivo en la elección de un trabajo. Por ejemplo: asistencia médica, programas recreativos, plan de pensiones.

Recompensas Interpersonales: Estas son recompensas externas, como recibir reconocimiento, el status o ser capaz de interactuar socialmente en el trabajo. El reconocimiento es la confirmación por parte de los directivos acerca de los logros de los empleados.

Ascenso: Con esta forma de recompensa, se intenta ajustar a las personas con los puestos de trabajo más apropiados para ellos. Los criterios utilizados para tomar decisiones de ascenso son el rendimiento y la antigüedad. El rendimiento, si se valora con precisión, a menudo tiene un peso muy significativo en la distribución de las recompensas de ascenso.

⁴⁵ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7. Cita de: Edward E. Lawler III. Reward Systems, in Improving Life at Work. Ed. J. Richard Hackman and J. L. Suttle. Santa Monica, California. Goodyear, 1977.

Tipos de Recompensas Intrínsecas:

Conclusión de una Tarea: La habilidad para comenzar y terminar un proyecto o un trabajo es muy importante para algunas personas. Se trata de gente que valora concluir una tarea y esta es una forma de autorrecompensa, esto puede tener para ellos un poderoso efecto motivador.

Logro: Es una recompensa autoadministrada que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante. Algunos se fijan objetivos desafiantes, mientras que otros se proponen objetivos de perfil moderado o bajo. En programas de fijación de metas, los objetivos más arduos pueden resultar en niveles de desempeño individual más elevados que los moderados.

Autonomía: Algunas personas prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones; ellos quieren trabajar sin estar sujetos a una estrecha supervisión. Una cierta sensación de libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación se puede traducir en un sentimiento de autonomía.

Desarrollo Personal: El desarrollo personal de cualquier individuo es único. Los individuos que experimentan este desarrollo pueden darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus habilidades.⁴⁶

Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas:

Las recompensas intrínsecas o extrínsecas ejercen una influencia independiente y adicional sobre la motivación. Según Daniel C. Feldman y Hugh J. Arnold, la motivación está determinada por la suma de las fuentes intrínsecas y extrínsecas de motivación de la persona. Edward L. Deci ha sugerido que en situaciones en las cuales los individuos están viviendo un alto nivel de recompensas intrínsecas, agregar recompensas extrínsecas por buen desempeño puede causar una disminución de la motivación. Por otro lado también hay quienes esperan obtener recompensas extrínsecas y en consecuencia aumentan su motivación y su rendimiento y productividad. Es por ello que hay que analizar cada caso y tomar decisiones en función de la recolección de información que se tenga.

Recompensas y rendimiento en el trabajo:

Las recompensas extrínsecas e intrínsecas se pueden utilizar para motivar el rendimiento laboral. Es necesario que se den algunas condiciones para que las recompensas sean realmente motivadoras: las recompensas deben ser valoradas por la persona y deben estar relacionadas con un nivel específico de desempeño en el trabajo.

Cada resultado tiene un valor para la persona. Dado que cada persona tiene necesidades y percepciones diferentes, los resultados como sueldo, un ascenso, etcétera tienen distintos valores

⁴⁶ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7

para las distintas personas. Así, al considerar cuales recompensas utilizar se debe tener presente las diferencias individuales.⁴⁷

Recompensas y compromiso con la organización:

El compromiso es un sentimiento de identificación, lealtad e involucramiento expresado por un empleado hacia la organización o hacia una unidad de la organización. La ausencia de compromiso puede disminuir la eficacia de la organización.⁴⁸ Las personas comprometidas probablemente tendrán menos probabilidades de dejar el trabajo y aceptar otro. Un empleado comprometido percibe el valor y la importancia de integrar sus objetivos individuales a los de la organización. El empleado piensa en sus objetivos y en los de la organización en términos personales.

Las organizaciones que son capaces de satisfacer las necesidades de sus empleados y de reconocer sus logros cuando estos ocurren, tienen un impacto significativo en el compromiso.⁴⁹

Hacer posible el Compromiso:

Los supervisores no pueden motivar el compromiso, aunque tengan talento y se entreguen. Su éxito se mide por su capacidad de delegar inteligentemente y motivar a los empleados a cumplir los objetivos finales de la empresa. Los mayores logros se consiguen cuando el equipo se entrega a la tarea y se hace pleno uso del talento de cada uno de sus miembros.

El compromiso no se puede imponer por la fuerza; se genera en sí mismo y normalmente se manifiesta a través de un sentido de participación. Las personas aumentan su colaboración con un equipo cuando se les permite contribuir a su éxito. Cuando se participa activamente en determinar una serie de metas y resolver problemas, se desarrolla un sentido de propiedad y las metas del equipo pueden alcanzarse satisfactoriamente. Los empleados se sienten más importantes e imprescindibles cuando son responsables de los resultados. Es el momento de despertar un auténtico interés entre todos los miembros del equipo. Los problemas del grupo pasan a ser problemas individuales y los logros del equipo pasan a ser logros individuales.

Los miembros del equipo contribuyen con sus conocimientos para resolver problemas, porque esto implica un reto personal para ellos.

Cuando los miembros colaboran para diseñar los sistemas y métodos utilizados por el equipo, comprenden porque son importantes los sistemas de control y colaboran con ellos.

⁴⁷ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7

⁴⁸ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7. Cita de: Richard T. Mowday. Lyman W. Porter and Richard M. Steers. Employee-Organization Linkage. New York 1982

⁴⁹ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7. Cita de: J.H. Curry, D. S. Wakefield, James L. Price and Charles W. Mueller. On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. Diciembre 1986.

La colaboración también ayuda a los miembros del equipo el equipo a satisfacer las necesidades de participación de los demás. Construye un marco de trabajo en el que pueden aprenderse y compartirse las necesidades de los miembros individuales. Es necesario entonces, que las organizaciones aumenten las oportunidades de participación y comprobaren que el compromiso crece.⁵⁰

VII - SISTEMA DE INCENTIVOS – TIPOS:

Beneficios complementarios de tipo cafetería: este tipo de plan le permite al empleado diseñar y asignar un conjunto de beneficios complementarios según sus preferencias. Se informa al empleado sobre la cantidad total de beneficios complementarios que se le han asignado y él los distribuye de acuerdo a sus preferencias. Algunos prefieren recibir todos los beneficios en efectivo; otros prefieren comprar planes especiales de protección médica. Los beneficios complementarios de tipo cafetería proporcionan a los individuos los beneficios que prefieren, en vez de los que otras personas han establecido para ellos.

Acumulación de tiempo libre: se trata de una práctica de recompensa que consiste en permitir que los empleados utilicen tiempo libre por mostrar conductas tales como buen rendimiento o asistencia al trabajo. Es decir, se puede obtener crédito de tiempo libre en forma contingente al rendimiento.

Sueldos basados en habilidades: los sueldos se pagan de acuerdo a una tasa calculada y basada en las habilidades que los empleados poseen, muestran y desarrollan al desempeñar su trabajo. En este tipo de programas, el sueldo del empleado no depende del trabajo en sí, sino de su nivel y número de habilidades relacionadas con el trabajo. El enfoque basado en las habilidades pretende tomar en consideración la eficacia o el valor agregado del rendimiento del trabajador.⁵¹ En los programas basados en habilidades y destrezas, los empleados trabajan como miembro de equipos semi-autónomos. Al ser contratado, se le paga al empleado una tarifa inicial y va recibiendo aumentos salariales a medida que va adquiriendo nuevas habilidades que son necesarias para el trabajo. Una vez que el empleado aprendió todas las habilidades o destrezas del equipo, se le da la oportunidad de adquirir habilidades fuera de la unidad y en toda la organización. Cada nueva serie de habilidades que el empleado logra dominar va acompañada de un aumento en su sueldo.

Participación en los beneficios: un plan de incentivos basado en el grupo mediante el cual los empleados participan de los beneficios de una organización en base a la mejora de sus rendimientos actuales. Las formas tradicionales de participación en los beneficios son: el plan Scanlon, el plan Rucker y el plan Improshare. La participación en los beneficios estimula la motivación y el trabajo en equipo.⁵²

⁵⁰ Robert B. Maddux. Como formar equipos de trabajo. Año 2000. Editorial Gedisa SA. Barcelona. España

⁵¹ Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7. Cita de: Verespej. Pay for Skills. Pag. 23

⁵² Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Parte II. Capítulo 7

Compensación basada en unidades: los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribución fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el efecto que tiene las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño lo que, puede generar desconfianza y hostilidad entre sus compañeros, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia.

Bonos de producción: son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinados niveles de producción. Por lo general se pone en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula el contrato, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe tras alcanzar determinado nivel. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo.

Comisiones: en los puestos enfocados en ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que coloca en el mercado.

Curvas de madurez: cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que sólo un ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Ya que su especialización le impide esperar razonablemente una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

Incremento por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño. Por lo común estos aumentos los deciden los supervisores directos. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.⁵³

⁵³ William B. Werther, Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Capítulo XIII Parte IV

CAPITULO II

RELEVAMIENTO DE INFORMACION

El presente capítulo tiene como propósito recopilar datos que sirvan para poder realizar un diagnóstico de la situación actual sobre las políticas de incentivos aplicadas en la empresa, y del grado de motivación y satisfacción que tienen los empleados pertenecientes al área de Mantenimiento Preventivo. De esta manera estaremos en condiciones de efectuar en el siguiente capítulo, el Diseño de un Instrumento que le sirva a la organización, para implementar un plan de Incentivos al personal para ésta área en particular.

Utilizamos diversas herramientas que nos permitieron obtener información pertinente. Para llevar a cabo el relevamiento, hemos dividido nuestra investigación en tres etapas:

1- Observación personal, en el lugar de trabajo, de cómo se organizan las tareas, la logística que el personal de esta área utiliza diariamente para realizar el mantenimiento preventivo a los ascensores, cómo interactúan entre los grupos de trabajo, y como es la relación de los operarios que conforman un mismo grupo, como es la relación con su líder inmediato y con el jefe de área.

2- Entrevistas al personal jerárquico y mandos medios: a fin de corroborar la información obtenida de las observaciones y aclarar dudas que hayan surgido a partir de las mismas.

3- Encuestas a los operarios que conforman el área de mantenimiento, para poder determinar su grado de motivación y satisfacción con el trabajo, y hacia la empresa.

Primera etapa: Observación al Personal

Como primera aproximación, creímos conveniente, iniciar la recolección de datos a partir de una observación personal (en el lugar de trabajo) que nos pudiera brindar una vista general de modo de organización de trabajo, principalmente, y cómo se establecen las diferentes comunicaciones entre compañeros de trabajo, comunicación entre operarios y los líderes de grupos y la comunicación entre los líderes y el responsable del área de mantenimiento.

Los grupos de mantenimiento se reúnen en un “punto estratégico”, en Nueva Córdoba. Allí se alquila una cochera, y el personal ingresa a las 7:50hs, se reúnen los integrantes de los diferentes grupos con su líder, quien le indica el recorrido de mantenimiento del día. Una vez que se organizan, se van en parejas de a dos a realizar los diferentes mantenimientos, y vuelven a la cochera a las 16:45hs aproximadamente, informan las novedades a su líder, organizan los materiales de trabajo y a las 17hs finaliza la jornada de trabajo.

Se pudo observar que, en su mayoría, los operarios son puntuales con el horario de ingreso, y permite que la distribución de las tareas se haga en tiempo y forma, y alrededor de las 8:10hs ya están partiendo a realizar el mantenimiento preventivo. Las reuniones con los distintos líderes al ingreso son bastante organizadas, ya que las funciones de cada integrante están claras.

A simple vista, la comunicación y el trato entre los compañeros de trabajo es muy amena, no observamos ningún tipo de roce, sino todo lo contrario; saludos con bromas, risas y buenas formas de comunicación con los líderes y el responsable de área.

Segunda etapa: Entrevistas al Personal Jerárquico y Mandos Medios

Para poder validar y complementar los datos producto de la observación personal, llevamos a cabo entrevistas con el Gerente de Personal, el Gerente del Área de Servicios y el Responsable del Área Mantenimiento. Las mismas, fueron de carácter abierto, no estructuradas, dando la posibilidad de libertad e iniciativa para tomar conocimiento de sus opiniones.

De acuerdo a la entrevista concertada con el Gte. De Personal, pudimos saber que en esta empresa sólo se aplica “administración de Recursos Humanos”, es decir, no se gestiona. No se planifican capacitaciones para cubrir necesidades de formación en los empleados, sólo son planificadas las Inducciones para el personal ingresante y capacitación en Higiene y Seguridad Laboral al ingreso, y en algunas ocasiones se organizan capacitaciones, dictadas por personal interno, en algunos ítems relacionados con la actividad propia de la empresa. No hay política de evaluaciones de desempeño desde el área de RRHH, lo que implica que no se premia el buen rendimiento; no hay política de incentivos, excepto el presentismo; ni de planificación de carrera, etc. Según lo comentado por el Responsable del Área de Personal, esto se debe a una cuestión estructural, aunque está latente la posibilidad de comenzar a desarrollar el área.

Esta empresa presenta un gran índice de rotación, sobre todo en el periodo de prueba. Según los datos brindados, las mayores causas son, que consiguen trabajos mejor remunerados, o no llegan a adaptarse a la forma de trabajo. Esto influye fuertemente ya que no hay recursos humanos capacitados en el mercado, en el rubro de ascensores, y cuesta mucho atraer personal calificado, dado los bajos salarios pagados por convenio.

Los índices de ausentismos son elevados, si bien se aplican premios por presentismo quincenales, que consisten en \$50 por quincena para las personas que no tengan inasistencias ni llegadas tarde, con una tolerancia de 5 minutos por quincena, este monto no es tan significativo como para que el empleado se preocupe en no faltar, y adopte un compromiso en este sentido. Según lo informado, si bien no es algo que está totalmente medido, se sabe que las mayores faltas se presentan en los días próximos a los fines de semana o luego del cobro de la quincena.⁵⁴

También son considerables los índices de accidentología, los cuales indican que en el año 2010 el número de accidentes llegó a 40 accidentes en ese año, significando un total de 380 días no trabajados.⁵⁵

De acuerdo a la información obtenida del Gte. Del Área de Servicios, la Sub área de Mantenimiento Preventivo es parte del Área de Servicios. Ésta comprende las sub áreas Reclamos, Service, Órdenes de Trabajo y Mantenimiento Preventivo. El objetivo principal del área, es prestar el mejor servicio al cliente, disminuir el índice de reclamos, disminuyendo las fallas repetitivas en el

⁵⁴ Ver Anexo I - Índices 2010. Pagina 76 Y 77.

⁵⁵ Ver Anexo II - Índices 2010. Pagina 78.

funcionamiento de los ascensores. Esto puede lograrse gracias a la coordinación conjunta de las diferentes sub áreas que la componen.

El cumplimiento de objetivos de las diferentes sub áreas es medido y analizado mensualmente, ya que se aplican indicadores de gestión para medir el rendimiento mensual. Pero no siempre se toman decisiones estratégicas para corregir alguna desviación; la causa principal de esto es el apremio de tiempo con el que se cuenta.

Por último, entrevistamos al Responsable de la Sub Aérea Mantenimiento, quien nos informó acerca de la composición de dicha área. La misma está comprendida por cinco grupos de operarios. Cada grupo tiene asignada una zona geográfica de Córdoba, a la cual realizan mantenimiento preventivo, mensual. Los distintos grupos se dividen de la siguiente manera:

- ZONA 1 – Oeste de CBA
- ZONA 2 – Centro
- ZONA 3 – Nueva CBA Sur y Oeste
- ZONA 4 – Nueva CBA Este
- ZONA 5 – Nueva CBA Central y Alta CBA

Cada grupo está compuesto por 5 operarios, uno de ellos es el “responsable del grupo”, que actúa como líder de grupo. Cada líder dirige al equipo en la programación diaria, realiza apoyo técnico y coordina el grupo de forma tal que se puedan cumplir los objetivos establecidos y alcanzar buenos resultados.

Los distintos grupos son evaluados mensualmente, en base a los indicadores de la Sub Área de Mantenimiento. Una vez por mes, se les informa a cada grupo los resultados mensuales.

Tercera etapa: Encuestas al Personal Operativo.

Para finalizar el proceso de recolección de datos, consideramos conveniente, para alcanzar nuestro propósito, utilizar dos tipos de encuestas. Las mismas, pretenden validar la información obtenida en la entrevista con la gerencia y mandos medios, y en la observación personal, y poder establecer los grados de satisfacción y motivación laboral. Asimismo, conocer las posibles propuestas que puedan surgir desde el mismo personal, para considerarlas como un aporte fundamental e incluirlas en nuestro plan de acción.

Con la finalidad de agilizar el tiempo y estructurar las variables incluimos en los cuestionarios preguntas cerradas con varias alternativas de respuestas.

Las encuestas sobre Satisfacción y Motivación al personal Operativo fueron realizadas sobre una muestra representativa de 9 personas (36%), a las que tuvimos acceso en la reunión (“de bajada de resultados”) que se realiza una vez por mes.

DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL

Luego del relevamiento e interpretación de la información realizado, podemos concluir finalmente que esta organización, al no aplicar políticas de Gestión del Personal, como herramientas motivacionales y de retención, sufre consecuencias de alto costo, no solo económico sino también de tipo organizacional, como resultado de altos índices de rotación, ausentismo y accidentología.

Hemos podido ver como el personal, en su mayoría, asiste puntualmente a trabajar, tienen buen trato entre sí, con buena predisposición; pero a la hora de consultarles sobre su grado de satisfacción en relación a diversas temáticas, el resultado no es el observable. El grado de satisfacción de los empleados se encuentra principalmente dividido entre quienes tienen una antigüedad mayor a 5 años, y quienes son más nuevos. Igualmente, esta división se refleja en las encuestas de motivación.

Actualmente no se planifican capacitaciones para cubrir necesidades de formación en los empleados, sólo son planificadas las Inducciones para el personal ingresante y capacitación en Higiene y Seguridad Laboral al ingreso, y en algunas ocasiones se organizan capacitaciones, dictadas por personal interno, en algunos ítems relacionados con la actividad propia de la empresa. No hay política de evaluaciones de desempeño desde el área de personal, lo que implica que no se premia el buen rendimiento; no hay política de incentivos, excepto el presentismo; ni de planificación de carrera, etc.

Al no haber herramientas de motivación, u otras para retener al personal, la única opción es a través del sueldo, pero al ser considerablemente bajo, el establecido por convenio, la gente termina yéndose por mejores ofertas económicas, según las entrevistas de desvinculación llevados en dicha área. El mayor índice de rotación se da en los primeros 3 meses. Esto es costoso para la empresa y uno de los problemas en el área de Personal, teniendo que continuamente realizar entrevistas de selección para poder cubrir los puestos vacantes, siendo muy difícil el reclutamiento de recursos humanos calificados, ya que es muy acotado en el mercado laboral actual.

1. ENCUESTA SATISFACCION:

1.1 ITEMS PLANTEADOS: Los ítems que se pretendieron conocer fueron y sus correspondientes Categorías:

NIVELES DE SATISFACCION. (Trabajo/Empresa):

- Nivel de Satisfacción con respecto al trabajo.
- Grado de Satisfacción con las actividades que se realizan en el trabajo.
- Grado de Satisfacción con la trayectoria de la empresa.

COMUNICACIÓN:

- Nivel de Satisfacción con respecto a la comunicación sobre el éxito en el cumplimiento de objetivos.

RECONOCIMIENTO:

- Nivel de Satisfacción con respecto al reconocimiento por cumplimiento de objetivos.

RELACIONES INTERPERSONALES:

- Grado de Satisfacción con las relaciones en el ámbito laboral con jefes inmediatos y compañeros de trabajo. Aspectos positivos de dichas relaciones, y aspectos que deberían ser cambiados para mejorar dicha relación.

RECOMPENSAS:

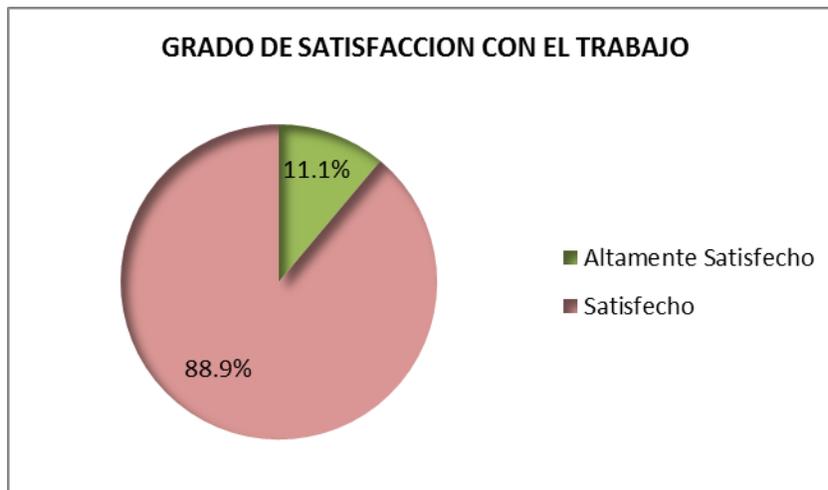
- Grado de Satisfacción con las recompensas percibidas en función de las tareas realizadas y en cuanto a las posibilidades de crecimiento en la empresa.

CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL:

- Nivel de Satisfacción con respecto a las posibilidades de Formación y Capacitación.
- Nivel de Satisfacción con respecto a las posibilidades de Promoción y Crecimiento.

1.2 RESULTADOS. INFORMACIÓN OBTENIDA.

1.2.1 Nivel de Satisfacción con respecto al trabajo: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- Un 11,1% del personal encuestado, se encuentra altamente satisfecho y un 88,9% está satisfecho con el trabajo que realiza. En el primer caso el 100% de los empleados tienen una antigüedad de más de 5 años y en el segundo caso el 87,5% de los empleados cuenta con una antigüedad entre 1 y 5 años, mientras que los restantes tienen una antigüedad mayor a 5 años.

1.2.2 Grado de Satisfacción con la tarea que realiza: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



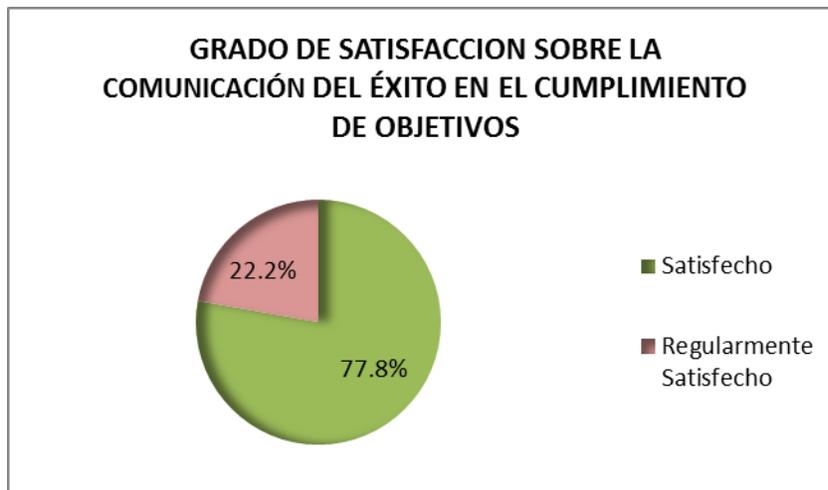
- El 100% de los empleados que respondieron la encuesta **SI** está satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo. De este porcentaje, el 77,8% tiene una antigüedad de 1 a 5 años y el 22,2% restante una antigüedad mayor a 5 años.

1.2.3 Grado de Satisfacción con la Trayectoria de la Empresa: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- El 100% de los empleados que respondieron la encuesta SI está satisfecho con la trayectoria de la empresa en cuestión. De este porcentaje, el 77,8% tiene una antigüedad de 1 a 5 años y el 22,2% restante una antigüedad mayor a 5 años.

1.2.4 Nivel de Satisfacción con respecto a la comunicación del cumplimiento de objetivos: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



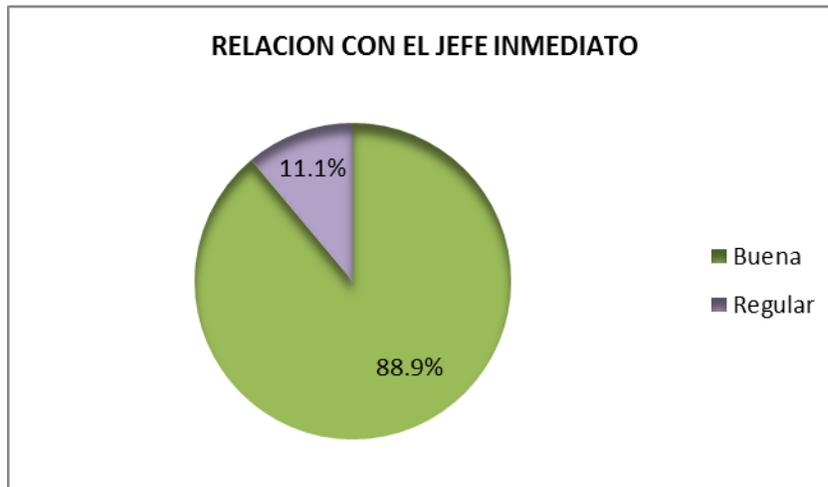
- Un 77,8% está satisfecho y el 22,2% está regularmente satisfecho sobre el éxito con la comunicación sobre el cumplimiento de los objetivos. En el primer caso el 71% tiene una antigüedad entre 1 a 5 años y el 29% tiene una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.5 Nivel de Satisfacción con respecto al reconocimiento por cumplimiento de objetivos: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



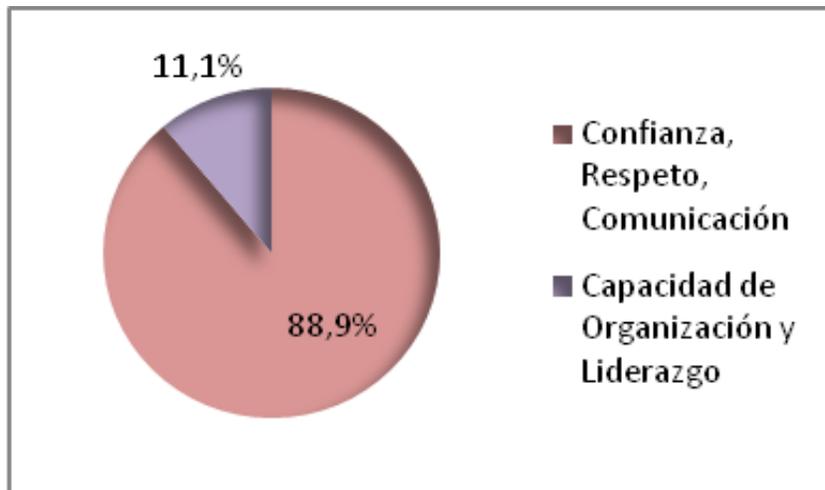
- El 11,1% está satisfecho, el 66,7% se encuentra regularmente satisfecho y el 22,2% restante está insatisfecho respecto al reconocimiento por cumplimiento de objetivos. En el primer caso el 100% del personal encuestado tiene una antigüedad mayor a 5 años, en el segundo caso el 83,3% cuenta con una antigüedad entre 1 y 5 años y el 16,7% restante una antigüedad mayor a 5 años. Mientras que en el tercer caso el 100% de los empleados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.6 Tipo de Relación con el Jefe inmediato: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



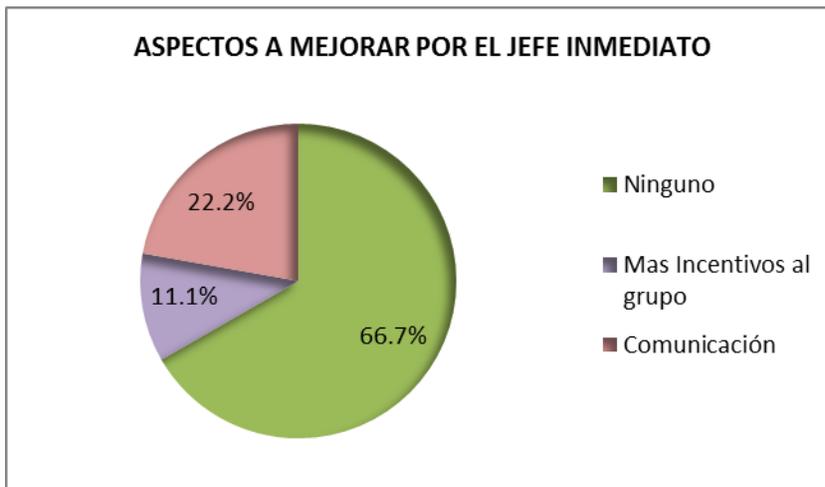
- El 88,9% manifiesta tener una Buena relación y el 11,1% restante una relación Regular con el jefe inmediato. En el primer caso el 75% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 25% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.7 Aspectos Positivos de la relación con el Jefe inmediato: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



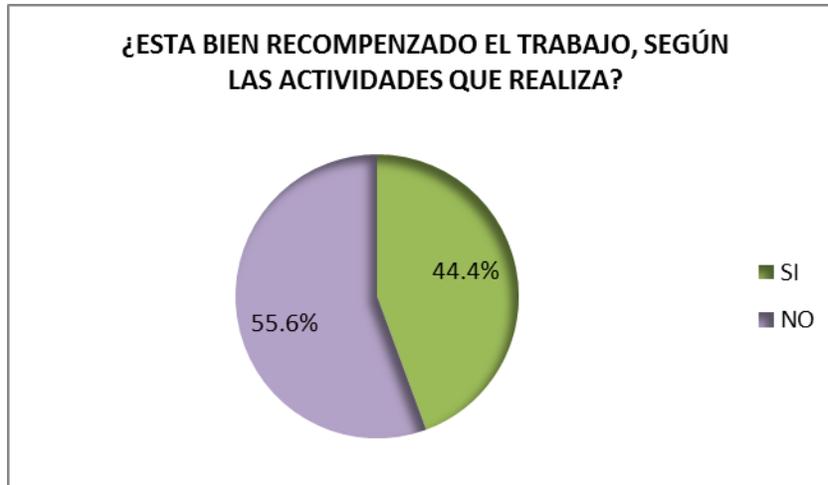
- El 88,9% del personal coincide en que los aspectos positivos de dicha relación son: Confianza, Respeto, Comunicación, y el 11,1% restante manifiestan los siguientes: Capacidad de Organización del trabajo y Liderazgo. En el primer caso el 75% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 25% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.8 Aspectos a cambiar para Mejorar la Relación con el Jefe inmediato: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



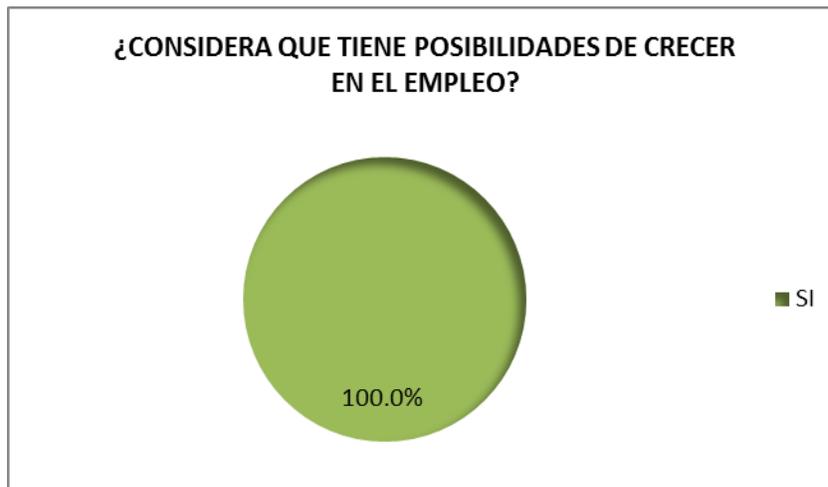
- El 66,7% del personal coincide en que NO hay aspectos a mejorar, el 22,2 % manifiesta que un aspecto a mejorar es: La Comunicación, y el 11,1% restante considera que tendría que aplicar más incentivos al grupo. En el primer caso el 66,7% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el 33,3% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo y tercer caso el 100% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.9 Grado de Satisfacción con las recompensas percibidas en función de las tareas realizadas: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



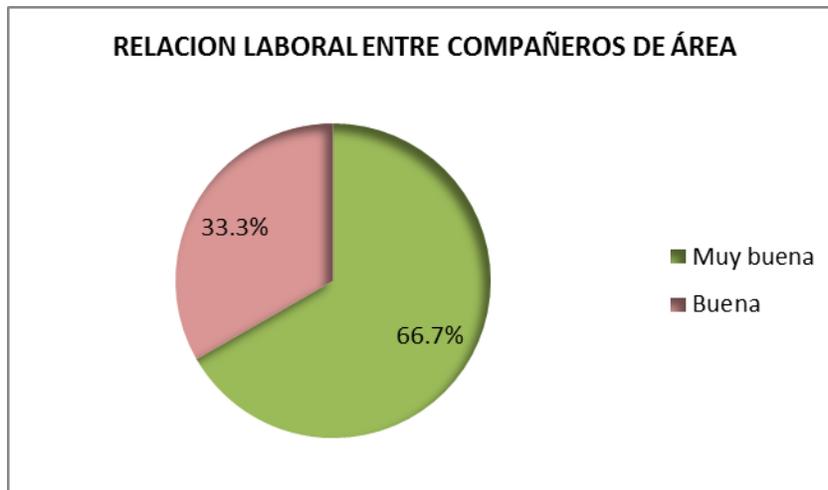
- El 44,4% del personal considera que SI está bien Recompensado acorde a las tareas que realiza y el 55,6% restante considera que NO lo está. En el primer caso el 50% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el 50% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso, el total del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.10 Grado de Satisfacción con las Posibilidades de Crecer en la Empresa: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



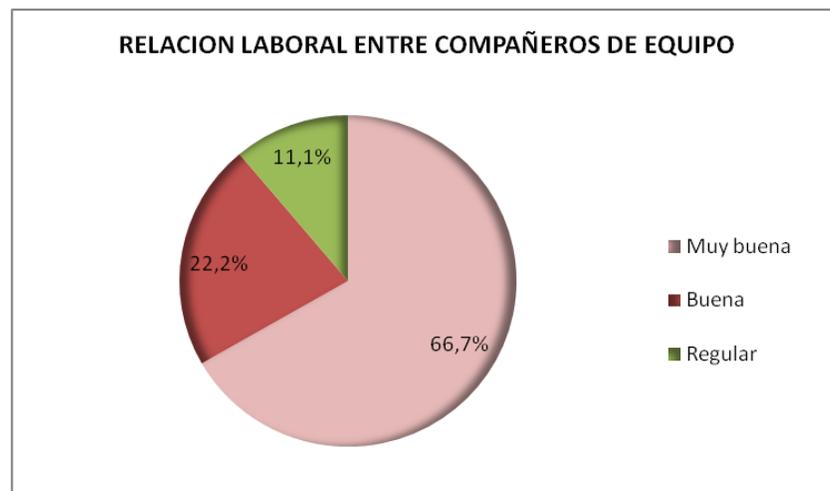
El 100% del personal encuestado considera que SI tiene posibilidades de crecer en su empleo. El 77,8% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el 22,2% una antigüedad mayor a 5 años.

1.2.11 Relación Laboral con los Compañeros de área: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



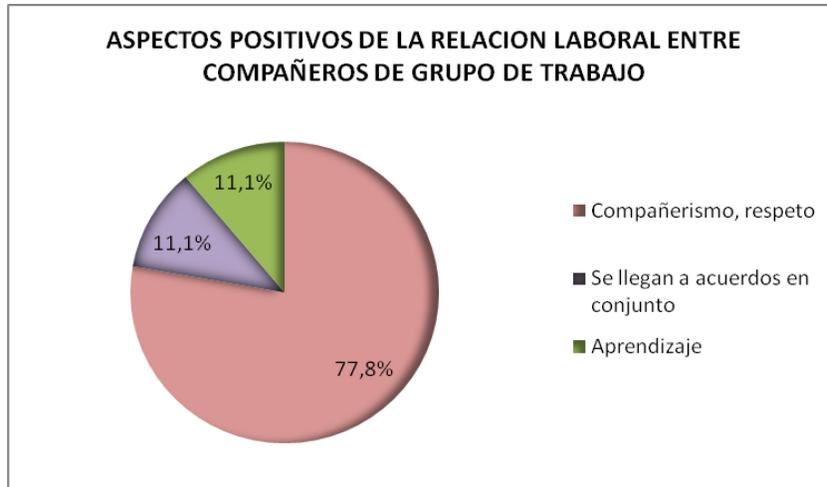
- El 66,7% del personal coincide en que mantienen una Muy Buena relación y el 33,3% restante una relación Buena con sus compañeros de área. En el primer caso el 66,7% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 33,3% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.12 Relación Laboral con los Compañeros de Equipo de trabajo: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



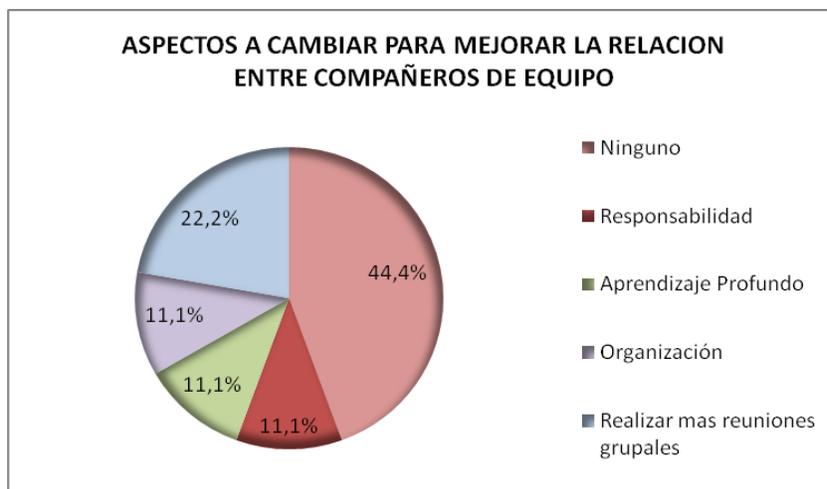
- El 66,7% del personal coincide en que mantienen una Muy Buena relación, el 22,2% una relación Buena y el 11,1% restante una relación Regular con sus compañeros de Equipo, con los que le ha tocado trabajar. En el primer caso el 66,7% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 33,3% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo y tercer caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.13 Aspectos Positivos de la Relación con los compañeros de trabajo: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- El 77,8% del personal coincide en que los aspectos positivos de dicha relación son: Compañerismo y Respeto, el 11,1% manifiestan que un aspecto positivo es “llegar a acuerdos en conjunto” y el 11,1% restante resaltan el Aprendizaje como aspecto positivo de esta relación. En el primer caso el 71,4% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 28,6% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo y tercer caso el 100% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

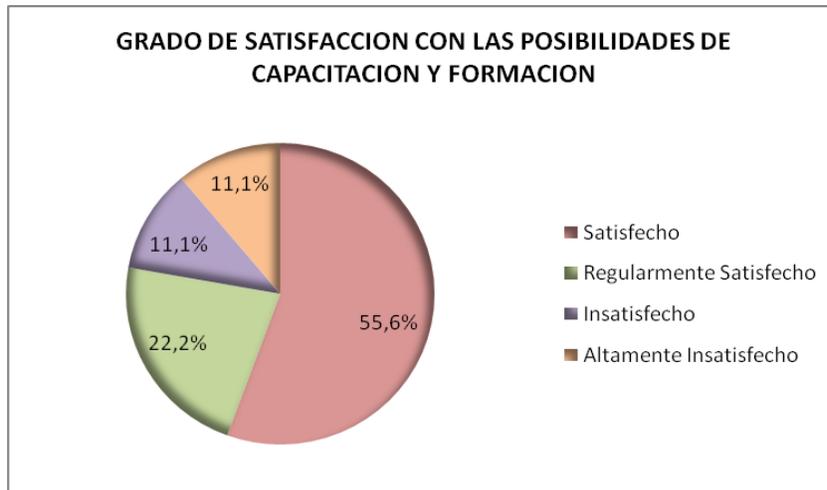
1.2.14 Aspectos a cambiar para Mejorar la Relación con los Compañeros de Equipo: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- El 44,4% del personal coincide en que NO hay aspectos a mejorar, un 11,1 % manifiesta que un aspecto a mejorar es: La Responsabilidad, un 11,1% considera que mejoraría la Forma de Aprendizaje, un 11,1% mejoraría la forma de Organización del trabajo y el 22,2% restante implementaría Reuniones Grupales. En el primer caso el 50% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años

y el 50% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo, tercer, cuarto y quinto caso, los encuestados tienen una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.15 Nivel de satisfacción con respecto a las posibilidades de Formación y Capacitación brindadas por la empresa: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- El 55,6% se encuentra Satisfecho, un 22,2% Regularmente Satisfecho, un 11,1% Insatisfecho y el 11,1% restante se encuentra Altamente Insatisfecho con las posibilidades de Formación y Capacitación. En el primer caso el 80% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años, y el 20% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 50% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el otro 50% una antigüedad mayor a 5 años. En el tercer y cuarto caso los encuestados tienen una antigüedad entre 1 y 5 años.

1.2.16 Nivel de satisfacción con respecto a las posibilidades de Promoción y Crecimiento brindadas por la empresa: del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- El 66,7% se encuentra Satisfecho y el 33,3% restante se encuentra Regularmente Satisfecho, con las posibilidades de Promoción y Crecimiento,. En el primer caso el 66,7% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años, y el 33,3% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA SATISFACCIÓN:

Dados los resultados arrojados en las encuestas de Satisfacción, podemos arribar a que, en líneas generales, el mayor porcentual de los empleados está satisfecho con el trabajo que realiza, con su trayectoria en la empresa y posibilidades de ascenso, y con el tipo de comunicación que se utiliza para informar el grado de cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, se observa que no están satisfechos con el reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos alcanzados, ya que un 66,7% se encuentra regularmente satisfecho y un 22,2% insatisfecho, esto puede deberse a que no reciben un reconocimiento formal por haber alcanzado los objetivos. Es por ello que esta temática será abordada en la propuesta de mejora.

Se observa una división casi equitativa en las opiniones sobre si consideran que, según las actividades que realizan, su trabajo está bien recompensado. El 100% de los empleados con una antigüedad mayor a 5 años se encuentra satisfecho, no así en el caso de los empleados con una antigüedad entre 1 y 5 años, que en un 70% no se encuentra satisfecho. Podemos inferir que se debe a que al tener mayor antigüedad los primeros, han podido ascender a mayores categorías laborales y por consiguiente a mejores salarios, no siendo el caso de los de menor antigüedad. Esto no es una cuestión caprichosa de la empresa sino, que se encuentra estipulado en el Convenio Colectivo de Trabajo que los agrupa, dígame el de la Unión Obrera Metalúrgica, en donde se estipula cuáles serán los Rangos de Categoría, los ascensos y las formas de acceder a los mismos (años de antigüedad, capacitación, conocimientos adquiridos, responsabilidades, entre otros.)

Las opiniones sobre el grado de satisfacción sobre las posibilidades de formación y capacitación que brinda la empresa se encuentran divididas. Un 55% de los encuestados está satisfecho con dichas posibilidades, y el porcentaje restante se divide entre regularmente satisfecho, insatisfecho y altamente insatisfecho. Esto nos indica que se debe realizar una revisión en el área de formación y capacitación, dado que es un eslabón importantísimo para lograr mayor capacidad en el personal y así poder ofrecer un servicio de mayor calidad. Opciones muy válidas son las capacitaciones en grupo, con evaluaciones continuas. Por otro lado se puede detectar dentro del personal cual es el que tiene potencialidades y enviarlo a realizar una capacitación más compleja, de manera tal de que éste la implemente en su lugar de trabajo y transmita lo aprendido en el trabajo diario, generando así el trabajo en equipo e impulsando líderes.

En cuanto a las relaciones interpersonales y laborales mantenidas entre compañeros de trabajo, equipo y con jefe inmediato, presentan un alto grado de satisfacción aunque plantean aspectos que podrían mejorarse o aplicarse distintas herramientas y metodologías para mejorar aún más dichas relaciones. Proponemos aspectos tales como: realizar reuniones grupales con mayor frecuencia, para aumentar la cohesión y el compañerismo. Mejorar la organización del trabajo y la responsabilidad como formas de mejorar la relación entre compañeros de grupo/equipo; aunque destacan como aspectos positivos de dichas relaciones el respeto, el compañerismo y el aprendizaje. En relación a su jefe inmediato plantean que debería mejorar la comunicación, pero resaltan como aspectos positivos de éste su capacidad de organización, su estilo de liderazgo y la confianza que transmite al grupo en su totalidad; no es menor el hecho de mejorar la comunicación, por lo que será un tema de importancia radical a tener en cuenta y mejorar. Para ello se lo puede enviar a cada jefe inmediato a realizar tanto cursos de liderazgo como de comunicación efectiva, para así mejorar aún más las potencialidades del grupo.

2. ENCUESTA MOTIVACION:

2.1 ITEMS PLANTEADOS: Los ítems que se pretendieron conocer fueron:

INCENTIVOS REMUNERATIVOS:

- Tipos de incentivos remunerativos

INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS:

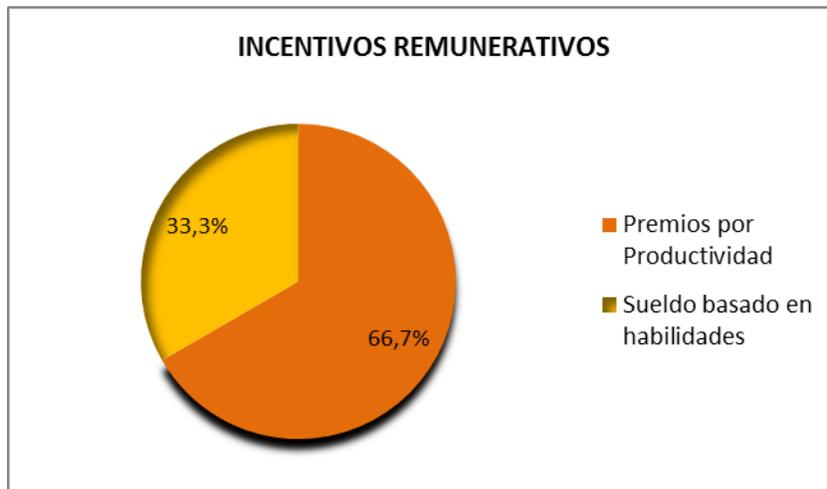
- Tipos de incentivos no remunerativos

MOTIVACION:

- Principal motivación de trabajar en la empresa
- Grado en que la empresa atiende los reclamos del personal
- Principal motivación a la hora de trabajar

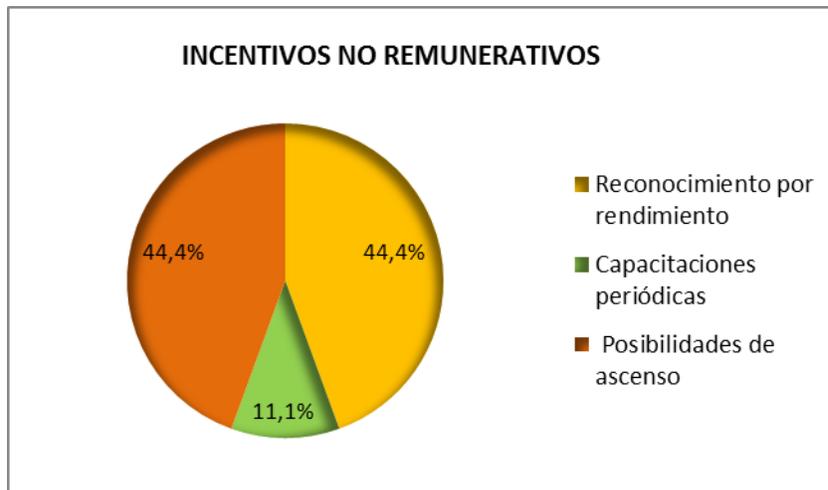
2.2 RESULTADOS. INFORMACIÓN OBTENIDA.

2.2.1 Tipos de Incentivos Remunerativos: Del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



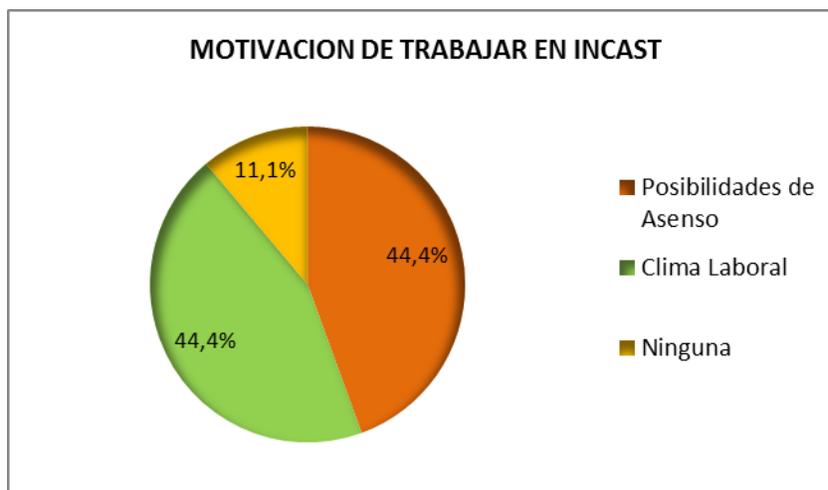
- Un 66.67% del personal encuestado le gustaría recibir Premios por Productividad y un 33.33% le gustaría recibir Sueldos Basados en Habilidades, como tipo de incentivo remunerativo. En el primer caso las encuestas arrojan que el 67% de los empleados que eligieron esta opción tienen una antigüedad en la empresa entre 1 y 5 años y el 33% restante tiene una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso del total del personal encuestado el 100% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años de antigüedad.

2.2.2 Tipos de Incentivos No Remunerativos: Del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- El 44.44% del personal encuestado eligió como tipo de incentivo no remunerativo, el Reconocimiento por Rendimiento, el 11.12% eligió las Capacitaciones Periódicas y el 44.44% restantes eligió las Posibilidades de Ascenso como incentivo. En el primer caso el 50% de los encuestados tiene entre 1 y 5 años de antigüedad y el otro 50% restante cuenta con una antigüedad de más de 5 años. En el segundo y tercer caso, el total de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

2.2.3 Principal motivación para trabajar en esta Empresa: Del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- A un 44.44% del personal, le motiva trabajar en Ascensores Incast por las Posibilidades de Ascenso que se les brinda, un 44.44% están motivados por el Clima Laboral y un 11.12% no optó por ninguna de las opciones dadas, pero tampoco referenció alguna otra de su agrado. Tanto en el primero y el tercer caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años. Y en el

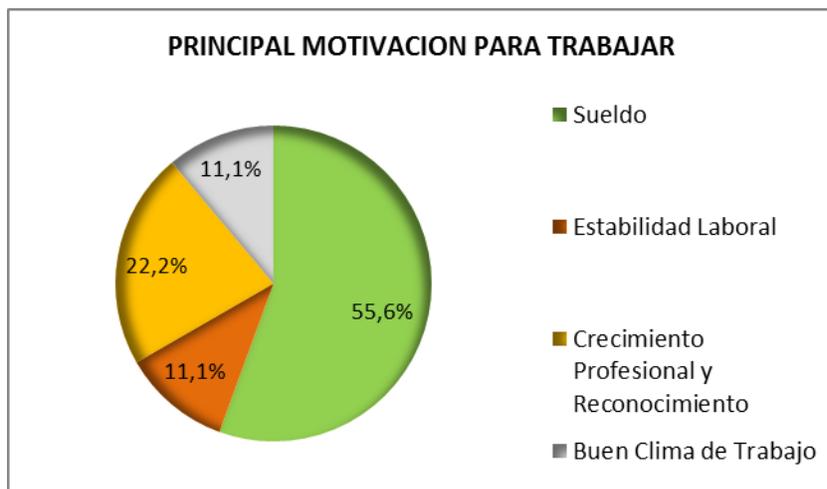
segundo caso el 75% de las personas tiene una antigüedad entre 1 y 5 años, mientras que el 25% restante cuenta con una antigüedad mayor a 5 años.

2.2.4 Solución de Reclamos brindada por la empresa: Del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- Un 22.2% siente que la empresa **SI** soluciona sus reclamos, y un 77.8% siente que **A VECES** la empresa soluciona sus reclamos. En el primer caso, un 50% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el otro 50% tiene una antigüedad mayor a 5 años. Y en el segundo caso el 100% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

2.2.5 Principal motivación al momento de trabajar: Del total del personal encuestado se arrojaron los siguientes resultados:



- Para el 55.6% la principal motivación a la hora de trabajar es el Sueldo, un 22.2% opto por el Crecimiento Profesional y Reconocimiento, un 11.1% eligió la Estabilidad Laboral y el 11.1% restantes selecciono el Buen Clima de Trabajo. En el primero, tercero y cuarto caso el 100% de los encuestados tienen una antigüedad entre 1 y 5 años. En el segundo caso, un 50% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el otro 50% cuenta con una antigüedad mayor a 5 años.

ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA MOTIVACION:

En los resultados arrojados por la encuesta de motivación se observa principalmente una tendencia de las respuestas a lo principalmente económico y en segunda instancia una inclinación a cuestiones más personales como crecimiento profesional o ascensos.

El mayor porcentaje de las respuestas se inclinaron en que les gustaría recibir premios por productividad, reconocimiento por rendimiento y posibilidades de ascenso como incentivos de tipo remunerativos y no remunerativos.

Si bien los empleados no se encuentran satisfechos con las posibilidades de capacitación brindadas con Incast Ascensores (según encuesta Satisfacción), solo el 11% de los encuestados respondieron que les gustaría recibir capacitaciones periódicas como una forma de incentivos no remunerativos, lo cual podría resultar incoherente, pero es parte de la vida diaria de cualquier empresa. Con esto queremos dejar en claro, que la capacitación dentro de nuestra propuesta o consejo a la empresa, no debe ser un ítem más, sino una prioridad. Esto se debe a que la inversión en capacitación, repercute en un mejor trabajo, por consiguiente mayor calidad y mucha mejor recepción por parte del cliente externo que es a quien se le está prestando el servicio.

Las posibilidades de ascenso también fueron elegidas junto al clima laboral como principales fuentes de motivación de trabajar en esta organización, este indicador es importante tomarlo en cuenta para lograr mantener la motivación; si bien no se puede ascender al personal constantemente dada la estructura de la empresa, podemos hacer distintos movimientos dentro de la empresa, de manera tal de mantener activo el espíritu del personal. Y en cuanto al clima laboral, es fundamental tratar de mantener este sentimiento elevado. Aunque manifiestan en un 77,8% que A VECES la empresa soluciona sus reclamos, esto es un indicador de potenciales malestares laborales, por la cual deberemos prestar mayor atención a cuales son los reclamos e intentar darles una solución pronta para así disminuir y en lo posible eliminar esta sensación de desamparo de los empleados, las cuales al fin y al cabo repercuten en desmotivación.

En un 55% los empleados trabajan por un sueldo. Del total restante un 22% lo motiva el crecimiento profesional, y en menores porcentajes los motiva el buen clima de trabajo y la estabilidad laboral. Esto nos habla del porque la gente trabaja, al margen de que todos trabajemos por la misma razón (el sueldo), es importante intentar generar otros valores agregados al trabajo, tales como posibilidades de crecimiento, estabilidad laboral, satisfacción personal; ya que si solo nos motiva el sueldo, frente a una mejor propuesta el personal se irá, incrementando la rotación de personal y por consiguiente todos los costos que ello implica. Debemos generar en la empresa el sentimiento de pertenencia y fidelidad. Como segunda opción a la pregunta ¿Cuál es su principal motivación a la hora de trabajar? Las respuestas se inclinaron hacia premios económicos, crecimiento personal y beneficios sociales. Aquí volvemos a la propuesta anterior, intentar generar pertenencia, lealtad a la firma.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORA

Nuestra propuesta de mejora tiene como objetivo crear un sistema de recompensas e incentivos que sea justo para la organización y los trabajadores. Buscamos que el mismo sea: adecuado, equitativo, eficiente en costos, seguro, aceptado por los trabajadores y que premie justamente el buen desempeño de las funciones, el trabajo de calidad, el cuidado de los recursos materiales, la economización del tiempo, etc. De esta manera, se busca alcanzar el equilibrio y éxito de la organización, teniendo al personal satisfecho y dispuesto a realizar los aportes pertinentes para prestar un servicio de calidad.

Sin tener acceso a los costos que produce cada visita a un edificio para atender reclamos ocasionados por un mal mantenimiento preventivo de los ascensores, podemos suponer de antemano que son significativos para la empresa. De acuerdo a la información recibida, los costos van desde la utilización de recursos como transporte y repuestos, hasta la pérdida de tiempo y la doble utilización del personal.

A través de un plan de incentivos se puede lograr en principio, un cambio en la manera de hacer las cosas por parte de los empleados, reforzar el compromiso para con la empresa y su trabajo, motivarlos e incentivarlos, haciéndoles saber que su trabajo vale y es reconocido. Se pretende también, que los empleados de cada zona de mantenimiento se preocupen por realizar cada vez mejor su trabajo en las visitas mensuales, lo cual repercutiría en un inmediato descenso en el número de reclamos por mal funcionamiento que se reciban de los diferentes edificios, la optimización de los recursos y una mejor Calidad en el servicio. Esta propuesta queda fundamentada en base a nuestra investigación teórica la cual avala la importancia radical de un plan de incentivo para el mejoramiento del trabajo y el aumento de la calidad en la prestación de servicio, al relevamiento de información recopilada en la empresa la cual es fidedigna y basada en hechos y herramientas reales así como en la realidad de la misma. Se intenta con esto, acercar a Incast Ascensores una herramienta viable y de fácil interpretación e implementación, con bajos costos, pero siempre buscando mejores resultados.

1. Incentivos por Rendimiento de Grupo

Como primer paso proponemos, la búsqueda de una sana competencia entre los grupos de Mantenimiento, se busca con esto que cada grupo intente la superación del mismo mes a mes, y cuyo parámetro de medición serán los otros equipos con los que compite. Queremos que ellos desarrollen habilidades y destrezas en la búsqueda de mejores formas de realizar la tarea, ahorrando tiempo y materiales; tratando de bajar el índice de reclamos; cooperando con los compañeros de grupos.

Los 5 grupos de Mantenimiento Preventivo con que cuenta Incast Ascensores son medidos mensualmente, mediante indicadores como:

- Reclamos mensuales: cantidad de reclamos totales, atendidos durante el mes de medición.
- Reclamos repetitivos: reclamos que superen las tres visitas, por la misma falla, en el mismo ascensor, durante el mes de medición.
- Reclamos por ascensores fuera de servicio: cantidad de ascensores fuera de servicio, por desperfecto técnico durante el mes de medición;

Esto consiste en realizar comparaciones de un mismo parámetro con meses anteriores y además con los otros grupos en un mes determinado, para mostrar el grado de aumento y/o disminución de estos, lo cual es comunicado en una reunión grupal y mensual a los Responsables de cada Grupo/Zona de Mantenimiento.

Estos incentivos serán:

1.1 – Premio al Grupo con más bajo índice de Reclamos en el Semestre:

- ✓ Descripción de la Propuesta: Este incentivo consiste en premiar con un 20% de un sueldo bruto a cada operario de la zona de mantenimiento que consiga disminuir en mayor cuantía los reclamos recibidos durante cada semestre del año (enero a junio – julio a diciembre). Este premio será entregado dos veces al año, en Junio y Diciembre, de acuerdo al semestre que se esté analizando y premiando. Esto se realizará en un evento organizado a tal fin.
- ✓ Alcance: Este premio será aplicado a los cinco integrantes, de la zona que alcance el mejor resultado en el semestre en cuestión.
- ✓ Modo en que se llevara a cabo: De acuerdo a los indicadores arrojados por el área de servicios, (responsable de realizar la medición mensual), se obtendrá el resultado del indicador, medido en un periodo de seis meses, comparando las cinco zonas que indicará qué equipo será beneficiado con este premio, por alcanzar los mejores resultados.
- ✓ Comunicación sobre la implementación: Antes de aplicar esta herramienta se dejará en claro cómo será tanto el proceso de medición como el de ejecución, en una reunión grupal, en la que se explicarán: el periodo de medición, el objetivo a cumplir y el porcentaje del premio a obtener, así como fecha de pago del mismo.

EXPLICACIÓN:

- Cada operario cobra según la Categoría que posee de acuerdo a la escala salarial de la Unión Obrera Metalúrgica. A modo de ejemplo, si bien las categorías son diversas, considerando un sueldo promedio de \$3500, el premio tendría un valor de:

$$\mathbf{\$3500 \times 20 / 100: \$700}$$

(La suma que recibirá cada empleado estará sujeta al sueldo que cobra según su categoría laboral).

- Teniendo en cuenta que cada grupo/ Zona de mantenimiento cuenta con 5 integrantes, el costo total de implementar este tipo de incentivo sería de:

\$700 x 5: \$3500 (por cada semestre del año)

El valor del incentivo, al estar sujeto a un porcentaje del sueldo actual del empleado, incrementará anualmente de acuerdo a los incrementos salariales que se establezcan entre el sindicato y la patronal.

1.2 – Premio por Buen Rendimiento Mensual:

Descripción de la Propuesta: Este incentivo consiste en premiar con bouchers (significado: son órdenes de compra, con la cual el teniente de la misma, puede realizar una compra o hacer uso de un servicio determinado), a cada integrante del grupo que consiga disminuir en mayor cuantía los reclamos recibidos durante el mes de medición. Estos bouchers pueden consistir en:

- cenas para dos personas en un restaurante definido por la empresa;
- entradas al cine para dos personas;
- una entrada para ir a ver a su equipo de futbol de preferencia;
- un asado organizado por Incast, para el grupo ganador en las instalaciones de la empresa; entre otros.

Estos premios, serán entregados una vez por mes, retroactivo al mes anterior de obtenidos los resultados.

✓ Alcance: Este premio será aplicado a los cinco integrantes, de la zona que alcance el mejor resultado en el mes de medición.

✓ Modo en que se llevara a cabo: De acuerdo a los indicadores arrojados por el área de servicios, (responsable de realizar la medición mensual), se obtendrá el resultado del indicador, medido en el mes , comparando las cinco zonas que indicará qué equipo será beneficiado con este premio, por alcanzar los mejores resultados.

✓ Comunicación sobre la implementación: Antes de aplicar esta herramienta se dejará en claro cómo será tanto el proceso de medición como el de ejecución, en una reunión grupal, en la que se explicarán: el periodo de medición, el objetivo a cumplir y el porcentaje del premio a obtener, así como fecha de pago del mismo.

EXPLICACION:

- Estos bouchers estarán sujetos a la disponibilidad en el momento de medición y nunca podrán ser menores los valores de los mismos a los de una cena para dos personas. Calculando que la misma ronda en los \$120 por persona. Es decir que el valor del premio por empleado, no puede ser menor a \$240 por mes. El mismo será ajustable con la tasa de inflación, ya que debemos acompañar a la misma sin perjudicar al empleado o que este pueda ver disminuido su premio por los aumentos consecutivos de precios.

- Teniendo en cuenta estos montos, estaríamos hablando de que a la empresa este tipo de premio, en promedio le costará por grupo ganador (compuesto de 5 integrantes) y por mes:

\$240 x 5= \$1200 (costo mensual)

Consideramos que para que cada grupo pueda alcanzar los objetivos fijados, y finalmente acceder al “premio – incentivo”, sus miembros deben colaborar entre sí.

Como se desarrolló anteriormente dentro del Marco Teórico: las personas aumentan su colaboración con un equipo cuando se les permite contribuir a su éxito. Cuando se participa activamente en determinar una serie de metas y resolver problemas, se desarrolla un sentido de propiedad y las metas del equipo pueden alcanzarse satisfactoriamente. Los empleados se sienten más importantes e imprescindibles cuando son responsables de los resultados. Los problemas del grupo pasan a ser problemas individuales y los logros del equipo pasan a ser logros individuales.

La colaboración también ayuda a los miembros del equipo a satisfacer las necesidades de participación de los demás. Construye un marco de trabajo en el que pueden aprenderse y compartirse las necesidades de los miembros individuales. Es necesario entonces, que las organizaciones aumenten las oportunidades de participación.

También se habló previamente, de lo beneficioso y doblemente bueno, tanto para el trabajador como para la empresa, que resulta Propiciar el Compromiso; que existen tres fuentes del mismo (las Características Personales, las Características del Trabajo y la Experiencia en el Trabajo). (...) Por tanto, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso.

Por tal razón, deberían fijarse los objetivos a alcanzar permitiendo la participación de los grupos, para que cada empleado, independientemente del grupo al que pertenezca, desarrolle un mayor compromiso y sentido de pertenencia. Es necesario que cada uno sienta que no solo depende de él el resultado, sino también de sus compañeros, por lo que de su cooperación con los miembros del grupo dependerá también, los resultados alcanzados.

2. Incentivos Individuales

Con este tipo de incentivos, buscamos premiar el buen y correcto desempeño individual. Es conocido por todos y abalado por diferentes estudios, que en un grupo de trabajo no todos los integrantes del equipo, realizan el mismo aporte. Existen en estos, quienes hacen lo necesario para lograr altos estándares de desempeño y quienes se suman vagamente a este éxito; es por ello que a fin de destacar, premiar y resaltar estas actitudes y comportamientos dignos de ser imitados, queremos otorgar estos incentivos para promoverlos y multiplicarlos.

2.1 – Premio por Presentismo:

✓ Descripción de la Propuesta: Gracias a la entrevista tenida con el Encargado de RRHH, pudimos saber que existe este premio, pero también nos resaltó, que gracias a lo disminuido de su monto y por consiguiente de su casi imperceptible impacto en el bolsillo de los trabajadores, este no resulta incentivador. Por lo cual postulamos un aumento del mismo, llevándolo de \$50 la quincena, a \$200 el mes; efectuándose el pago en la primera quincena del mes siguiente. Este incentivo será abonado sólo si la asistencia fuese perfecta, no encontrándose ninguna ausencia, ni siquiera las justificadas, en el mes anterior completo. Con esto buscamos, eliminar todo tipo de especulaciones, las cuales se registran a diario con el actual método, en donde acumulan las faltas en una sola quincena, para poder percibir por lo menos una parte del incentivo. Esto quiere decir que, percibirán el doble de Presentismo, si solo si, las ausencias fueran nulas durante todo el mes; de lo contrario no serán beneficiarios del premio.

✓ Alcance: Este premio será aplicado todo el personal del área de mantenimiento, que acreditasen presentismo perfecto en el mes anterior a su pago.

✓ Modo en que se llevara a cabo: El personal de Incast Ascensores, cuenta con un sistema de control de ausentismo y llegadas tardes. El mismo servirá para realizar el control del presentismo, de la misma manera que se lleva a cabo en la actualidad. La única variación a contemplar, será que la medición en vez de ser quincenal, será mensual.

✓ Comunicación sobre la implementación: Antes de aplicar esta herramienta se dejará en claro cómo será tanto el proceso de medición como el de ejecución, en una reunión grupal, en la que se explicarán: el periodo de medición, el objetivo que se persigue y el monto del premio a obtener, las condiciones para percibirlo, así como fecha de pago del mismo.

EXPLICACION:

Si bien se busca erradicar el alto índice de ausentismo, es probable que el presentismo no sea perfecto, por lo que la implementación de este tipo de incentivos no generará un incremento significativo en los costos laborales de la empresa. Además, reduciendo las horas no trabajadas, como consecuencia de las faltas de los empleados, la empresa gana en aumento de productividad, disminuye los atrasos de mantenimientos por falta de personal, y como consecuencia disminución de reclamos.

Como para citar solo un ejemplo del alto índice de ausentismo que se maneja en el área y tomando como ejemplo los resultados de un mes cualquiera del año 2010, en este caso *Septiembre 2010*, según los datos proporcionados por el responsable de Recursos Humanos, pudimos saber en

ese mes hubo 16 días de licencias, que comprenden la inasistencia de 9 empleados. (Ese mes el área contaba con 28 empleados). Es decir que ese mes el 36% del personal tuvo al menos 1 licencia.

Queremos aclarar que el monto de este premio deberá ser revisado periódicamente por el Área de Recursos Humanos, para que no ocurra lo mismo que pasa en la actualidad, esto es que se entregue un monto bajo y que termine por ser irrelevante y no motive a presentarse en el lugar de trabajo. Se debe tener en cuenta los aumentos de sueldo negociados entre la patronal y el sindicato, los índices de inflación, entre otros para acompañar con el aumento en el monto del premio.

2.2 – Reconocimiento

Cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención. Casualmente, en las empresas donde los sueldos son realmente interesantes pero se detectan fallas en la conducción, y por lo tanto en el reconocimiento, observamos a los empleados desalentados, faltos de deseos de colaborar, con lo que se comprueba que si bien el sueldo tiene importancia, no lo es todo y no siempre es un fuerte motivador. Reconocer el buen trabajo motiva el alma del empleado, fortalece una conducta y le demuestra a este que está siendo observado.

Un reconocimiento justo y oportuno favorece que estas personas continúen realizando esas acciones o teniendo determinados comportamientos. Así como, se puede lograr también, si el reconocimiento fuera escuchado por otros compañeros, la emulación de la conducta.

En este caso, lo que se propone es capacitar tanto a los líderes de grupo como a los jefes directos; ya que son ellos quienes tendrán la potestad y la obligación de realizar este reconocimiento. Serán capacitados tanto en conductas de liderazgo, como en oratoria. Logrando así que incorporen herramientas de conducción y habilidades de dialogo, que además repercutirán en otras áreas de su trabajo, que serán benéficas para el actuar de los grupos, compañeros y como fin primero de la organización.

A modos de ejemplo:

- El Responsable de cada área realizaría un reconocimiento público y verbal, en la celebración de fin de año, a aquellos empleados que no han tenido faltas en todo el año, y entregarles algún presente, este puede ser una placa, un diploma, en reconocimiento de ese esfuerzo.

- A los líderes de grupo, que se hayan destacado por su trabajo, por haber logrado la cohesión del equipo, el trabajo en conjunto del mismo, por haber logrado bajar los índices de reclamos a través de la mejor comunicación y del incentivo a sus compañeros, es decir por su buen desempeño como líderes, se los reconocerá con un Fin de Semana para dos personas en las Sierras de Córdoba, a cargo de la empresa. Este premio se medirá en el año y se otorgará en la fiesta de fin de año, en un acto público. La forma de medición será a través de los índices antes mencionados. El lugar será definido a fin de año, en función de la disponibilidad al momento de contratación del servicio, por Incast Ascensores. El monto estará sujeto a los precios de mercado del año en cuestión.

2.3 – A nuestro personal en el día de su cumpleaños:

En este trabajo final, se busca compatibilizar tanto los intereses empresariales como los del personal; puesto que este último es la cara visible de la empresa. Ciertamente es que lo más motivador e incentivador para un empleado es contar con un sueldo justo y digno y con un empleo que le otorgue una seguridad tal, que él pueda organizar su vida en torno a esta. Pero también como profesionales de los Recursos Humanos sabemos que, además de garantizarle a un trabajador lo anteriormente nombrado, el mismo quiere y necesita sentir que la empresa lo tiene en cuenta, saber que él es importante para la misma. Es por ello, que queremos presentar propuestas que resultan muy sencillas de aplicar y de seguro tendrán una excelente aceptación por parte del personal.

Se trata por ejemplo, que en el día del cumpleaños del personal, se le permita al mismo trabajar sólo medio día. Este ingresaría a trabajar en su horario normal y habitual, siéndole permitido el retiro sin descuento alguno o quita del presentismo, a las 13.00 hs. Además ese día se le realizaría un pequeño agasajo, pudiendo tratarse de un desayuno, una torta, un presente por parte de la empresa al cumpleañosero.

Este reconocimiento, no demanda mayores esfuerzos o altos costos; pero el hecho de ser tenido en cuenta por parte de la empresa, genera un gran sentimiento de pertenencia y gratitud, y probablemente logremos con ello elevar la moral del personal y las ganas de realizar mayores aportes y mejoras al trabajo realizado.

Dentro del Marco teórico desarrollado en el presente trabajo se partió de un Concepto de Incentivo:

Un 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; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas, etc.

También se expresó que cada trabajador, seguirá participando en la empresa, siempre y cuando los Incentivos que recibe sean iguales o mayores que el esfuerzo que este mismo realiza. Con esto queremos explicar que si solamente nos enfocamos en premiar al conjunto y nos olvidamos del individuo, lograremos que este empleado que se esfuerza a diario por sobresalir, por mejorar cada día y realizar un trabajo de altísima calidad, al ver que sus esfuerzos son en vano y que resulta igual hacer o no hacer, termine por evitar esforzarse, total será igualmente premiado en el conjunto. La diferenciación resulta buena no solo por lo que genera psicológicamente en el empleado, sino porque repercute en el conjunto, intentando este último imitar dicha actitud.

En un artículo sobre “Incentivos Laborales. 7 Reglas Básicas” que nos resultó de muchísimo interés y relevancia para nuestro trabajo, hace referencia al Reconocimiento por la Labor Cumplida; y explica que de no lograrse esto, las personas entran en un proceso de desmotivación, situación que pretendemos evitar por todos los medios, ya que un empleado desmotivado y descontento no genera valor en la empresa, lo único que resulta es un problema además de un Costo Laboral.

CAPITULO IV: **CONCLUSIÓN FINAL**

Una vez finalizada nuestra propuesta para la Sub Área de Mantenimiento Preventivo, somos conscientes que estamos apenas introduciendo una idea, lo que representa solo el inicio, es el primer escalón para comenzar un camino de cambio profundo para las personas que trabajan en Ascensores Incast.

Aunque nuestra propuesta está dirigida solo a una sub área, pensamos que puede ser aplicada en casi todas la organización, amoldándola a cada una de las realidades de cada área en particular.

A lo largo del desarrollo del trabajo, contamos con plena predisposición de los empleados que conforman las áreas de Servicios y Recursos Humanos, y se notó un gran interés en la propuesta, sobre todo por parte del Gerente del área de Servicios, y por el Responsable de la Sub-Área de Mantenimiento. Los operarios demostraron gran predisposición para responder las encuestas, lo que pudo notarse dado el resultado de las mismas.

Sabemos el desafío que representa este proyecto, ya que esta empresa no aplica herramientas motivacionales y de reconocimiento hacia su personal. La gente solo trabaja por la necesidad de tener un ingreso seguro, o por las relaciones interpersonales que se mantienen con sus compañeros de trabajo (ambiente laboral), lo que termina derivando en desmotivación del personal, baja productividad y rotación permanente.

Respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto sólo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.

Con nuestro trabajo, pretendemos generar conciencia de que el esfuerzo y compromiso de los empleados conviene ser reconocidos, ya que con los recursos humanos motivados y de parte de las empresas, éstas pueden llegar a donde se propongan, alcanzando niveles de calidad mucho más altos y eficiencia en la prestación de los servicios.

CARRERA: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

ALUMNAS: GARCÍA MARÍA ALEJANDRA

SARQUIS MARÍA EMILIA



Esperamos poder contribuir con nuestra propuesta, en razón que los beneficios ya expuestos durante el proyecto, conducirán a una mayor eficiencia y eficacia en la Sub Área de Mantenimiento preventivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill- Enero de 2001.
- Gibson James L., Ivancevich John M., Donelly Jr. James H. Las Organizaciones, Comportamientos. Estructuras. Procesos. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. Chile año 2001.
- Juárez Hernández Othón. Administración de la Compensación. Sueldos, Incentivos y Prestaciones. Editorial Mexicana. Octubre de 2000.
- Maddux Robert B. Como formar equipos de trabajo. Editorial Gedisa SA. Barcelona. España año 2000.
- Puchol Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición. Editorial Díaz de Santos. España año 2007
- Werther William B., Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw. Julio de 2000

ARTICULOS RECOLECTADOS:

- Artículo escrito por: Fernando Arias Galicia. Profesor Investigador de la División y estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. Revista Contaduría y Administración - N° 200 – Enero, Marzo de 2001.

PUBLICACIONES EN INTERNET:

- <http://www.climalaboral.com.es>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/satisfaccion-insatisfaccion-clima-laboral.htm>
- <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>
- www.grassroots.com.mx
- <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html>

CARRERA: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
ALUMNAS: GARCÍA MARÍA ALEJANDRA
SARQUIS MARÍA EMILIA

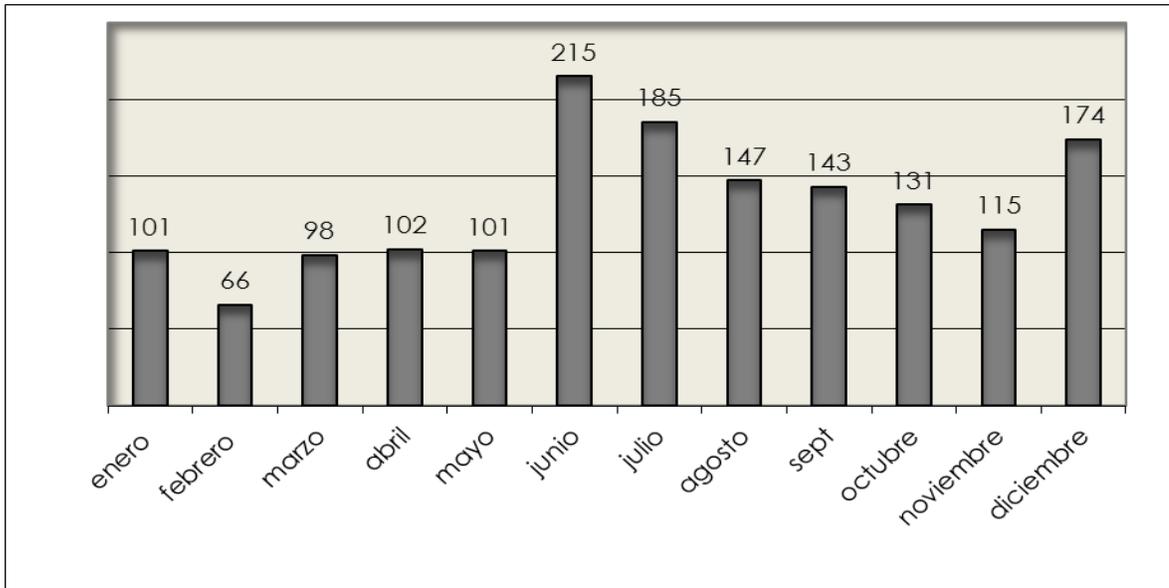


ANEXOS

ANEXO I: INDICE DE INASISTENCIAS

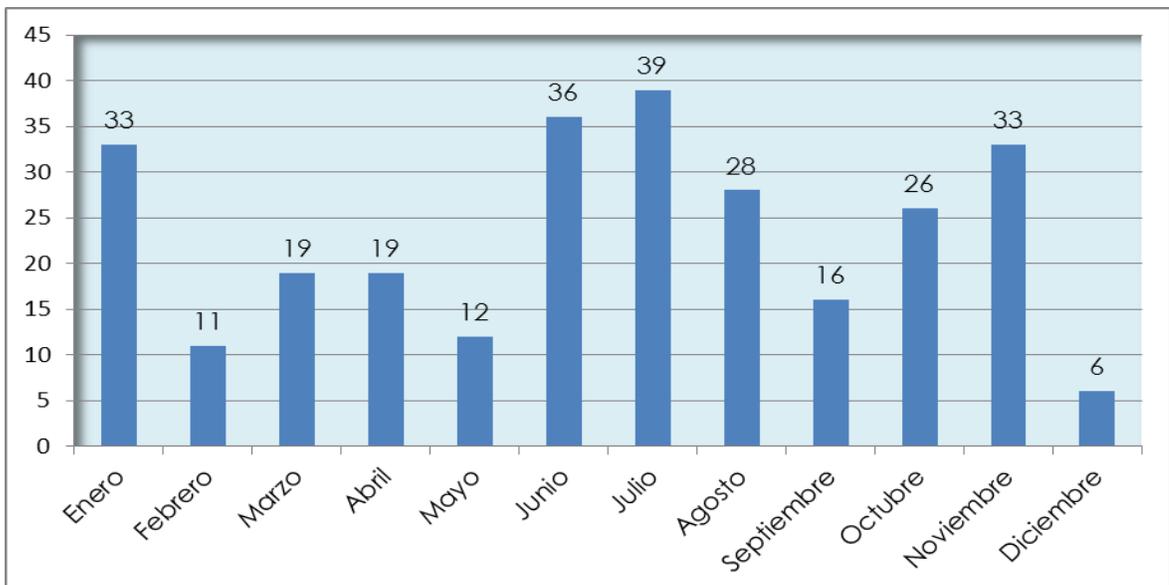
AÑO 2010 – INCAST ASCENSORES:

GRAFICO 1: AUSENTISMO INCAST ASCENSORES 2010



*El gráfico indica el total de faltas mensuales del total de los empleados en el año 2010

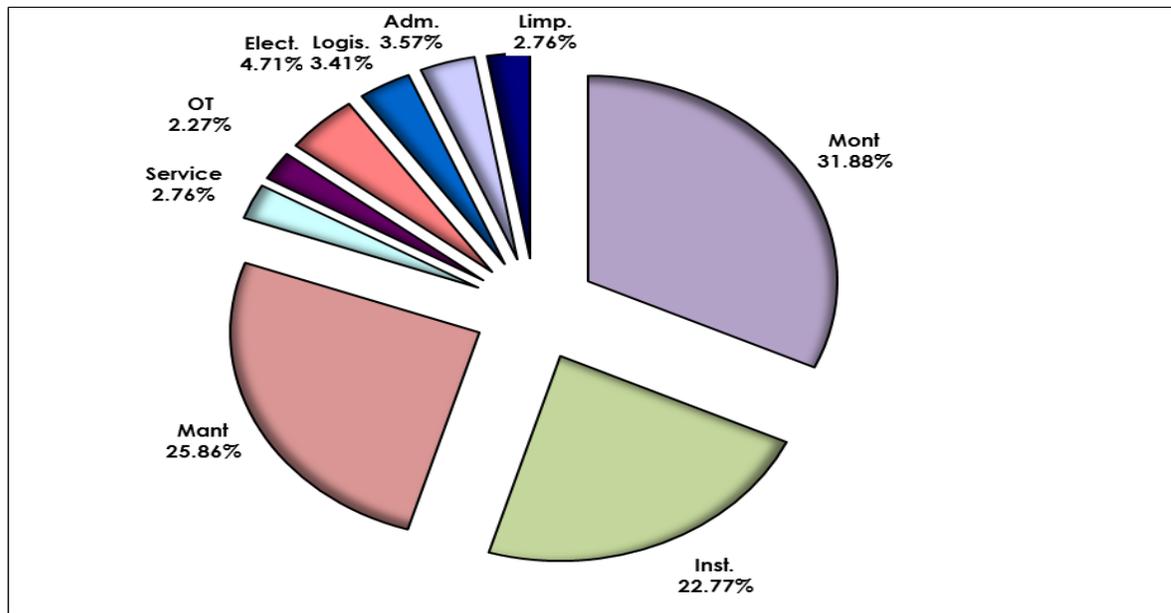
GRAFICO 2: AUSENTISMO AREA MANTENIMIENTO 2010





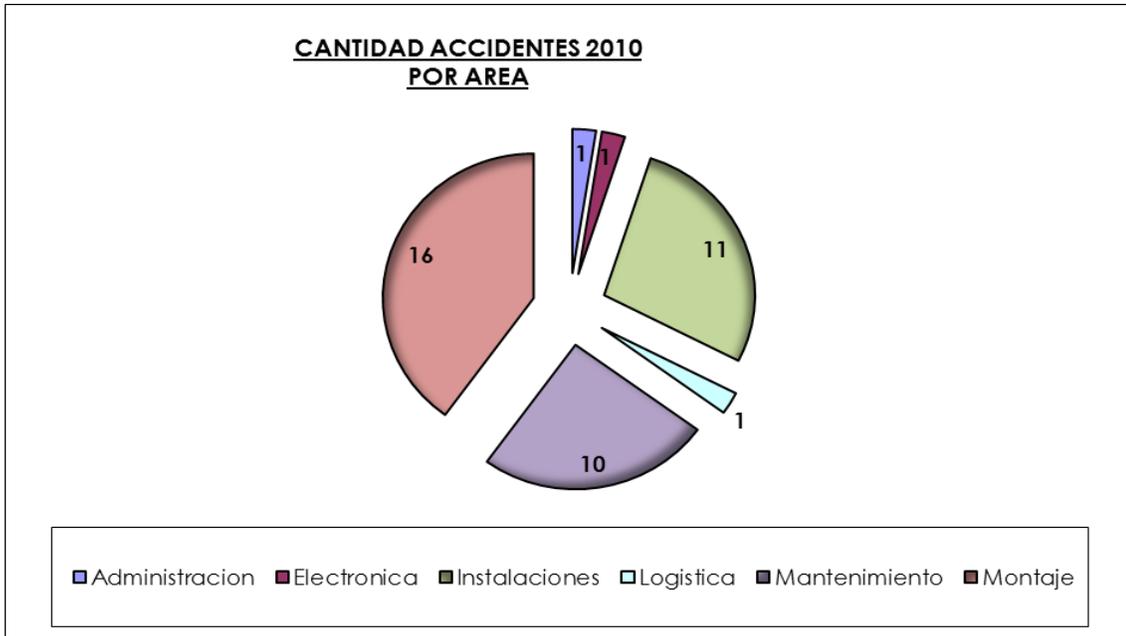
*El gráfico indica la variación del total de faltas mensuales en el Área de mantenimiento preventivo en el año 2010.

GRAFICO 3: PORCENTAJE DE FALTAS TOTALES POR AREA – 2010

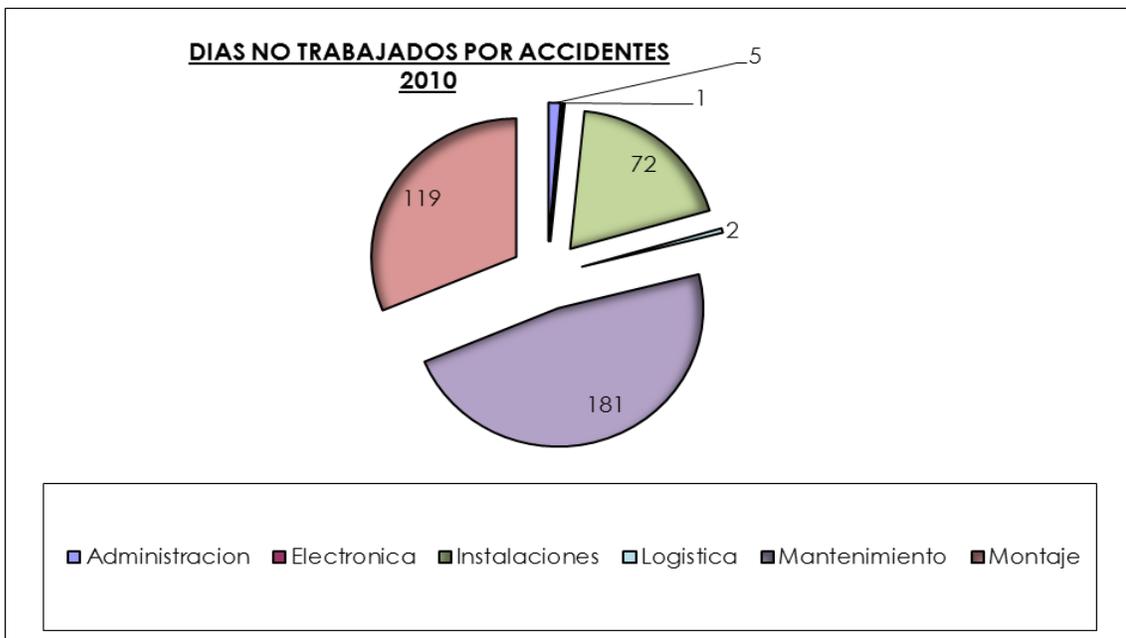


*El gráfico indica que el ausentismo del Área de mantenimiento preventivo representa un 25,86% del total de faltas en el año 2010.

ANEXO II: INDICE ACCIDENTOLOGIA
INCAST ASCENSORES – 2010



*El gráfico indica que el Área de mantenimiento preventivo tuvo 10 accidentes en el año 2010.



*El gráfico indica que en el año 2010 el Área de mantenimiento preventivo tuvo 181 días no trabajados por los 10 accidentes sufridos ese mismo año.

ANEXO III – HERRAMIENTAS DE RELEVAMIENTO DE DATOS.

ENTREVISTAS A PERSONAL JERARQUICO

ENTREVISTA REALIZA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. PRESENTACION

Las siguientes preguntas nos sirven para saber sobre la estructura organizacional y que tareas se desarrollan en el Área de Recursos Humanos, pertinentes a la motivación y satisfacción del personal, y conocer datos en general de la organización.

2. PRESENTACION DEL ENTREVISTADO

Puesto: Responsable de Recursos Humanos

3. ENTREVISTA:

- ¿Cómo está estructurada la Organización? (Organigrama organizacional)
- ¿Cuántos empleados componen la organización?
- ¿Los empleados de la organización están sindicalizados? ¿Por qué sindicato? Bajo qué convenio Colectivo?
- ¿Qué tipo de régimen salarial se utiliza?
- ¿Se cuenta con planes de capacitación para el personal?
- ¿Cuáles son los índices de ausentismo que se manejan? ¿Y de accidentología?
- ¿Se brindan al personal operativo algún tipo de beneficio?, ¿Cuáles? ¿Con que frecuencia?
- ¿Se realiza algún estudio o relevamiento de necesidades del personal? En caso afirmativo, ¿de qué manera?
- ¿La motivación del personal, es un tema que se tiene en cuenta en gestión de Recursos Humanos? En caso afirmativo, ¿se aplica alguna herramienta de motivación?
- En referencia a la sub área Mantenimiento Preventivo ¿Se aplican incentivos o herramientas motivacionales?
- ¿Qué información puede usted brindarnos sobre índices de rotación y ausentismo de esta sub área?

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL AREA DE SERVICIOS

1. PRESENTACION:

Las siguientes preguntas sirven para comprender el funcionamiento general del Área de Servicios, dentro de la cual se encuentra la sub área Mantenimiento Preventivo, junto a otras como: Servicio, Reclamos y Órdenes de Trabajo (Según se corrobora en el Organigrama de la empresa). Consideramos necesario comprender la interrelación entre estas sub áreas, para saber cuál es el aporte que realizan los empleados que conforman nuestra sub área de Intervención.

2. PRESENTACION DEL ENTREVISTADO:

Puesto: Gerente del Área de Servicios

3. ENTREVISTA.

- ¿Cuál es la principal función del área dentro de la estructura organizacional?
- ¿Cómo está comprendida el área de Servicios?
- ¿Cómo es la relación entre las sub áreas que la componen?
- ¿Cuál es la principal función de la sub área Mantenimiento Preventivo?
- ¿Qué aporte realiza esta sub área, al área de Servicios? Y ¿a la Organización en su conjunto?
- ¿Se aplica en su área indicadores de gestión para medir el rendimiento de las distintas sub áreas?
- ¿Es reconocido o premiado el cumplimiento de objetivos, en las distintas sub áreas?
- ¿Puede decirnos si el personal de esta sub área trabaja satisfactoriamente con su trabajo?

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE SUB-AREA MANTENIMIENTO

1. PRESENTACION:

Las siguientes preguntas nos sirven para comprender el funcionamiento general del Área de Mantenimiento, como se organizan, que tareas realizan, cual es la función dentro de la estructura organizacional.

2. PRESENTACION DEL ENTREVISTADO:

Puesto: Responsable de Mantenimiento

3. ENTREVISTA:

- ¿Cómo está compuesta la sub área de Mantenimiento?
- ¿Cuál es la función primordial dentro de la estructura organizativa?
- ¿En qué consiste la tarea que realizan las personas que componen esta sub área?
- ¿Se brinda algún tipo de capacitación al personal de su área? ¿Cuáles? ¿Con que frecuencia?
- ¿Puede decirnos que tipo de necesidades insatisfechas puede observar de su personal?
- ¿Considera que su personal está motivado? En caso negativo, puede decirnos cuales son las causas?
- ¿Qué tipo de mejoras considera necesarias aplicar en el área?

CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

ÁREA:

Antigüedad en la empresa:.....

Edad:.....

❖ **NIVELES DE SATISFACCION:**

1. Defina su nivel de satisfacción con respecto a su trabajo (Marque con una cruz):

Altamente Satisfecho Satisfecho Regularmente Satisfecho Insatisfecho Altamente Insatisfecho

2. ¿Está usted satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?

SI NO

3. En caso de contestar NO en la pregunta anterior, enuncie 3 actividades del trabajo que considere que sean la causa de su insatisfacción laboral:

1 _____

2 _____

3 _____

4. ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

SI NO

❖ **COMUNICACIÓN:**

5. Defina su nivel de satisfacción con respecto a la comunicación sobre el éxito en el cumplimiento de objetivos

Altamente Satisfecho Satisfecho Regularmente Satisfecho Insatisfecho Altamente Insatisfecho

❖ **RECONOCIMIENTO:**

6. Defina su nivel de satisfacción con respecto al Reconocimiento por cumplimiento de objetivos:

- Altamente Satisfecho Satisfecho Regularmente Satisfecho Insatisfecho Altamente Insatisfecho

❖ **RELACIONES INTERPERSONALES:**

7. ¿Cómo es su relación con su Jefe inmediato?

- Buena Regular Mala

8. ¿Cuáles con los aspectos positivos de la relación con su Jefe Inmediato?

9. ¿Cuáles son los aspectos que deberían cambiar para que mejore la relación con su Jefe Inmediato?

❖ **RECONOCIMIENTO:**

10. ¿Cree que según las actividades que realiza en su trabajo está bien recompensado?

- SI NO

❖ **CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL:**

11. ¿Considera que tiene posibilidades de crecer en su empleo?

- SI NO

❖ **RELACIONES INTERPERSONALES:**

12. La relación laboral entre usted y sus compañeros de área es:



Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

13. ¿Cómo describiría la relación laboral con los compañeros del equipo con los que le ha tocado trabajar en esta empresa?

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

14. ¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la relación con sus compañeros de equipo?

15. ¿Cuáles son los aspectos que deberían cambiar para que mejore la relación con sus compañeros de equipo?

❖ **CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL:**

16. Defina su nivel de satisfacción con respecto a las posibilidades de Formación y Capacitación brindadas por la empresa:

Altamente Satisfecho Satisfecho Regularmente Satisfecho Insatisfecho Altamente Insatisfecho

17. Defina su nivel de satisfacción con respecto a las posibilidades de Promoción y Crecimiento brindadas por la empresa:

Altamente Satisfecho Satisfecho Regularmente Satisfecho Insatisfecho Altamente Insatisfecho

ENCUESTA DE MOTIVACION AL PERSONAL OPERATIVO

ÁREA: MANTENIMIENTO

PERSONAL: OPERATIVO

Datos Personales.

- Antigüedad en la empresa:

Menos de 1 año	de 1 Año a 5 Años	Más de 5 Años

- Edad:

En relación a las siguientes preguntas marque con una cruz la respuesta a cada pregunta:

❖ **INCENTIVOS REMUNERATIVOS:**

1 - ¿Qué tipos de incentivos remunerativos le gustaría recibir?

- Premios por productividad
- Premios por presentismo
- Premios por eficiencia de grupo
- Premios por reducción de tiempos y costos de trabajo
- Sueldo basado en habilidades
- Otros (nombre cuales)

❖ **INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS:**

2 - ¿Qué tipos de incentivos no remunerativos le gustaría recibir?

- Capacitaciones periódicas
- Reconocimiento por rendimiento
- Posibilidades de ascenso
- Posibilidades de recreación para la familia
- Otros (nombre cuales)

CARRERA: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

ALUMNAS: GARCÍA MARÍA ALEJANDRA

SARQUIS MARÍA EMILIA



❖ **MOTIVACION:**

3 - ¿Cuál es su principal motivación de trabajar en INCAST Ascensores?

- Prestigio de la Empresa en el mercado
- Su cultura empresarial
- Clima Laboral
- Posibilidades de ascenso
- Posibilidades económicas que brinda
- Necesidad económica
- Ninguna de las opciones

4 - ¿Siente que la empresa soluciona sus reclamos?

- SI
- NO
- A veces

5- Enumere de 1 a 9 teniendo en cuenta su principal motivación a la hora de trabajar:

- Sueldo
- Premios económicos
- Crecimiento personal
- Crecimiento profesional y reconocimiento
- Capacitación
- Buen clima de trabajo
- Estabilidad Laboral
- Beneficios sociales
- Ninguna de las opciones

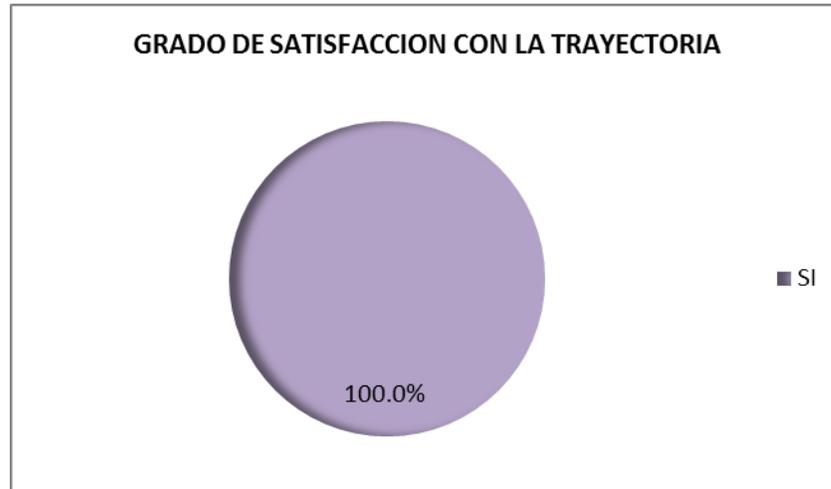
ANEXO IV:
RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



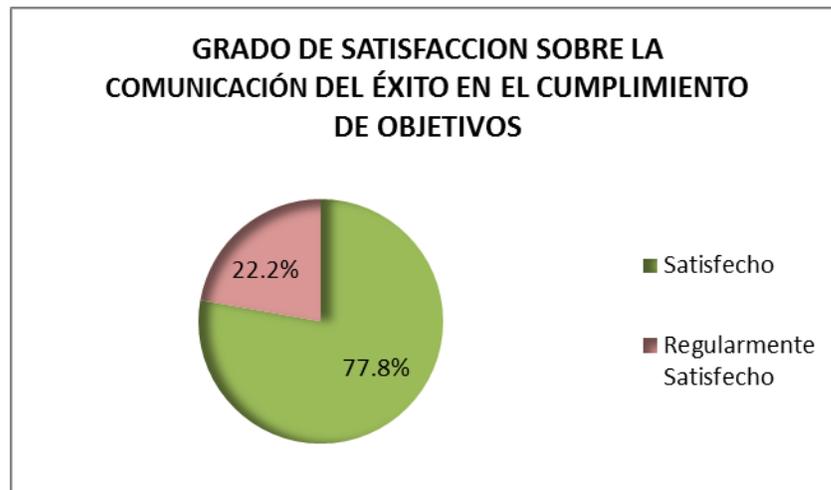
- Un 11,1% del personal encuestado, se encuentra altamente satisfecho y un 88,9% está satisfecho con el trabajo que realiza. En el primer caso el 100% de los empleados tienen una antigüedad de más de 5 años y en el segundo caso el 87,5% de los empleados cuenta con una antigüedad entre 1 y 5 años, mientras que los restantes tienen una antigüedad mayor a 5 años.



- El 100% de los empleados que respondieron la encuesta **SI** está satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo. De este porcentaje, el 77,8% tiene una antigüedad de 1 a 5 años y el 22,2% restante una antigüedad mayor a 5 años.



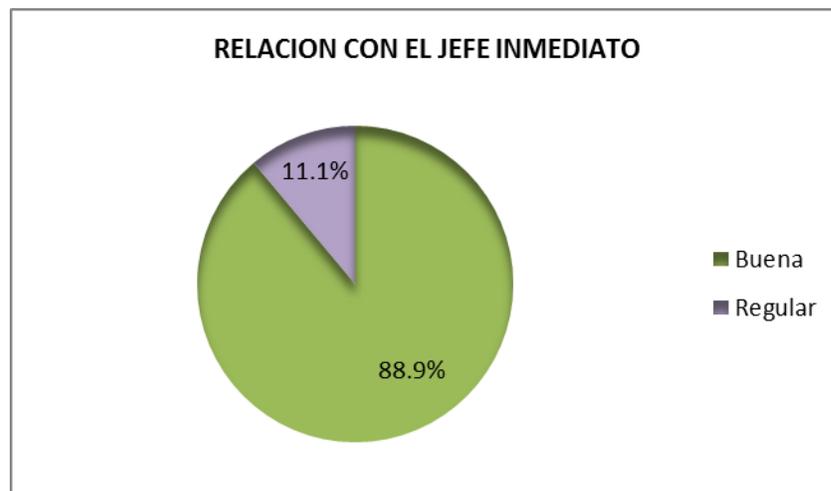
- El 100% de los empleados que respondieron la encuesta SI está satisfecho con la trayectoria de la empresa en cuestión. De este porcentaje, el 77,8% tiene una antigüedad de 1 a 5 años y el 22,2% restante una antigüedad mayor a 5 años.



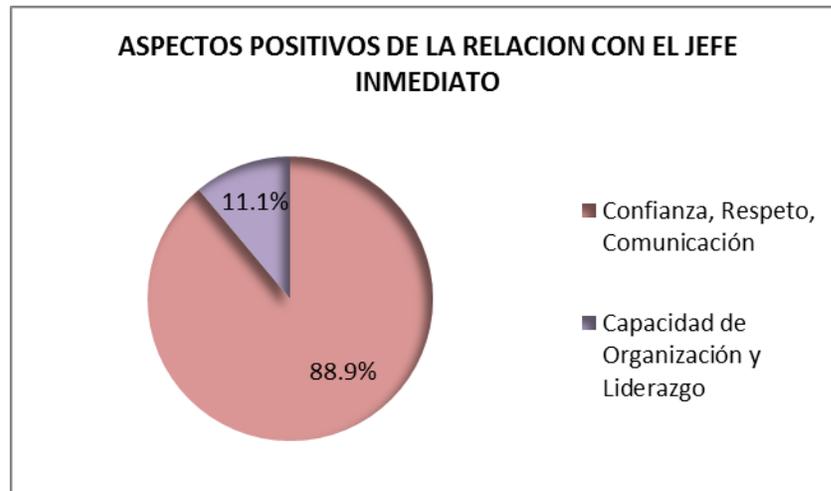
- Un 77,8% está satisfecho y el 22,2% está regularmente satisfecho sobre el éxito con la comunicación sobre el cumplimiento de los objetivos. En el primer caso el 71% tiene una antigüedad entre 1 a 5 años y el 29% tiene una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



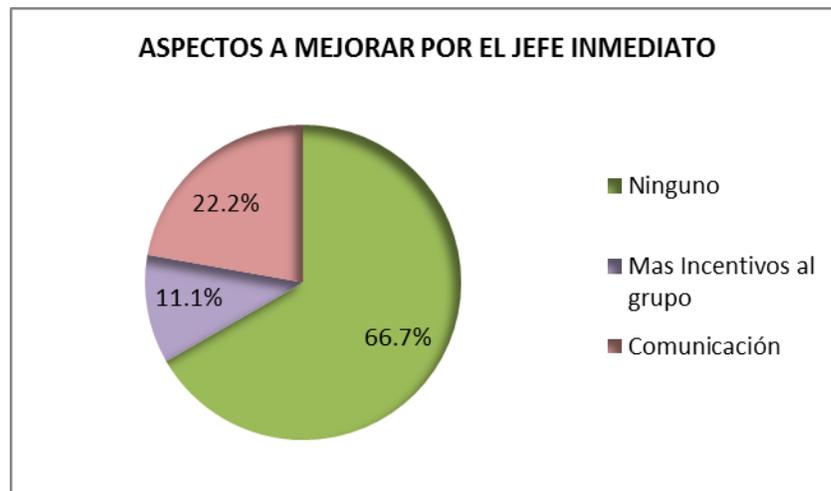
- El 11,1% está satisfecho, el 66,7% se encuentra regularmente satisfecho y el 22,2% restante está insatisfecho respecto al reconocimiento por cumplimiento de objetivos. En el primer caso el 100% del personal encuestado tiene una antigüedad mayor a 5 años, en el segundo caso el 83,3% cuenta con una antigüedad entre 1 y 5 años y el 16,7% restante una antigüedad mayor a 5 años. Mientras que en el tercer caso el 100% de los empleados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



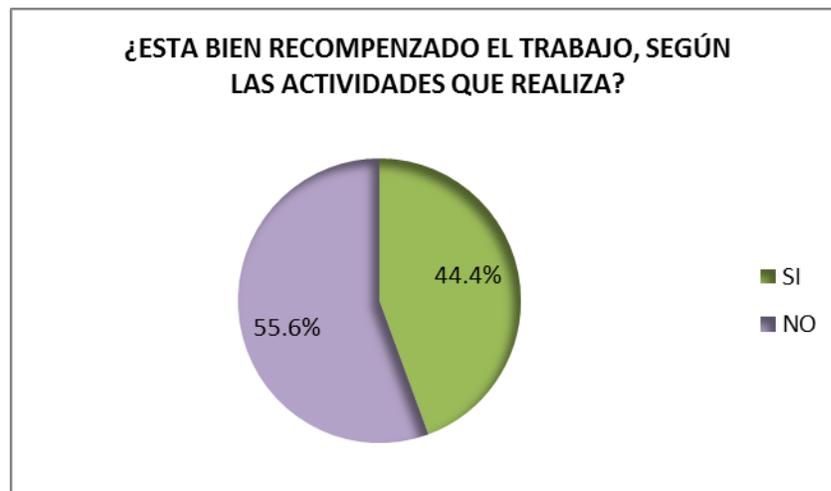
- El 88,9% del personal coincide en que los aspectos positivos de dicha relación son: Confianza, Respeto, Comunicación, y el 11,1% restante manifiestan los siguientes: Capacidad de Organización del trabajo y Liderazgo. En el primer caso el 75% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 25% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



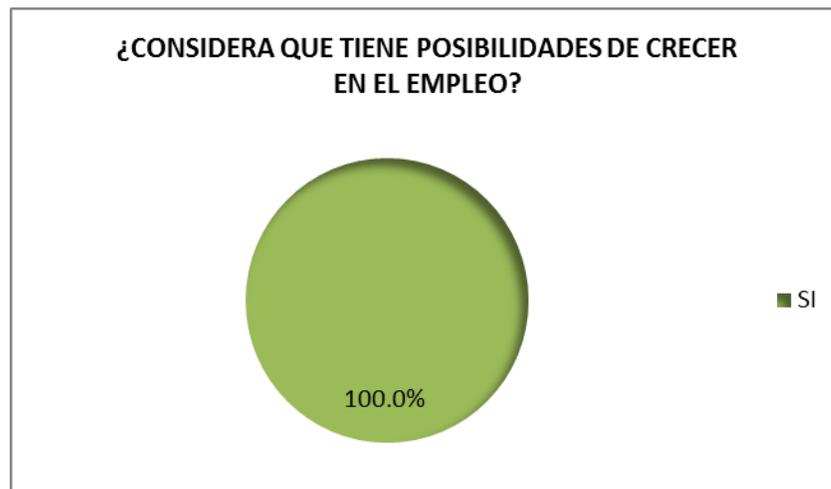
- El 88,9% del personal coincide en que los aspectos positivos de dicha relación son: Confianza, Respeto, Comunicación, y el 11,1% restante manifiestan los siguientes: Capacidad de Organización del trabajo y Liderazgo. En el primer caso el 75% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 25% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



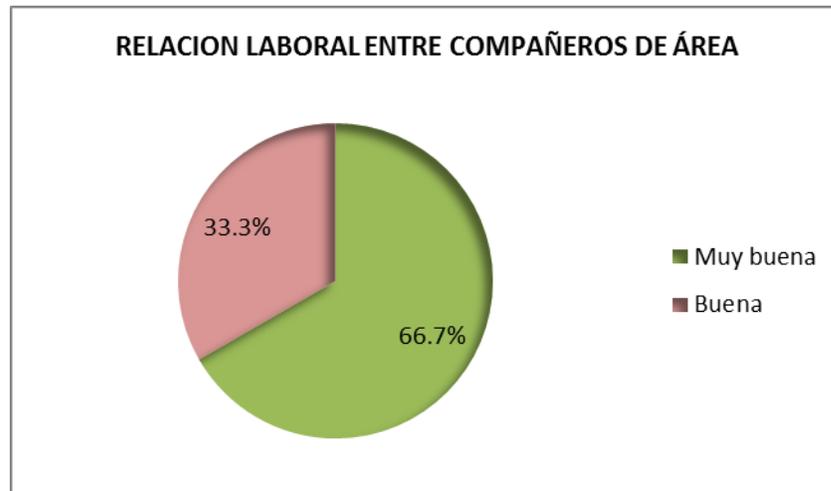
- El 66,7% del personal coincide en que NO hay aspectos a mejorar, el 22,2 % manifiesta que un aspecto a mejorar es: La Comunicación, y el 11,1% restante considera que tendría que aplicar mas incentivos al grupo. En el primer caso el 66,7% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el 33,3% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo y tercer caso el 100% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



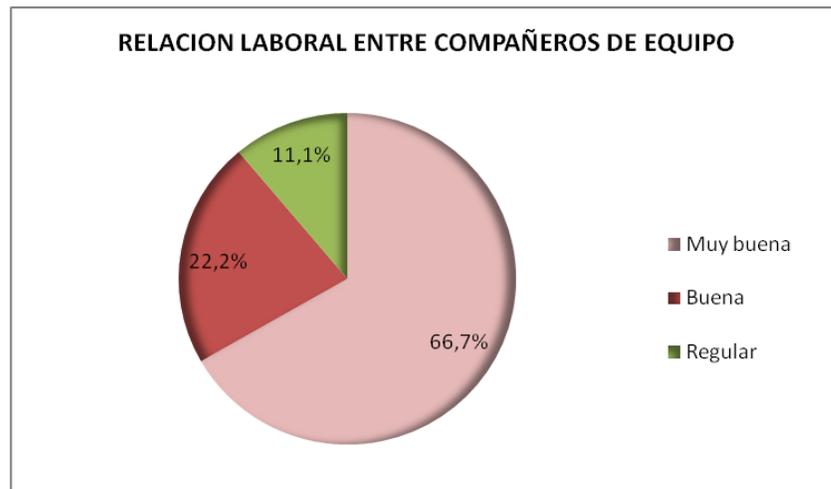
- El 44,4% del personal considera que SI está bien Recompensado acorde a las tareas que realiza y el 55,6% restante considera que NO lo está. En el primer caso el 50% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el 50% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso, el total del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



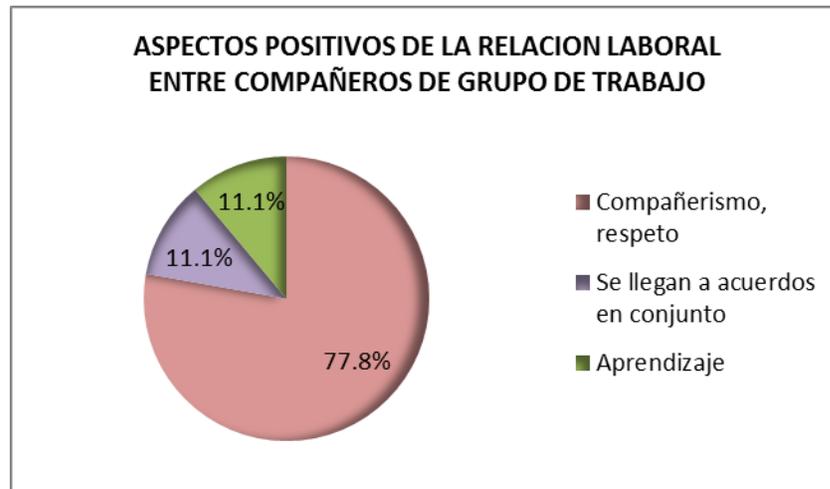
- El 100% del personal encuestado considera que SI tiene posibilidades de crecer en su empleo. El 77,8% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el 22,2% una antigüedad mayor a 5 años



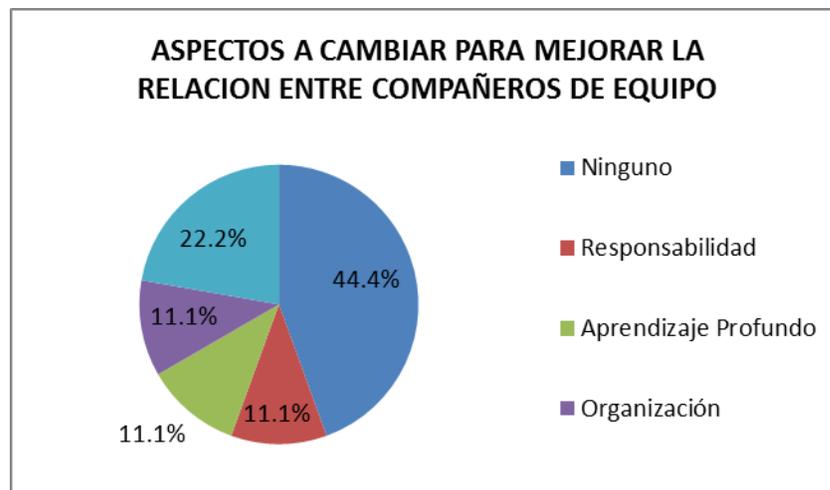
- El 66,7% del personal coincide en que mantienen una Muy Buena relación y el 33,3% restante una relación Buena con sus compañeros de área. En el primer caso el 66,7% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 33,3% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



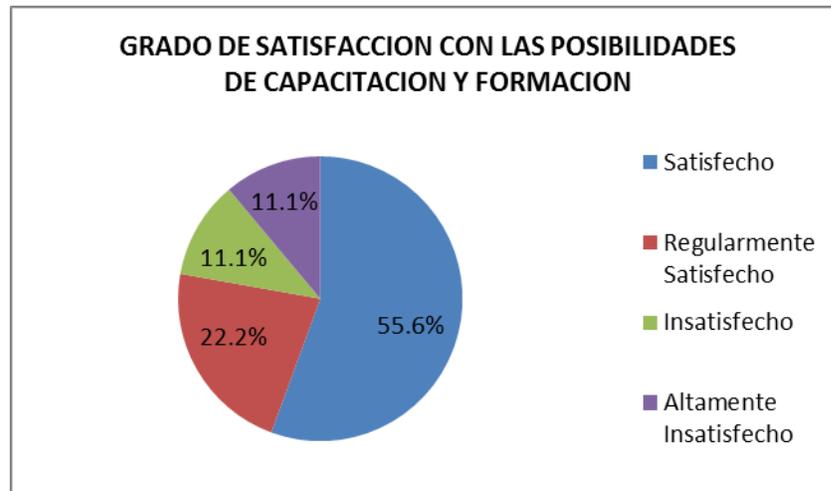
- El 66,7% del personal coincide en que mantienen una Muy Buena relación, el 22,2% una relación Buena y el 11,1% restante una relación Regular con sus compañeros de Equipo, con los que le ha tocado trabajar. En el primer caso el 66,7% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 33,3% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo y tercer caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



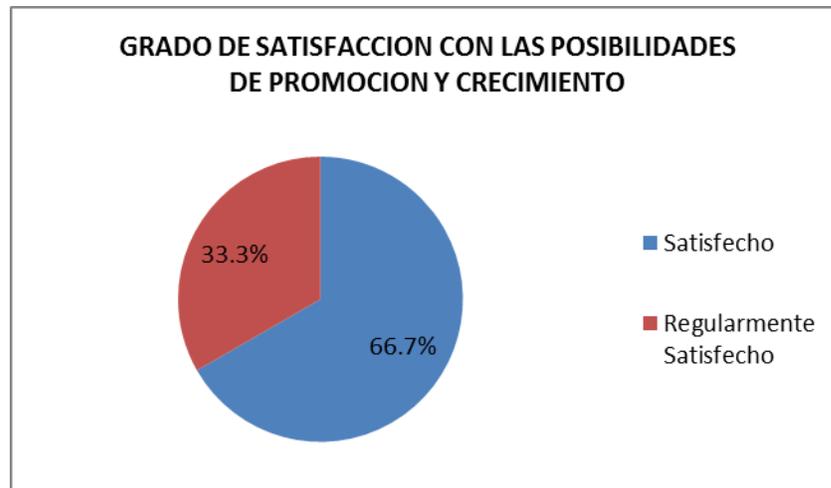
- El 77,8% del personal coincide en que los aspectos positivos de dicha relación son: Compañerismo y Respeto, el 11,1% manifiestan que un aspecto positivo es “llegar a acuerdos en conjunto” y el 11,1% restante resaltan el Aprendizaje como aspecto positivo de esta relación. En el primer caso el 71,4% del personal encuestado tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y un 28,6% una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo y tercer caso el 100% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



- El 44,4% del personal coincide en que NO hay aspectos a mejorar, un 11,1 % manifiesta que un aspecto a mejorar es: La Responsabilidad, un 11,1% considera que mejoraría la Forma de Aprendizaje, un 11,1% mejoraría la forma de Organización del trabajo y el 22,2% restante implementaría Reuniones Grupales. En el primer caso el 50% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el 50% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo, tercer, cuarto y quinto caso, los encuestados tienen una antigüedad entre 1 y 5 años.



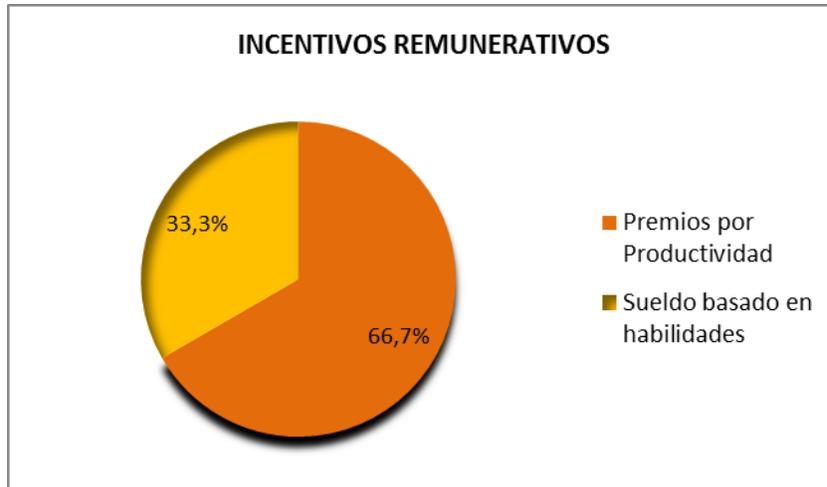
- El 55,6% se encuentra Satisfecho, un 22,2% Regularmente Satisfecho, un 11,1% Insatisfecho y el 11,1% restante se encuentra Altamente Insatisfecho con las posibilidades de Formación y Capacitación. En el primer caso el 80% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años, y el 20% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 50% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el otro 50% una antigüedad mayor a 5 años. En el tercer y cuarto caso los encuestados tienen una antigüedad entre 1 y 5 años.



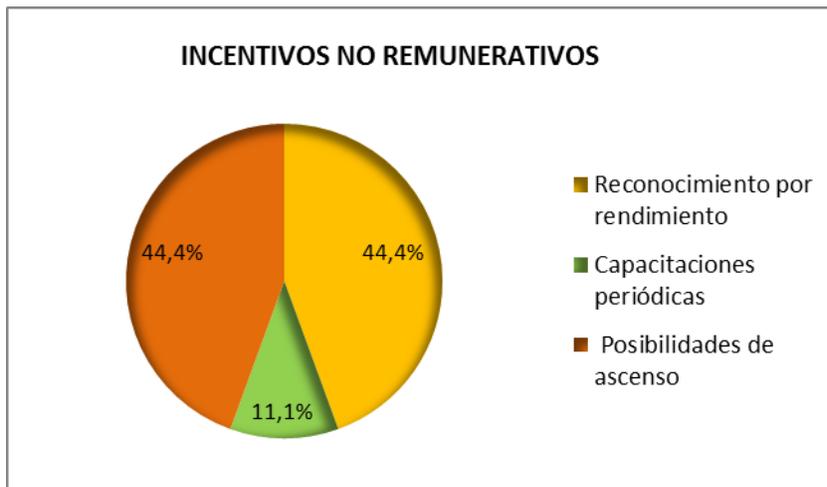
- El 66,7% se encuentra Satisfecho y el 33,3% restante se encuentra Regularmente Satisfecho, con las posibilidades de Promoción y Crecimiento,. En el primer caso el 66,7% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años, y el 33,3% restante una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso el 100% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.

ANEXO V:

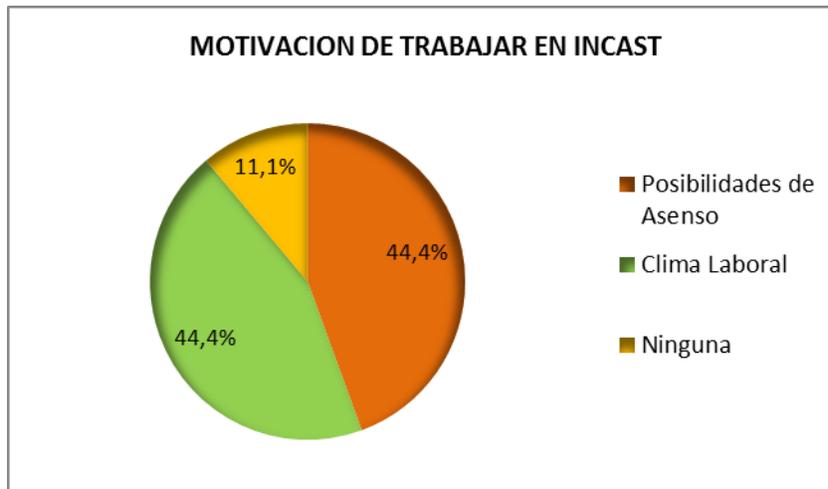
RESULTADOS ENCUESTA DE MOTIVACIÓN



- Un 66.67% del personal encuestado le gustaría recibir Premios por Productividad y un 33.33% le gustaría recibir Sueldos Basados en Habilidades, como tipo de incentivo remunerativo. En el primer caso las encuestas arrojan que el 67% de los empleados que eligieron esta opción tienen una antigüedad en la empresa entre 1 y 5 años y el 33% restante tiene una antigüedad mayor a 5 años. En el segundo caso del total del personal encuestado el 100% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años de antigüedad.



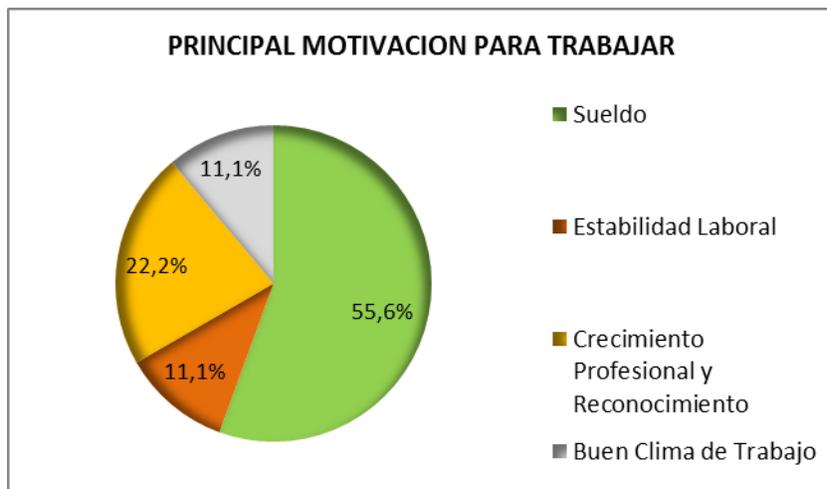
- El 44.44% del personal encuestado eligió como tipo de incentivo no remunerativo, el Reconocimiento por Rendimiento, el 11.12% eligió las Capacitaciones Periódicas y el 44.44% restantes eligió las Posibilidades de Ascenso como incentivo. En el primer caso el 50% de los encuestados tiene entre 1 y 5 años de antigüedad y el otro 50% restante cuenta con una antigüedad de más de 5 años. En el segundo y tercer caso, el total de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años



- A un 44.44% del personal, le motiva trabajar en Ascensores Incast por las Posibilidades de Ascenso que se les brinda, un 44.44% están motivados por el Clima Laboral y un 11.12% no optó por ninguna de las opciones dadas, pero tampoco referenció alguna otra de su agrado. Tanto en el primero y el tercer caso el 100% de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 y 5 años. Y en el segundo caso el 75% de las personas tiene una antigüedad entre 1 y 5 años, mientras que el 25% restante cuenta con una antigüedad mayor a 5 años.



- Un 22.2% siente que la empresa **SI** soluciona sus reclamos, y un 77.8% siente que **A VECES** la empresa soluciona sus reclamos. En el primer caso, un 50% tiene una antigüedad entre 1 y 5 y el otro 50% tiene una antigüedad mayor a 5 años. Y en el segundo caso el 100% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años.



- Para el 55.6% la principal motivación a la hora de trabajar es el Sueldo, un 22.2% opto por el Crecimiento Profesional y Reconocimiento, un 11.1% eligió la Estabilidad Laboral y el 11.1% restantes selecciono el Buen Clima de Trabajo. En el primero, tercero y cuarto caso el 100% de los encuestados tienen una antigüedad entre 1 y 5 años. En el segundo caso, un 50% tiene una antigüedad entre 1 y 5 años y el otro 50% cuenta con una antigüedad mayor a 5 años.