

TESIS

COMPENSACIONES EFICACES COMO FACTOR CLAVE PARA LA MOTIVACION LABORAL

MBA HSBC 2010

Alumna Patricia Lemos
Tutor: Sandro Adrián Cosentino
Junio 2015

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este trabajo de investigación, consultas, y desarrollo de la tesis, es importante para mí, agradecer primero a mi familia que me apoyo en todo momento desde el comienzo, el transcurso y la finalización del MBA, y ahora en la preparación de la tesis, alentándome en todo momento, y brindándome todo el tiempo posible para que pueda enfocarme en este desarrollo profesional.

El análisis del objetivo me lleva a considerar que este no hubiera sido posible sin el aporte dado por los empleados encuestados y los testimonios recibidos de cada uno de ellos.

Debo agradecer también especialmente a la profesora del seminario de Tesis, Vanessa Welsh, que brindo las pautas necesarias para del desarrollo de la misma.

Quiero también expresar mi agradecimiento al apoyo recibido de mi tutor Sandro Adrián Cosentino Director de R.R.H.H. quien me supo guiar para completar mi investigación y preparación de la tesis.

No cabe duda, que la colaboración de todas las personas mencionadas, hicieron que el trabajo se haya culminado, con esfuerzo, perseverancia, y sobre todo con el apoyo de los que me rodean.

RESUMEN

El propósito de esta tesis es investigar si la retribución económica es el único factor que impulsa a las personas a estar motivadas y a realizar un mejor desempeño laboral.

Por tal motivo la investigación se basará en analizar otros sistemas de reconocimientos que contribuyan a mejorar la motivación laboral, investigando si existen otras variables que incrementen el bienestar del empleado y su motivación en el trabajo.

En el mundo laboral actual y ante los cambios constantes del mercado, han ido cambiando las prioridades que cada empleado le asigna a su escala de bienestar.

Se estudiaron las principales características del ser humano en cuanto a su comportamiento, la inteligencia emocional y las generaciones.

Así también teorías sobre la motivación y otros conceptos sobre compensaciones, y reconocimientos.

A través de encuestas y de testimonios se pudo recolectar información para la tesis.

Los resultados obtenidos han servido para llegar a conclusiones importantes sobre la influencia de los incentivos en el desempeño del trabajo, para entender sus necesidades y desde ese punto conocer que variable es la más indicada para incrementar la motivación.

PALABRAS CLAVES

Incentivos

Motivación

Necesidades

Desempeño

INDICE

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

PALABRAS CLAVES

INDICE

INTRODUCCION

Enunciado del problema

Formulación del problema

Hipótesis

Justificación de la investigación

Objetivo General

Objetivo Específico

Tipo de Investigación

CAPITULO 1 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LAS GENERACIONES

1.1 Inteligencia Emocional

1.2 Las emociones

1.3 Las generaciones

CAPITULO 2 LAS EMPRESAS Y SU VINCULO CON LAS PERSONAS

2.1 Las empresas como una organización

2.2 Concepto de la organización

2.3 Las Organizaciones como sistemas

2.4. Enfoque de los sistemas organizativos

2.5 Las personas y las organizaciones

2.6 Cultura Organizacional

CAPITULO 3 LA MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES

3.1 Concepto de motivación

3.2 Teorías de la motivación

3.2.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow

3.2.2 Teoría del factor Dual de Herzberg

3.2.3 Teoría de los tres factores de Mc Clelland

3.2.4 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

3.2.5 Teoría de las expectativas

3.2.6 Teoría ERC de Alderfer

3.2.7 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke

3.2.8 Teoría de la equidad de Stancey y Adams

3.2.9 Teoría del campo de KartLewin

3.2.10 Teoría Behaviorista

CAPITULO 4 CLASES DE COMPENSACIONES LABORARES

4.1 Sistemas de remuneración

4.2 Tipos de compensaciones

4.2.1 Compensaciones variables

4.2.2 Beneficios cuantificables

4.2.3 Beneficios no cuantificables

4.2.4 Nuevas practicas

CAPITULO 5 ENCUESTAS

5.1 Muestra

5.2 Resultados de la Encuesta

CAPITULO 6 ENTREVISTAS

6.1 Descripción de las entrevistas y perfil de los entrevistados

CAPITULO 7.CONCLUSIONES FINALES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO I FORMULARIO DE ENCUESTA

ANEXO II RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ANEXO III ENTREVISTAS

INTRODUCCION

En los últimos años, los cambios sociales, culturales y económicos han influido notoriamente en el ambiente donde se desarrolla el ser humano.

Se han modificado las valoraciones de las personas, las relaciones sociales y también la forma de retribución a los trabajadores.

En el entorno actual, las organizaciones se encuentran en un mercado muy competitivo, donde la actividad de la empresa, y su posicionamiento no solo depende de sus productos sino también del capital humano que la compone.

Por eso es tan importante y valioso, la interacción de los trabajadores en la organización y la cooperación de los mismos.

Los trabajadores y la organización están en un constante vínculo, ya que de acuerdo a la actuación y desempeño de su tarea, hace posible que la empresa pueda cumplir sus metas y objetivos.

Hay un intercambio recíproco entre el trabajador y la organización, con relación a su desempeño y la retribución o compensación que recibirá a cambio de este.

Por este motivo la investigación se basará en entender y determinar cuales son las variables que más valoran los trabajadores con respecto a las compensaciones, y como estas pueden afectar en forma positiva o negativa en el desempeño.

Hoy en día los empleados tienen que sentirse motivados para aportar a la organización todos sus conocimientos y experiencias, para que sus metas y objetivos estén alineados al de la estrategia de la empresa.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad los sistemas de reconocimientos del desempeño de muchas empresas están basados únicamente en incentivos remunerativos, los cuales no siempre motivan al empleado.

Por lo tanto es importante, en el área laboral conocer cuales son los factores que influyen en la motivación del trabajador.

Actualmente con los cambios de las necesidades de los trabajadores y los avances de la tecnología, se fueron modificando la forma de motivar a los empleados para mejorar su desempeño y su bienestar laboral.

La investigación se realizó en una Entidad Financiera, donde se estudió el comportamiento de los empleados ante estos cambios, buscando identificar que valoran más en su trabajo diario, cuál es la importancia que tienen las compensaciones y cómo influyen estos en el desempeño.

A través de las encuestas se obtendrá cual es el factor de compensación que más valoran los empleados de la entidad bancaria para estar motivados, y comparando los resultados con el actual programa de compensación se determinaran si es necesario modificar o agregar otros variantes de contribución al empleado para aumentar su desempeño.

FORMULACION DEL PROBLEMA

El análisis se basó en entender qué motiva a las personas a realizar un mejor desempeño, si el factor principal es el incentivo económico, o si existen otras variables a tener en cuenta para el reconocimiento.

¿La compensación monetaria motiva a los trabajadores?

¿Los incentivos económicos son condición indispensable para la motivación del trabajador?

¿Existen otras clases de compensaciones que influyan en la motivación laboral?

¿Cuales son las alternativas que posee una empresa para compensar al empleado e incrementar la motivación y rendimiento?

HIPOTESIS

El programa actual de incentivos laborales basados en retribuciones monetarias, contribuye a aumentar la motivación y el desempeño del empleado.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

En la actualidad los sistemas de reconocimientos del desempeño de muchas empresas están basados únicamente en incentivos remunerativos, los cuales no siempre motivan al empleado.

La investigación se basará en analizar otros sistemas de reconocimientos que contribuyan a mejorar la motivación laboral, si existen otras variables o factores a utilizar para incrementar el bienestar del empleado.

Además se investigarán las teorías del comportamiento humano con respecto a las necesidades que cada persona valora.

Existe un vínculo entre las necesidades que debe cubrir cada empleado y la motivación.

Se nombra a continuación a las teorías más importantes, desarrollando las mismas en el marco teórico.

Abraham Maslow (1943) planteó que cada persona le da un orden particular según sus cinco necesidades más importantes.

Diseñó una pirámide de necesidades, desde las necesidades primarias en su base a las secundarias en la cima de la misma.

Las necesidades básicas o fisiológicas son las que se basan en la sobrevivencia de las personas, como ser necesidades de alimento, de abrigo, salud. Todo lo relativo a la parte orgánica del hombre.

Las secundarias, se dan a medida que se han satisfecho las necesidades básicas, y se avanza en la pirámide hacia arriba.

Como las necesidades de seguridad, las sociales, las de estima y autorrealización.

Frederick Herzberg (1959), propuso la clasificación de los factores que intervinieran en la satisfacción, desempeño y motivación de los trabajadores.

Los clasificó en higiénicos y motivadores.

Los factores higiénicos son los relacionados con las necesidades básicas y son considerados imprescindibles para el trabajador.

Los factores motivadores son necesidades más elevadas, por ejemplo el reconocimiento a sus logros por parte de los mandos medios, la posibilidad de tener un trabajo más desafiante o encarar proyectos.

Teoría X Y de MC Gregor (1957), observó que los dirigentes de las organizaciones piensan acerca de cómo se comportan los empleados en general. Describe dos formas o dos conjuntos típicos de supuestos básicos en la mente de los directivos, a los cuales denomino teoría X y teoría Y.

En la teoría X, supone que los trabajadores tienen una característica o tendencia más natural al ocio, y toman a la tarea asignada como un castigo.

En la teoría Y, los directivos de las empresas consideran que sus empleados encuentran satisfacción realizando su tarea, y que se esforzarán en su desempeño para lograr sus objetivos y conseguir mejores resultados para la organización.

El autor MC Clelland (1989) determina que una vez que la persona ha logrado satisfacer las necesidades básicas (comparándola con la pirámide de Maslow), su accionar es dominado principalmente por tres tipos de necesidades:

Logro, relacionado con la visión de sobresalir y tener éxito en sus objetivos.

El poder, cuando busca controlar a otras personas.

Afiliación con el fin de conseguir vínculos personales y trabajo en equipo.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

El objetivo de la tesis, se basa en determinar cuales son las variables monetarias y no monetarias que motivan a las personas a mejorar su desempeño laboral.

Y de acuerdo a los resultados de las encuestas determinar que acciones puede tomar la empresa frente a estos cambios de factores motivadores.

Objetivo específico

Determinar a través de las encuestas a los empleados cual es la variable más valorada por el empleado para estar más motivado en su trabajo.

Tipos de Investigación

La investigación será de tipo descriptiva basándose en los marcos antropológicos – filosóficos y los conceptos teóricos investigados.

Se hará referencia a los marcos antropológicos-filosóficos y teóricos, los cuales se basaran en los principales aspectos de las personas en el ámbito laboral, sus necesidades y motivación en el trabajo, como influye la organización y la forma de incentivos determinados, en función del logro de sus objetivos.

Se harán encuestas a distintos empleados de la administración de casa central. Para comprender el esquema vigente de compensación y cual es la repercusión de estos en la motivación.

CAPITULO 1 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LAS GENERACIONES

1.1 Inteligencia emocional

Olguín, Jorge (2013) en su nota del Grupo ElRon, sobre Autoconocimiento y salud describe como inteligencia emocional a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de cada persona y de los que los rodean. Es la “habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”

Valles Sibyl (2011) describe los 7 tipos de inteligencias del autor Howard Gardner

- a) Inteligencia Lingüística: Es la que se relaciona con la capacidad verbal y el lenguaje
- b) Inteligencia Lógica: Implica la relación con el desarrollo de pensamiento abstracto, y la organización a través de pautas
- c) Inteligencia Musical: Relacionada con las habilidades rítmicas
- d) Inteligencia visual: Capacidad para integrar elementos y ordenarlos
- e) Inteligencia Kinestesica: Relacionado con el movimiento corporal y el de los objetos
- f) Inteligencia interpersonal: Capacidad de establecer las relaciones con otras personas
- g) Inteligencia Intrapersonal: Se refiere al conocimiento de uno mismo, la auto confianza y auto motivación.

Hay varios autores que se centran en la inteligencia emocional, de los cuales menciono a uno muy importante Daniel Goleman, (1995) que en su libro Inteligencia Emocional detalla que existen 5 competencias principales sobre la inteligencia.

1. El conocimiento de las propias emociones, que es el conocimiento de uno mismo, es la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en el cual aparece. Las personas que conocen mejor sus emociones pueden dirigir mejor sus vidas

2. La autorregulación y el control de los impulsos, de la ansiedad, y la capacidad de regular los estados de ánimos
3. La capacidad de motivarse a si mismo, el control de la vida emocional, manteniendo la atención, la motivación y la creatividad.
4. La empatía y la confianza en las demás personas. Significa tener conciencia de los sentimientos y necesidades de otras personas.
5. Las relaciones con las artes sociales y los vínculos sociales. Capacidad para idear buenas tácticas de persuasión, comunicar con mensajes claros y saber escuchar. Manejar conflictos y el buen liderazgo

El autor Daniel Goleman fue de gran importancia, ya que ha presentado las habilidades emocionales y las conductas asociadas a ella, tomando como base la inteligencia emocional.

Une dos conceptos que se relacionan entre si, la inteligencia que es algo a lo cual una persona la asocia a un logro o a la competencia, y la emoción que se relaciona con los sentimientos, la libertad, el sentir de la persona.

Así mientras la inteligencia emocional determina nuestra capacidad para aprender sobre el autocontrol, la competencia emocional se refiere al dominio de las habilidades y este se refleja en el ámbito del trabajo.

Muchas empresas hoy en día tanto en el área del liderazgo como en la promoción de los trabajadores, han tomado conciencia que la “inteligencia emocional” es un concepto revolucionario aplicable a las organizaciones, que influye en la motivación laboral.

1.2 Las emociones

En el texto del autor Olguin, Jorge (2013) del Grupo ElRon nos describe a las emociones como una de las principales características de las personas, las cuales de acuerdo a su estado de ánimo determina la percepción de cada situación.

Las emociones son un estado complejo, por el cual se puede sentir atracción o repulsión consciente. La palabra proviene de “moverse” que significa “movimiento hacia”. A continuación se va a describir como y hacia donde pueden moverse, siempre relacionadas con el aprendizaje.

La Ira, nos predispone a la lucha contra alguna cosa, y se relaciona físicamente con el aumento del ritmo cardiaco y fluir de la sangre a las manos.

El miedo, se relaciona con la huida o la lucha, ocultarse o atacar, y obstaculiza las facultades intelectuales y la del aprendizaje. La ansiedad como la activación y la ira como coraje.

La alegría, se predispone a afrontar una tarea, aumenta la energía, y no hay pensamientos negativos. Hay entusiasmo para la acción.

La sorpresa, observación concentrada de una acción, y esta relacionada con la curiosidad.

La tristeza, se asocia a la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales, y la depresión dificulta el aprendizaje. Hay menos reacción, y son menos impulsivas, hay poca valoración objetiva de las tareas y se hacen dificultosas.

Las emociones son impulsos que nos llevan a actuar, y nos ayudan a afrontar situaciones difíciles, y tienen tres componentes:

El perceptivo, relacionado con la predisposición a valorar los lugares cerrados o situaciones peligrosas, como puede ser la ansiedad por un nuevo trabajo o el placer del logro de un reconocimiento laboral.

El motivacional, la emoción que impulsa hacia una determinada conducta.

El conductual, es el que esta influido por las experiencias de aprendizaje previo y las costumbres culturales.

1.3 Los incentivos y las generaciones

Es importante hablar de las características de las generaciones humanas, ya que de sus características también dependerá la motivación y los incentivos laborales, de cada uno

A continuación se detallan las cuatro generaciones y sus cualidades, tomando en cuenta la descripción del autor Gross, Manuel (2008)

De acuerdo con la frase de este especialista en Management, “es muy importante para el éxito de las organizaciones tener en cuenta las diferencias generacionales y cómo éstas impactarán en su capacidad en el desempeño, las formas de incentivo y la motivación de cada uno de ellos”

Tradicionalistas

Son los nacidos entre 1922 y 1945, Sus valores establecieron las bases de las organizaciones modernas y muchas veces las empresas juzgan al resto de su personal en ya que los comparan con su forma de pensar y de actuar Los Tradicionalistas están convencidos que el mundo necesita paz, reglas, estructuras, y sus valores son la lealtad, el respeto por la autoridad y el sacrificio. Su meta es crear un legado, son ahorrativos y dado la época en la que nacieron siempre están preocupados porque en un futuro pueden existir tiempos difíciles y hay que afrontarlos. A su vez, este grupo está muy comprometido emocionalmente con la organización.

Las motivaciones en cada generación son distintas, podemos nombrar las principales pautas

Para motivar a los tradicionalistas:

- ✓ Tomarse el tiempo para contactarse en forma personal
- ✓ Socializar con ellos en el transcurso de sus tareas

- ✓ Permitirles conversar
- ✓ Premiar sus esfuerzos a través de placas u otros reconocimientos
- ✓ Salario de acuerdo a su experiencia y desempeño

Los Baby Boomers

Respecto a los nacidos entre 1946 y 1964 se convirtieron en la fuerza impulsora de las organizaciones.

Los Baby boomers, son quienes desde su ingreso al mercado laboral siempre buscaron tener impacto tanto en su trabajo como en la sociedad y luchar contra las reglas y las estructuras.

Demostrando que pueden agregar valor a las empresas, e impulsar el éxito.

Para motivar a los Baby Boomers:

- ✓ Darles mucho reconocimiento publico
- ✓ Brindarles la oportunidad de probarse a si mismos
- ✓ Incentivos que le den status como viajes de trabajo
- ✓ Asignarles tareas para que ganen reconocimientos dentro de la empresa
- ✓ Escuchar sus sugerencias
- ✓ Premiar su compromiso en su trabajo

La generación X

Nacieron entre 1965 y 1980. Son los que sienten que están en el momento en el cual la empresa reconocerá sus logros, son personas más independientes.

Algo escépticos y colaboradores. Se enfocan en tres cuestiones: aprender y crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados.

Y si bien no respiran la tecnología, fueron los primeros que la adoptaron.

Para motivar a la generación X se puede hacer hincapié en las siguientes pautas.

- ✓ Asignarles proyectos
- ✓ Darles la oportunidad de que establezcan prioridades y que manejen sus propios proyectos
- ✓ Retroalimentación constante de sus logros y opiniones constructivas
- ✓ Brindarles tiempo para concretar otros intereses
- ✓ Buen ambiente laboral
- ✓ Invertir en tecnología, ellos lo consideran una inversión en su trabajo
- ✓ Desarrollo profesional

La generación Y

Son los nacidos a partir de 1981. Forman parte de la preocupación constante de las áreas de Recursos Humanos para encontrar la manera de entenderlos, atraerlos, seducirlos y fidelizarlos.

Actualmente los más jóvenes en las empresas y los que más recientemente han desembarcado en el mercado laboral.

Utilizan mucha tecnología y ella forma parte de su vida laboral y personal.

Son muy creativos. Sus valores son la diversidad, el optimismo, la dedicación, las acciones colectivas, la innovación y la aceptación de las diferencias.

Buscan tomar decisiones y ser escuchados cuando ingresan a trabajar a una organización. Otra de sus características es que sólo respetan a la autoridad que les demuestre liderazgo, competencia, experiencia, habilidad y comunicación clara.

Necesitan tener tiempo libre para sus temas personales, y en cuanto al liderazgo reclaman un feedback constante de su actuación laboral.

Para motivar a la generación Y, considerar las siguientes características:

- ✓ Conocer sus metas personales para que se las vincule con las de la organización.
- ✓ Equidad de las oportunidades

- ✓ Tener espacio para mejorar su capacidad académica y sus destrezas
- ✓ Brindarles programas de desarrollo profesional y Mentoring
- ✓ Feedback constantes de sus logros diarios
- ✓ Flexibilidad de horario para un balance personal y de trabajo
- ✓ Brindarles tecnología, para realizar su trabajo mas eficiente y ágil

CAPITULO 2 LAS EMPRESAS Y SU VINCULO CON LAS PERSONAS

2.1 Las empresas como una organización

Las empresas por si solas no pueden alcanzar sus objetivos, es necesario la colaboración y la participación de sus empleados para poder lograrlos.

Cuando un empleado está motivado el desempeño se mejora, y los resultados en la organización son exitosos.

Los empleados trabajan en la organización y se vinculan con ella con su trabajo diario. Se detalla a continuación los principales conceptos y características de las organizaciones para entender los distintos enfoques que existen sobre ella y como pueden afectar de acuerdo a su estructura las decisiones del trabajador

2.2 Concepto de la organización

La estructura de una empresa se forma por un conjunto de relaciones entre los miembros de una organización, en la cual se desarrollan todos los procesos internos de esta, en especial la toma de decisiones

La autora Zullima Fernández de la universidad de Oviedo (1986) en su reporte “la estructura organizativa, un análisis contingente”, menciona que las organizaciones no están determinadas totalmente de una forma única, y que para ser eficientes debe existir una congruencia entre la estructura y los procesos internos, como así también tener en cuenta las contingencias que existan en las relaciones de la organización con sus componentes internos y el medio en los que actúa.

2.3 Las organizaciones como sistemas

Se puede definir a un sistema como un entorno en el cual se establece un proceso para determinar objetivos y metas organizacionales.

El Autor Jorge Roberto Volpentesta (2007), en su libro Organizaciones, procedimientos y estructuras determina varias definiciones de la palabra sistemas:

Jonson, Kast y Rosenzweig, (1971) comenta que es un “Conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a una plan.

Van Gigch, (1995) establece que es “Reunión o conjunto de elementos relacionados”.

Saroka y Collazo, (1999) como un “Conjunto de elementos interrelacionados de modo tal que producen un resultado superior a la simple agregación de los elementos y distintos de ella”

Del Pozo Navarro, (1992) es un “Conjunto organizado, formando un todo, en el cual cada una de sus partes esta unida a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”

Schoderbek y Kefalas, (1984) describe que es un “Conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos”

Las organizaciones actuales son sistemas en los cuales sus partes están interrelacionadas.

Parte de las organizaciones son los trabajadores, la que le dan sentido de interacción, y son ellos los que cumplen día a día los objetivos de la empresa.

2.4 Enfoque de los sistemas organizativos

Enfoque de los sistemas cerrados: En estos casos se utilizan modelos determinantes, con procedimientos formales, los empleados tienen una limitada actuación en función a sus capacidades y al puesto que ocupen.

Enfoque de los sistemas abiertos: Estos tienen más vinculación con el ambiente, hay una permanente interacción con los empleados, clientes, competidores, organismos gubernamentales.

Hay interacción con el contexto y hay más capacidad de la organización de adaptarse al contexto. El equilibrio es dinámico, y la retroalimentación es fundamental.

Katz y Kahn (1977) identifican nueve características de los sistemas abiertos:

1. Importación de energía: al tener fronteras permeables incorporan insumos como materiales, personas e información, y estos se vinculan entre si.
2. Procesos internos de transformación: actividades que se realizan provocando una reorganización de los insumos
3. Salidas: Producto final que la organización aporta al medio ambiente como productos o servicios
4. Ciclos de sucesos: es la retroalimentación de vender al medio ambiente sus productos y este le retribuye dinero para que pueda comprar nuevos insumos y compensar al trabajador
5. Entropía negativa: Esto significa que puede importar energía o productos del medio ambiente y utilizarlos en épocas de crisis
6. Proceso de retroalimentación y codificación: se utilizan para detectar desvíos y corregirlos
7. Estado estable y homeostasis: Los sistemas podrán anticiparse o reaccionar a los cambios en forma anticipada. Esto significa que ante cambios externos bruscos, el sistema establece un equilibrio nuevo, donde las características básicas del sistema tienden a permanecer constantes.
8. Diferenciación: La creación y elaboración de nuevas funciones ante cambios en el contexto
9. Equifinalidad: Significa que el sistema no alcanza un determinado grado de estado final, sino que puede ir cambiando adaptándose a nuevos cursos de acción

2.5 Las personas y las organizaciones

De acuerdo al autor Alejandro Relamed (2010), la estrategia de la empresa, la gestión del conocimiento, la motivación y los valores organizacionales están vinculados.

La clave está en contar con los mejores talentos, competentes y motivados, con una importante participación en las decisiones de la empresa.

La motivación y el desempeño se convierten en factores claves para mejorar el clima, la cultura de las empresas, evitando la resistencia al cambio y contribuyendo al logro de mejores resultados

Según, Pérez Van Morlegan, Luis (2011) la principal tarea de los gerentes de una organización es la de controlar el accionar o la conducta de los trabajadores que integran la compañía, hacia los fines estratégicos determinados por ella.

Lo importante es que para poder orientarlos es preciso, es un punto central comprender el funcionamiento de la empresa y la vinculación que tienen los empleados con ella.

Para mejorar el comportamiento de las personas y alinearlos a la misión y objetivo de la empresa, es necesario comprender como se generan estos comportamientos. Es decir comprender las motivaciones que impulsan esos comportamientos

2.6 Cultura Organizacional

Todas las empresas tienen desarrollada una cultura de acuerdo a sus valores, costumbres y convicciones de la organización.

La cultura afecta los procesos de toma de decisiones como así también los planes de compensación que pone en práctica la empresa.

La cultura de una organización también influye en la manera que contribuye a los trabajadores ya que determina los usos y costumbres en una organización.

Edgard Schein (1999), es uno de los autores más representativos en el tema de la cultura organizacional, donde considera que existen diferentes niveles de cultura, los presenta como si fuera un iceberg, donde existe un nivel superficial que son los artefactos y un nivel más profundo a que llama creencias.

Los artefactos son las cosas más tangibles en una organización, es lo que se ve, lo que una persona puede escuchar, y lo que siente.

Son los procesos visibles como los objetivos y símbolos de la empresa.

Los valores son el conjunto de objetivos de la organización, y los principios de una compañía.

Creencias, son los pensamientos y los sentimientos más profundos de las personas

CAPITULO 3 LA MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES

3.1 Concepto de Motivación

Según el autor Robbins Stephen (2004) define a la motivación “como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer la necesidad individual”

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con una situación. Su nivel es subjetiva y variable entre los distintos individuos.

Existen tres elementos principales de la motivación:

- ✓ El esfuerzo
- ✓ Las necesidades
- ✓ Las metas organizacionales

El esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que sea ventajosa para la organización.

Las necesidades, es un estado interno que se manifiesta en el individuo.

Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Podemos decir que los empleados si están en un estado de tensión, ejercen un mayor esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo, y si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión.

Las metas organizacionales, para poder cumplirlas es necesario motivar a los empleados

Se debe lograr que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas de la organización, ya que en caso contrario, solo se generará mucho esfuerzo pero este será muy poco productivo.

El autor Bryce, Enrique (2003), se ocupa en averiguar la causa del por que hacemos lo que hacemos y queremos lo que hacemos, dándole importancia a las condiciones internas y externas que dirigen el comportamiento de la gente

El autor comenta que a finales del siglo XIX, el nuevo campo de la psicología eligió el concepto mecanicista de instinto, que se transmitía genéticamente para explicar el accionar de las personas.

Después de algunas décadas en los estudios del comportamiento humano se consideraron las necesidades biológicas y psicológicas las cuales activaban el comportamiento del hombre hacia una meta, e influía en la conducta humana.

Con el tiempo se incluyeron otras fuentes de la motivación humana, incluyendo las genéticas, fisiológicas, biológicas, cognitivas, emocionales, culturales y sociales.

3.2. Teorías sobre la motivación y el comportamiento humano

Diversos investigadores han desarrollado diferente teorías, las cuales explican la conducta humana y como la misma puede ser influida, o dirigida por varios factores.

En relación a las empresas y los recursos humanos, es un tema primordial lograr dirigir la conducta de los empleados hacia la misión y el objetivo de la organización.

Es un desafío importante el de la organización cumplir con los objetivos y que los empleados se encuentren alineados a ellos. Para ello es importante que sus integrantes se encuentren motivados para tener un mejor desempeño, y de aquí es la importancia de este tema

Para motivar a los empleados, hay que conocerlos. Ya que la motivación es el deseo que tiene una persona al alcanzar y cubrir ciertas necesidades, las teorías sobre la motivación nos ayudan a introducirnos en el mundo del ser humano, a entender que conceptos tiene cada persona en particular sobre la motivación.

Se detallan a continuación los principales modelos o teorías que fueron marcando características esenciales en la comprensión de la motivación en el hombre, y como fueron evolucionando en el área de recursos humanos.

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
2. Teoría del factor dual de Herzberg.
3. Teoría de los tres factores de MacClelland.
4. Teoría X y Teoría Y de McGregor.
5. Teoría de las Expectativas.
6. Teoría ERC de Alderfer.
7. Teoría de la fijación de Metas de Edwin Locke.
8. Teoría de la equidad de Stancey Adams.
9. Teoría del Campo de Kart Lewin
10. Teoría Behaviorista

3.2.1 Teorías de las jerarquías de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) planteó que cada persona le da un orden particular según sus cinco necesidades más importantes.

Se arma una pirámide de necesidades que van desde las primarias a las secundarias, comenzando por la base donde se encuentran las básicas hacia la cima

Básicas o Fisiológicas: son las relativas a la sobrevivencia, son las necesidades de abrigo, de alimento, y las de carácter orgánico

Seguridad: son las que implican defensa y protección hacia los daños tanto emocionales como físicos.

Sociales: también llamada de pertenencia, ya que los hombres son seres sociales, y necesitan vincularse con otras personas, y tener participación social.

Estima: cubrir este tipo de necesidad se relaciona con la satisfacción de prestigio, status y poder.

Autorrealización: la mayor jerarquía en el orden de las necesidades, aprovechar su mayor talento y conseguir el máximo potencial

3.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg

Frederick Herzberg, (1967), propuso la clasificación de los factores que intervenían en la satisfacción, desempeño, motivación y en el desempeño de los trabajadores.

Los clasificó en higiénicos y motivadores.

Sus investigaciones se basan principalmente en el ámbito del trabajo, en el cual de acuerdo a sus observaciones si las personas se encuentran bien o a gusto en su trabajo, se debe a factores intrínsecos, como los logros, el trabajo mismo, los ascensos, la responsabilidad. Si el trabajador siente satisfacción en su tarea laboral se relaciona con los factores externos, como la política de las organizaciones, las relaciones o vínculos sociales, las condiciones de trabajo y los recursos.

Los factores higiénicos son los relacionados con las necesidades básicas y son considerados imprescindibles para el trabajador, su presencia produce satisfacción, y su ausencia produce insatisfacción y desmotivación. Las personas suponen que existen en una organización, como ser políticas justas, seguridad física, condiciones laborales dignas, supervisión eficiente.

Los factores motivadores superan la satisfacción de las necesidades básicas. Estos factores pueden generar motivación, son necesidades mas elevadas, por ejemplo el reconocimiento de sus logros por parte de los mandos medios, la posibilidad de tener un trabajo más desafiante o encarar proyectos, tener oportunidades para el progreso o desarrollo de carrera, distintas posibilidades de aprender y tener crecimiento laboral

La presencia o la ausencia de estos factores, hacen que el empleado se encuentre motivado o no.

Los factores son relativos a cada individuo y a su nivel de desarrollo. Por esta razón la estrategia motivacional de una empresa, debe ser diseñada teniendo en cuenta también las características principales de los empleados de la organización.

3.2.3 Teoría de las necesidades secundarias o de las tres necesidades de MC Clelland

El autor MC Clelland (1989) determina que una vez que la persona ha logrado satisfacer las necesidades básicas (comparándola con la pirámide de Maslow), su accionar es dominado principalmente por tres tipos de necesidades:

- ✓ **Logro:** Se relacionan con el impulso a sobresalir, a tener éxito en la concreción de sus objetivos. Lleva a las personas a imponerse metas importantes y muy desafiantes y hace que sientan una presión interna en ellos. Buscan que su trabajo sea eficaz, y con características de excelencia ante todo. Son de aceptar desafíos y responsabilidad constantes. Necesitan que sus gerentes les devuelvan un constante feedback de su actuar y su desempeño en el trabajo.
- ✓ **Poder:** estas personas luchan por controlar e influir a otras personas, se sienten motivadas cuando en una empresa se los considera de gran importancia para el logro de los objetivos institucionales. Sienten la necesidad de progresar constantemente y conseguir status y prestigio.
- ✓ **Afiliación:** Se relacionan con el anhelo de mantener relaciones o vínculos interpersonales amistosos con otras personas. Es importante para ellos pertenecer a un grupo y compartir ideas y experiencias. Son motivadas cuando trabajan en equipo, y estar en contacto con otros sectores y personas.

3.2.4 Teoría X Y de MC Gregor

MC Gregor, (1957) describe la importancia que le dan los gerentes al comportamiento de los empleados.

De esta forma describe dos formas o dos conjuntos típicos de supuestos básicos en la mente de los directivos, a los cuales denomino teoría X y teoría Y.

En la teoría X, se supone que los trabajadores tienen una característica o tendencia más natural al ocio, y toman a la tarea asignada como un castigo.

Se detallan las principales características de la teoría x:

- ✓ la gente no quiere trabajar
- ✓ no quiere responsabilidad solo quiere que la dirijan
- ✓ tiene poca creatividad
- ✓ los trabajadores deben ser controlados y a veces obligados a trabajar.

La motivación en la teoría X, solo funciona a niveles fisiológicos y de seguridad, es decir cumpliendo solo las condiciones básicas de primera necesidad.

En la teoría Y, los directivos de las empresas consideran que sus empleados encuentran satisfacción realizando su tarea, y que se esforzaran en su desempeño para lograr sus objetivos y conseguir mejores resultados para la organización.

En los supuestos de la teoría Y, se describen las siguientes características:

- ✓ las personas que prefieren trabajar con autonomía
- ✓ bajo condiciones correctas, el trabajo y el desempeño surgen naturalmente
- ✓ las personas son creativas
- ✓ alto grado de imaginación e ingenio para resolver rápidamente los problemas de la organización
- ✓ la gente motivada está en todos los niveles
- ✓ Los trabajadores pueden auto dirigirse

3.2.5 Teoría de las expectativas

Torrealba Bernardo y Vera Elizabeth (2007) describen la teoría formulada por Víctor Vroon la cual determina que las personas se motivan por el valor que le otorguen al

resultado de sus logros o esfuerzos, teniendo en cuenta que sus esfuerzos significan el cumplimiento de una meta.

Es decir las personas toman las decisiones de acuerdo a lo que cada uno espera como reconocimiento o recompensa por todo el esfuerzo que ha realizado.

Cada trabajador estará motivado a realizar acciones siempre y cuando cumplan una meta, o resultado final.

La teoría de las expectativas es más compleja que la teoría de las necesidades porque las expectativas del desempeño, resultados, y las expectativas del esfuerzo están ligadas en una cadena que se multiplica. Por ejemplo si una persona se siente frustrada o no contenta con las recompensas que obtiene por su conducta, perderá confianza y no podrá pronosticar los resultados de sus esfuerzos y tampoco tendrá certeza de cómo serán recompensados.

3.2.6 Teoría ERC de Alderfer

Valim Ribeiro, Alexandra (2014) de la Universidad Pontificia Católica de Mina Gerais en su estudio sobre la motivación describe la teoría ERC, nombrando que existen tres tipos básicos de motivación

Motivaciones de existencia: corresponder a alcanzar y satisfacer las necesidades básicas y fisiológicas

Motivaciones de relación: son las que satisfacen las necesidades sociales como las necesidades de relacionarse con las personas, vínculo social para el apoyo emocional y de pertenencia a un grupo

Motivaciones de crecimiento: se relaciona con las necesidades de desarrollo y crecimiento personal

3.2.7 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke

Narvajo, Pablo (2013) describe las teorías más importantes sobre la motivación, entre ellas la de fijación de metas, en la cual existe una necesidad de tener metas claras y bien comunicadas, para que los trabajadores se encuentren motivados.

Las metas tienen que ir desde las que son simples e ir avanzando hacia las más complejas. Tienen que ser claras y determinar el nivel de desempeño de las personas, con una recompensa acorde a ella.

Se debe tener en cuenta a cada individuo y las características de cada persona, ya que la motivación aumenta cuando la persona recibe retroalimentación de su desempeño. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación y si el individuo participa en la formulación de sus propias metas es probable que su motivación aumente, ya que se siente parte del proceso y las metas las siente alcanzables.

3.2.8 Teoría de la equidad de Stancey Adams

Narvajo P. (2013) refiere que en ésta teoría, las personas comparan sus esfuerzos y recompensa con otros trabajadores, y evalúan si sus remuneraciones son equitativas con el resto y si son justas o no.

Por eso una persona puede pensar que su compensación es injusta cuando lo compara con otras personas, aunque no sea verdadero, tiene fundamentos subjetivos que lo influyen para tomar esta consideración.

Si una persona percibe que la remuneración es injusta con respecto a otros trabajadores, pueden sentirse desmotivados, frustrados e inferiores. Por tal motivo su desempeño disminuye ya que no agregan valor a su trabajo ni son creativos.

3.2.9 Teoría del Campo de Kart Lewin

Urbina, Carolyn (2014) menciona a Kart Lewin y su Teoría del campo, en la cual se basa en el interés de los aspectos dinámicos de los hechos, priorizando el enfoque psicológico antes que lo físico, con un análisis que parte de la situación global.

“Podemos decir que el comportamiento de las personas deriva de los hechos que los rodean, y estos hechos que coexisten se encuentran en un campo dinámico, llamado campo psicológico”

El ambiente psicológico es el ambiente que la persona percibe constantemente. La teoría de campo explica porque cada persona puede interpretar de distinta manera un hecho o una situación.

El campo psicológico es el ambiente que comprende cada persona y su ambiente. A las personas les atraen las actividades en las cuales puede satisfacer sus necesidades y liberar tensiones, a ello se lo llama valencia positiva.

Y cuando causa al individuo un daño se lo llama valencia negativa. Cuando existe valencia negativa tiende a causar alejamiento de la persona y desmotivación.

3.2.10 Teoría Behaviorista

López Castillon, Boris (2011) se refiere a la teoría Behaviorista como la aplicación de la psicología en la administración y describe que hay una vinculación entre el fenómeno Psíquico y las reacciones del organismo.

Además hay un nexo entre el individuo con los factores externos (como el ambiente, los hábitos, los estímulos, las costumbres).

El comportamiento de las organizaciones se basa en el comportamiento humano y se fundamenta en la motivación y en los procesos decisivos.

CAPITULO 4 CLASES DE COMPENSACIONES LABORALES

4.1 Sistemas de remuneración

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

En la página web <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>, se detallan las características que debe contemplar un buen sistema de remuneración:

- ✓ Garantizar equidad
- ✓ Reflejar la política empresarial

- ✓ Contar con la participación del trabajador.
- ✓ Asegurar la fuente de Ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
- ✓ Ser equilibrado.
- ✓ Estar acorde con la visión de la compañía.
- ✓ Fortalecer el trabajo en equipo
- ✓ Ser más justo y permanente.
- ✓ Obedecer a una visión de largo plazo.
- ✓ Ser adaptable al cambio.
- ✓ Remover la frustración del trabajador.
- ✓ Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
- ✓ Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
- ✓ Enlazar al método de remunerar con la satisfacción del cliente.

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede incrementar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso.

Los trabajadores deben ser informados y debemos facilitar su toma de conciencia sobre la bases del Sistema de Remuneración.

Estructurar un sistema de remuneración, significa definir como cada empleado comprende sus propias metas y las de la empresa, y luego como cada trabajador se relaciona con los objetivos de la organización. Existen errores comunes ligados a los de compensación, por ejemplo:

Inequidad de compensación interna: Esto implica no reconocer adecuadamente en la remuneración diferencia en el alcance y la responsabilidad de distintos puestos, la experiencia y la competencia necesaria para el desempeño efectivo de cada puesto, así como el efecto de los resultados producidos por la actuación y las contribuciones realizadas por los empleados para la organización; diferencias de pago en puestos similares con las mismas responsabilidades

Falta de competitividad de compensación: No tener en cuenta el mercado para determinar la compensación.

Pagar por nombre de puestos: Consistiría en pagar la misma remuneración a quienes tienen puestos con el mismo nombre (como el de director o de gerente), pero con responsabilidades, funciones y alcances distintos.

Otorgar aumentos generales a todo el personal: Independientemente de niveles jerárquicos, del desempeño individual y de las aportaciones que realice cada empleado.

Remunerar sólo compensaciones fijas: Quiere decir no incorporar pagos variables según se logren objetivos predeterminados.

4.2 Tipos de compensaciones

La investigación del Estudio de K.P.M.G (2013) detalla en que consiste un sistema de remuneraciones y cuales son los pasos a seguir para determinar un plan de contribuciones.

El mismo es determinado por dos elementos principales

- 1- Sueldo fijo y prestaciones: el cual se abona a los empleados por las habilidades para desempeñar la tarea asignada, como así también por sus competencias
- 2- Compensación variable y discrecional basada en el desempeño, es decir compensa el desempeño de la persona y que el mismo este alineado con los objetivos y estrategias de la organización.

El sistema de remuneración de una empresa, le da identidad y define también como es la cultura de la misma.

Es decir la cultura de la empresa le da valores únicos, y los alinea a las necesidades de los clientes externos como internos

El sistema de compensación impacta en los resultados de la empresa. Si motiva a los empleados hay crecimiento en los negocios, es una inversión actual y a futuro, y debe formar parte de la estrategia de la organización

Para establecer un eficiente plan de salarios es necesario seguir los siguientes 7 pasos:

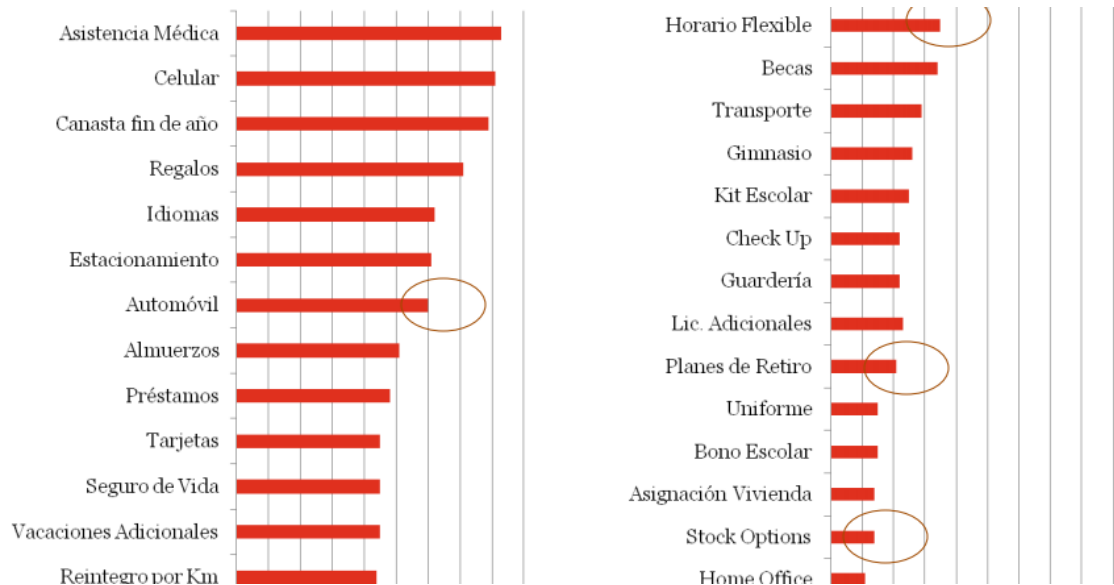
- 1- Necesidades del cliente, conociendo que valoran los clientes de la empresa, servicio, calidad, eficiencia etc.
- 2-Cuál es el objetivo estratégico de la empresa en el corto y largo plazo, y como se debe lograr cada objetivo, involucrando a los trabajadores.
- 3- Evaluar a los trabajadores, habilidades y capacidades y los planes de expansión que tenga la organización.
- 4- Evaluación interna del personal para saber si estos son competitivos con el mercado externo.
- 5- Identificar las necesidades futuras y que habilidades laborales son necesarias, para tener en cuenta en la elaboración del plan de remuneraciones.
- 6- Desarrollo de la estrategia laboral, definiendo los valores a tener en cuenta, como ser las recompensas que se aplicarán, los montos definidos, el plan de desempeño a utilizar.
- 7- Implementación, control y monitoreo, para adecuar el plan salarials a las necesidades vigentes, al desempeño y a los factores motivacionales

La investigación del Estudio Price Waterhouse & Co, PWC, en el año 2012 sobre la tendencia del mercado Argentino, detalla porcentuales a cerca de las compensaciones: El 21% de las empresas informaron contar con una propuesta formal de “Compensación Total” y se resume a continuación las principales prácticas utilizadas:

- ✓ Beneficios
- ✓ Compensaciones por Desempeño y Reconocimiento.
- ✓ Principales medios de comunicación utilizados: Correo electrónico, Reuniones de presentación de iniciativas a los distintos departamentos , Intranet, Newsletter digital, Revista interna, Buzón de sugerencia, Campaña de marketing interno , Focus group

El siguiente grafico muestra las principales compensaciones que utilizan las empresas como beneficios en el mercado laboral:

Beneficios – Mercado General



Fuente: <http://www.pwc.com.ar>

Estos son los beneficios más valorados por los empleados:

- ✓ Cobertura médica
- ✓ Flexibilidad laboral
- ✓ Comedor en planta
- ✓ Transporte
- ✓ Comunicación
- ✓ Compensación
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Oportunidades de Carrera

Maria Manson (2014) en la investigación realizada para PortalRH, informa que existen distintos proyectos laborales.

Existen tres clases de proyectos laborales, a) el Inauténtico inadaptado, b) el Inauténtico sobre adaptado, y el c) proyecto de vida laboral auténtico.

a) Inauténtico inadaptado, el individuo no tiene los recursos suficientes para adaptarse al mercado laboral, con rasgos de personalidad inmadura, basada especialmente en

cumplir con las necesidades básicas o vitales, aparecen trastornos de stress, fatiga, depresión, predominio de sentimientos de frustración.

b) Proyecto inauténtico sobre adaptado, el individuo se adapta a los requerimientos del exterior respondiendo con autoexigencia a la demanda laboral.

Los rasgos más importantes son, no tomar conciencia de su calidad de vida, personalidad inmadura, el proyecto laboral se realiza teniendo en cuenta las motivaciones secundarias como la aceptación, el reconocimiento, la imagen de superioridad.

La producción y el triunfo a cualquier precio no respetan los valores como la coherencia, el propio cuidado y la integridad.

Son individuos que viven para trabajar y son reconocidos por sus éxitos por pasar varias horas en la empresa.

No le dan importancia a su vida personal, y sus vínculos sociales fuera de la compañía son escasos

C) Proyecto de Vida Laboral Auténtico: El trabajador es protagonista activo del proyecto, es capaz de asumir problemas y superarlos.

El individuo manifiesta una importante característica de creatividad, interactúa con sus pares, sectores y mandos medios para satisfacer sus necesidades y motivaciones personales y logra los objetivos individuales y personales.

Los rasgos fundamentales de los individuos es una personalidad madura y acorde al mercado laboral, se estructura en base a las motivaciones y crean valor en su trabajo, no presenta trastornos laborales de modo prolongado, halla el sentido de bienestar en el trabajo y lo puede equilibrar con su vida personal, y además con su creatividad puede encontrar distintas alternativas para realizar su tarea diaria y en todo lo que hace.

La organización también se adecua a este tipo de proyectos en los cuales el trabajador se encuentra motivado no solo por la parte remunerativa que recibe sino, que toma en cuenta otros factores psicológicos como el balance de vida laboral. Para ello es

importante que la organización estimule el desarrollo y crecimiento de los trabajadores de la empresa con una comunicación clara y pautas bien dirigidas, coherentes con la política de Recursos Humanos.

- ✓ Debe tener un sistema abierto a las consultas y sugerencias del personal, para que tengan un sentido de pertenencia
- ✓ Valorar la independencia, la autonomía, la creatividad de las personas.
- ✓ Comunicación y feedback entre las relaciones con los pares, supervisados y personal jerárquico
- ✓ Donde los conflictos y los cambios no sean un tabú ni un problema, sino una zona de aprendizaje, de enriquecimiento y desarrollo

La empresa HayGroup en sus investigaciones del año 2011, nos presenta el esquema de del modelo de motivación de la gente a través de la compensación:



Fuente <http://www.haygroup.com>

El esquema funciona si hay equidad en el pago a los empleados, con metas claras, feedback entre empleados y jefes, expectativas de logros y crecimientos, hace que se incremente la motivación y el desempeño

4.2.1 Compensaciones variables

En esta investigación vamos a basarnos también en las compensaciones variables, la cual esta ligada al desempeño también conocido como pago variable, bonos, incentivos a corto plazo, incentivos anuales, otros incentivos que valoran la calidad de vida del empleado

La empresa Cielsa (2014), define al Sistema de Compensación Variable “como el modelo que busca el mejoramiento de los resultados de la organización a través del buen desempeño en la ejecución de la estrategia corporativa y competitiva por parte de los colaboradores”. Este Sistema de Compensación Variable premia el logro del buen desempeño a los colaboradores mediante el pago de un incentivo anual no constitutivo de salario.

Existen dos formas de medir la compensación variable:

Por Equipo: Lo componen indicadores que miden el desempeño de las áreas o equipos de trabajo. Se debe procurar que todos los integrantes contribuyan con el cumplimiento de acuerdo con sus responsabilidades.

Individualmente: Lo compone el resultado de la gestión de desempeño que está compuesta por las competencias, es decir los comportamientos de los colaboradores, y una asignación de puntos a los objetivos individuales sobre su aporte individual para la consecución de los objetivos organizacionales planteados en la estrategia corporativa y competitiva.

Oscar La Torre y Luis Enrique Chávez Gusmendi Socios de Price Waterhouse y Compensa (2014) también tienen sus definiciones sobre compensaciones variables:

Los sistemas de remuneración variable son modelos de compensación, donde parte de la remuneración del colaborador depende de un factor de rendimiento o logro.

A través de políticas y procedimientos, se establece que una parte de la compensación va a variar en función del cumplimiento de determinadas condiciones establecidas previamente. Condiciones que, por lo general, refiere Enrique Chávez, implican el

cumplimiento de resultados u objetivos que pueden ser individuales y/o grupales y pueden ser medidos en forma cuantitativa.

Es un modelo que requiere que los criterios de medición del trabajo sean claros. En opinión de Oscar La Torre, es un modelo que, por lo general, se recomienda utilizar en los niveles ejecutivos, áreas comerciales y de producción u otros donde el logro puede ser medido.

Es necesario aclarar que pueden existir otras formas de compensación no necesariamente remunerativas, que varíen en proporción de alguna condición para su otorgamiento como, por ejemplo, premios o beneficios no monetarios.

Los tipos de remuneración variable que más se utilizan, en el corto plazo, son: bonos y compensaciones para la fuerza de ventas (como comisiones e incentivos). En el largo plazo se pueden señalar: bonos diferidos, Stock options y seguros de pensión.

Dependiendo del modelo de remuneración variable que tenga la empresa, este puede funcionar como un factor motivacional en distintos grados para los colaboradores. Oscar La Torre considera importante que la proporción variable versus la fija sea lo suficientemente motivadora como para orientar al colaborador al logro del resultado. Luis Enrique Chávez, coincide en que una virtud de este esquema de remuneraciones es que no incrementa los costos fijos, pues la motivación compensatoria a los colaboradores proviene de la propia obtención de resultados de éstos sobre lo estándar.

Además, un buen diseño y combinación de los sistemas de retribución variable a corto y largo plazo que tome en cuenta la personalización, el consenso y esté ligado a la evaluación del desempeño consigue fidelizar a los profesionales claves de la empresa.

4.2.2. Beneficios cuantificables

La cuantificación ayuda al trabajador a valorar el beneficio y de que manera esta afecta su economía, como así también determina para la empresa cual es el costo que debe afrontar para disponer de esa prestación.

El autor Bernardo Hidalgo (2012), de la consultora Hidalgo y Asociados, detalla que cuando se lleva a cabo una investigación de mercado, es conveniente tener en cuenta tres cuestiones metodológicas claves:

Grossing Up: cuando se considera el valor a remunerar en forma bruta o neta

Costos considerados: los beneficios pueden cuantificarse tomando en cuenta los costos de contratación masiva que tendría la empresa, o los costos que debería afrontar el trabajador si contrataría en forma individual. Busca conocer el impacto de los beneficios en la motivación y la disposición de los trabajadores.

Criterio de cuantificación: es comparar la cifra de la remuneración de la empresa comparada con el promedio del mercado

4.2.3 Beneficios no cuantificables

Son los que se consideran así de acuerdo a la subjetividad y el impacto en la economía es muy difícil de medir.

En cada empresa es responsabilidad principalmente del área de Recursos Humanos promoverlos y notificarlos al personal.

Entre los beneficios no cuantificables más importantes, se puede nombrar a los siguientes:

- ✓ Capacitación para los empleados
- ✓ Educación para el grupo familiar, como ser becas para los hijos, provisión de útiles escolares
- ✓ Actividades sociales, y participación en eventos y celebraciones
- ✓ Acceso a deportes, gimnasio dentro o fuera de la empresa
- ✓ Plan de carrera para el empleado y perspectiva de su desarrollo en forma local o internacional
- ✓ Teletrabajo, posibilidad de trabajar en forma remota desde su domicilio
- ✓ Horario flexible laboral

- ✓ Seguridad laboral y comodidad en el lugar de trabajo, incluyendo los recursos asignados
- ✓ La empresa en general, es decir el prestigio, la marca, el espacio físico

4.2.4 Nuevas practicas de compensaciones

Para que una empresa alcance sus objetivos los empleados deben estar motivados, de acuerdo a las teorías detalladas anteriormente en esta investigación, hay factores internos que hacen que la motivación nazca del interior de uno mismo, existen también factores externos que influyen en forma positiva o negativa en la motivación del empleado.

Por ello la motivación se convierte en una de las preocupaciones fundamentales para cualquier departamento de Recursos humanos, para conseguir eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

Con esta investigación queremos relevar que las retribuciones económicas no siempre son suficientes para mantener un alto nivel de productividad y desempeño en las organizaciones, ya que existen otras variables o factores para premiar a los empleados.

La retribución consigue efectos económicos y psicológicos y por este motivo es necesario diseñar un buen plan de incentivos para permitir a las empresas, cumplir con sus objetivos y mantener al empleado motivado.

El plan de incentivos debe atraer a los empleados retenerlos y motivarlos, y direccionarlos hacia los objetivos de la empresa, premiando los comportamientos alineados a la organización. Para ello hay que tener en cuenta

- ✓ Confeccionar un plan a medida de la organización, y no copiar un modelo ya usado en organizaciones. Cada organización tiene un staff diferente y con ciertas características
- ✓ Tener una justificación económica
- ✓ Definir objetivos que se puedan cuantificar
- ✓ Debe ser sencillo, entendible fácil de comunicar y supervisar

- ✓ Mantenerse actualizado
- ✓ Logar la participación de los empleados
- ✓ Un plan justo para los empleados

Un plan funcionará y será efectivo cuando los objetivos de la organización sea una consecuencia del desempeño, por eso concretando la participación del empleado en el diseño del plan, y al ejecutarse correctamente, se lograra concretar un vinculo emocional entre el empleado y la empresa, lo que transformara un grupo de personas individuales, en un equipo de trabajo de profesionales involucrados y motivados.

Por eso es importante a través de la comunicación interna, alinear criterios y tener estímulos adecuados hacia el empleado para eficientizar su desempeño y guiarlos hacia un fin común, la misión de la empresa.

En las investigaciones que realizan sobre este tema, en la actualidad hay nuevos incentivos que los trabajadores evalúan en una empresa, los cuales influyen en su motivación diaria.

Fernández, Demma (2013) en su investigación sobre los siete incentivos más importantes para motivar, relata que los empleados motivados son más productivos, y son de ir a sus trabajos diarios mas felices, rinden más, aprovechan mejor el tiempo y por consecuencia un trabajador motivado genera mejores resultados para la compañía.

Detalla la autora que existen otros incentivos que van más allá de los económicos y otras formas de motivar a los empleados para que se encuentren motivados en su área o puesto de trabajo:

- ✓ Flexibilidad en el horario: Por ejemplo adelantar la hora de salida, o trabajar algunas horas más en la semana para poder por ejemplo tener a cambio un viernes a la tarde libre. De esta manera se aumenta la calidad de vida de los trabajadores, y hay un mayor equilibrio entre lo laboral y lo personal
- ✓ Reconocer los logros. Es importa que los empleados tengan un buen feedback y reconocer a una persona cuando ha realizado un buen trabajo es fundamental y valorar su esfuerzo

- ✓ Elección de vacaciones y días libres: Importante para el equilibrio familiar y el laboral, por ejemplo al posibilitar que los trabajadores que posean hijos puedan seleccionar sus días de vacaciones.
- ✓ Ser parte de la empresa: Fomenta la productividad y la realización de los objetivos cuando un empleado siente ser parte de la empresa. El sentido de pertenencia lleva al empleado a tener una mayor vinculación con la organización.
- ✓ Buen Ambiente. Cuidar el ambiente y fomentar también la relajación. Es importante que se obtenga un ambiente o clima de colaboración y confianza en el área de trabajo.
- ✓ Interés por su vida: Los trabajadores valoran que los mandos medios se preocupen por su día a día. Es importante dedicar tiempo para conocer a sus empleados, cuales son sus ideas, y su vida personal.
- ✓ Plan de carrera o expectativas de futuro: incentivar a los empleados con planes o proyectos de largo plazo dentro de la compañía, los trabajadores se sienten motivados al sentir que la empresa cuenta y valora su aporte . También es importante tener un plan de desarrollo dentro de la organización con el fin de crecer profesionalmente y crecer en las distintas jerarquías.

Otro Autor, Nelson Bob (2005) nombra varias formas distintas de compensar a los empleados y motivarlos:

- ✓ Darles mayor autonomía e independencia refleja una mayor energía positiva en su trabajo.
- ✓ Inclusión en los proyectos laborales les da sentido de pertenencia
- ✓ A mayor responsabilidad y mas autonomía, mayor motivación
- ✓ Cuando un individuo realice una eficiente tarea, permitir que el mismo escoja su próxima labor
- ✓ Brindarles flexibilidad de horario de trabajo, ya que no hay que concentrarse en la presencia del empleado sino en sus resultados
- ✓ Dejar al trabajador que realice sus tareas en su casa, fijando sus propios horarios.

En contraposición al Autor Zehnder, Egon (2001) cuya visión se basa en remuneraciones simples, ya que se basa en un sistema de compensaciones que se paga de acuerdo a la permanencia de los trabajadores en la empresa, y aumenta la participación en las utilidades de la empresa en base proporcional a los años de permanencia; actualmente hay varios estudios en los cuales se estudia la variable de tener menos beneficios salariales y mayores beneficios sociales como los que se exponen a continuación:

- ✓ Reducir la visión única sobre la compensación remunerativa
- ✓ Retribuir al trabajador con beneficios que aumenten su nivel de inserción social y laboral
- ✓ Desarrollo personal de los empleados de una empresa
- ✓ Desarrollo profesional como becas de estudios en carreras universitarias o post-gradados
- ✓ Inserción social como convenios colectivos en clubes sociales o circuitos culturales

CAPITULO 5 ENTREVISTAS

5.1 Muestra

La encuesta se realizó en el edificio de la casa central de una Entidad Bancaria, solo en el Edificio Florida, tomando en cuenta a los sectores centralizados.

Para ello, se diagramó una encuesta, en donde se realizaron preguntas concretas sobre los beneficios recibidos remunerativos y no remunerativos y su relación con la motivación en el trabajo.

La encuesta fue anónima, y se obtuvieron 97 encuestas respondidas

Para seleccionar una muestra representativa, se seleccionaron datos cuantitativos reales suministrados por la página Web del B.C.R.A de dotación permanente total y cantidad de sucursales

Ultima información disponible Banco H.S.B.C

Dotación permanente: 4.047 personas

Personal en sucursales y Call Center: 2.085 personas

Sectores centralizados: 1.962 personas

La encuesta se realizo en el edificio Florida:

Edificio Florida: Dotación 20%, Total de personas 392, Encuestas realizadas 97, total 25% de personas encuestadas

Los otros edificios Lezama cuentan con el 65% de dotación, y el edificio Bouchard con el 15% de dotación

Para una mayor información sobre las preguntas realizadas ver el **Anexo I**

5.2 Resultados de la encuesta

Se obtuvieron 97 respuestas de los empleados de la entidad bancaria de casa central del edificio Florida, las cuales fueron anónimas.

En total 50 personas de sexo femenino y 47 personas de sexo masculino.

Los niveles encuestados fueron desde analistas Juniors a Gerentes.

El 37% de los encuestados son Analistas Seniors,

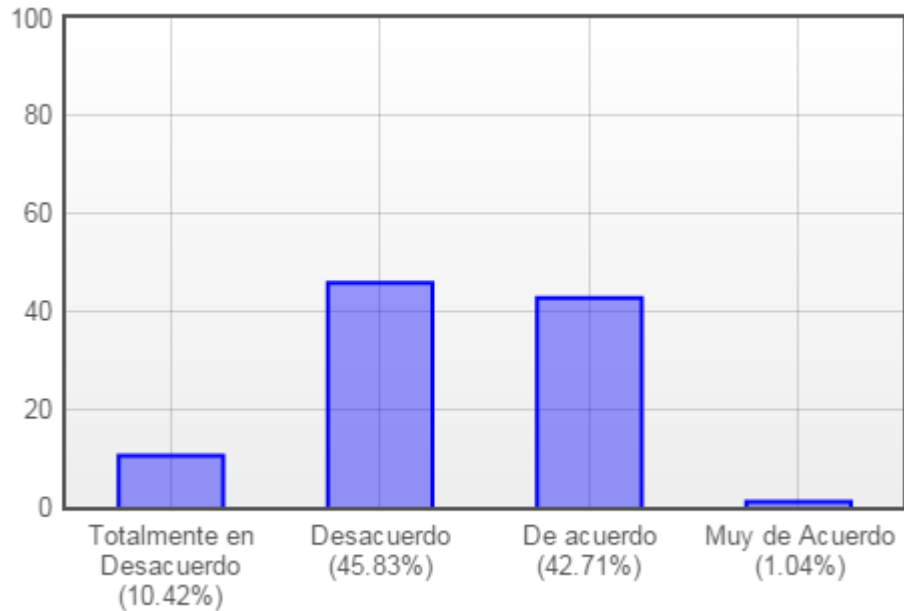
Se exponen a continuación los gráficos de las preguntas y respuestas obtenidas.

Para una mayor información sobre el Porcentaje de las respuestas obtenidas ver el

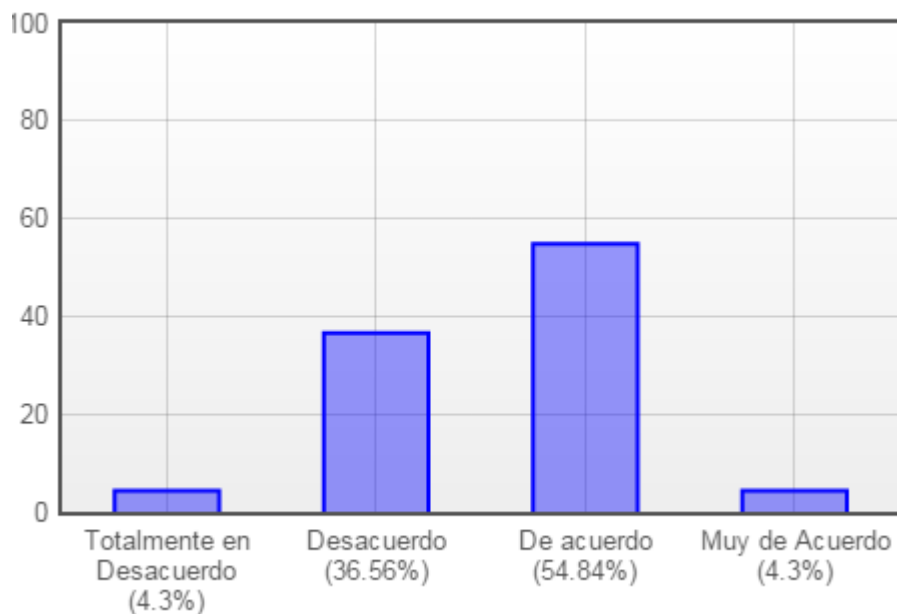
Anexo II

Gráficos de las respuestas de la encuesta

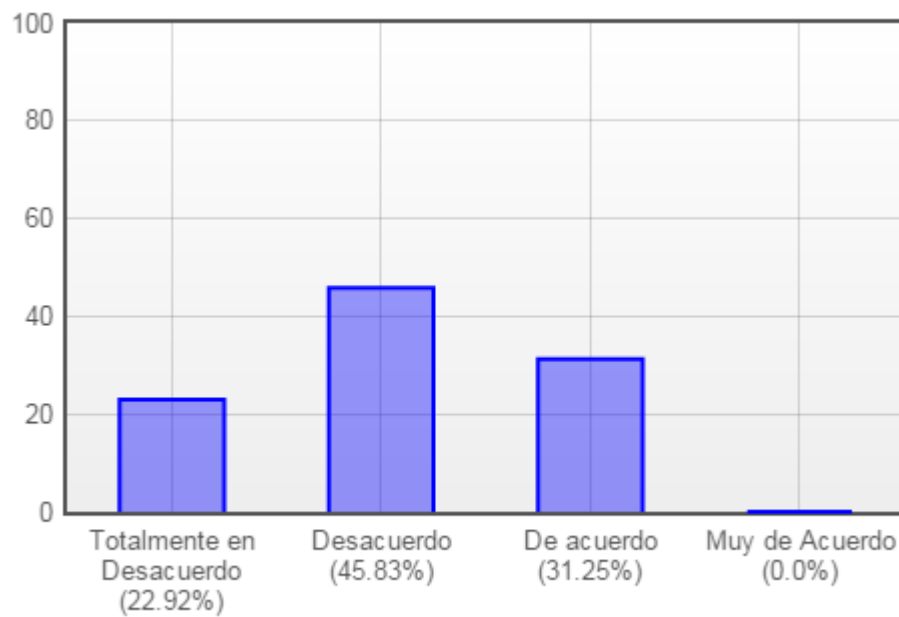
¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo diario?



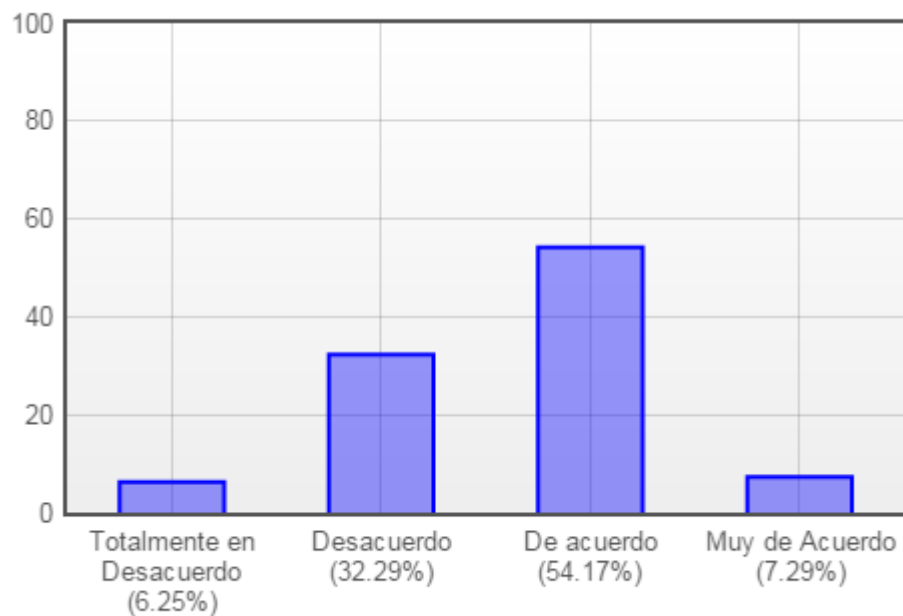
¿El sueldo mensual es lo que lo motiva a venir a trabajar?



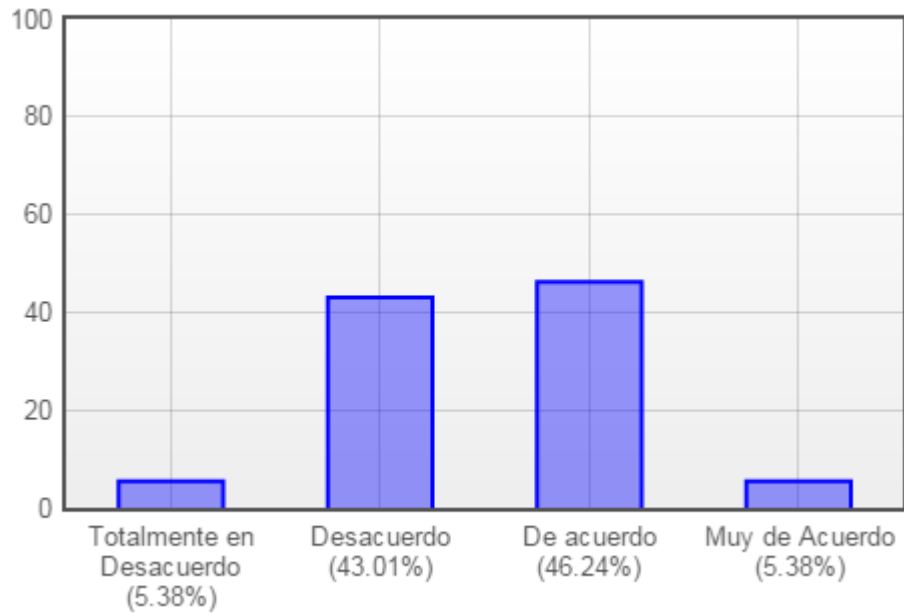
¿Recibe algún incentivo NO monetario por su trabajo?



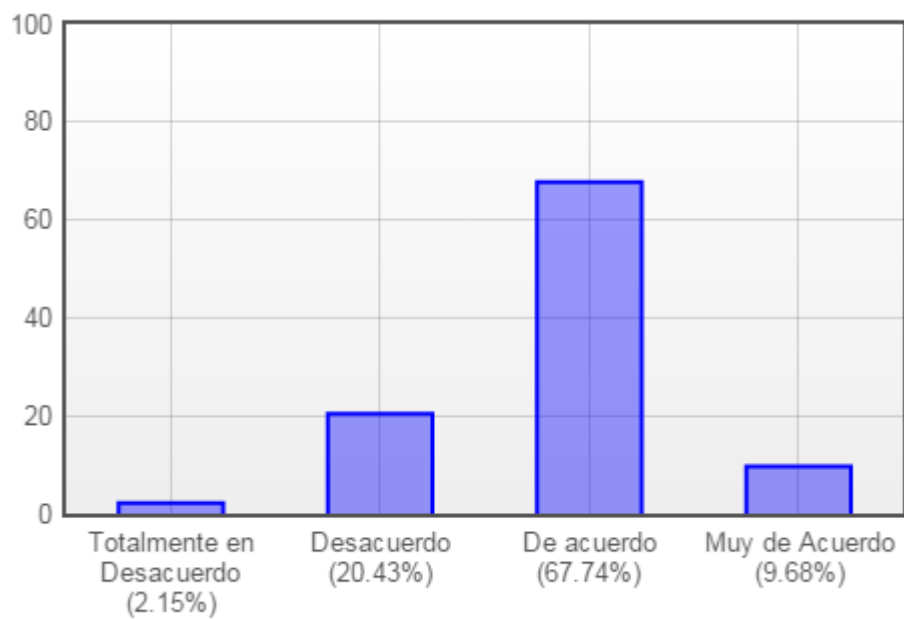
¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?



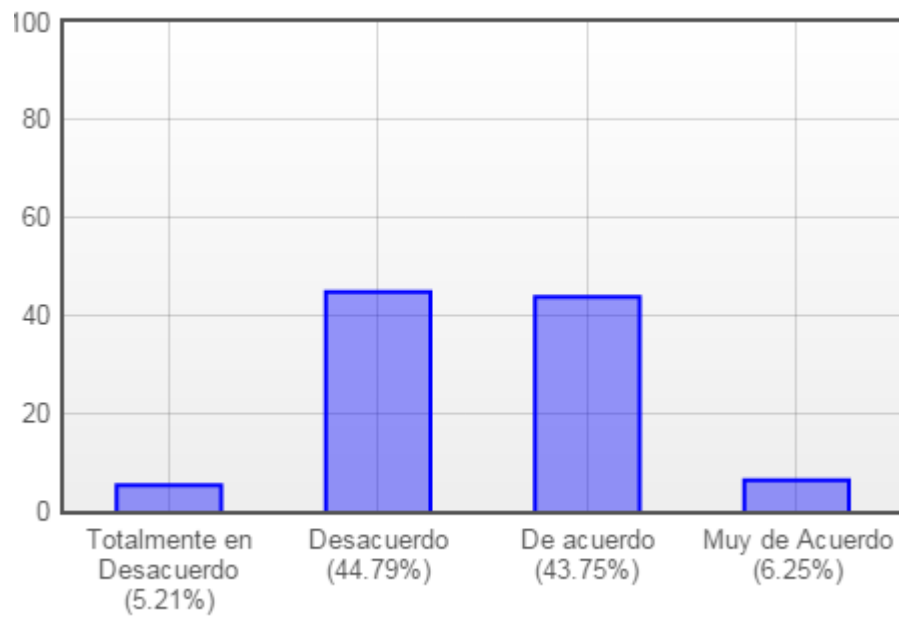
¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefes?



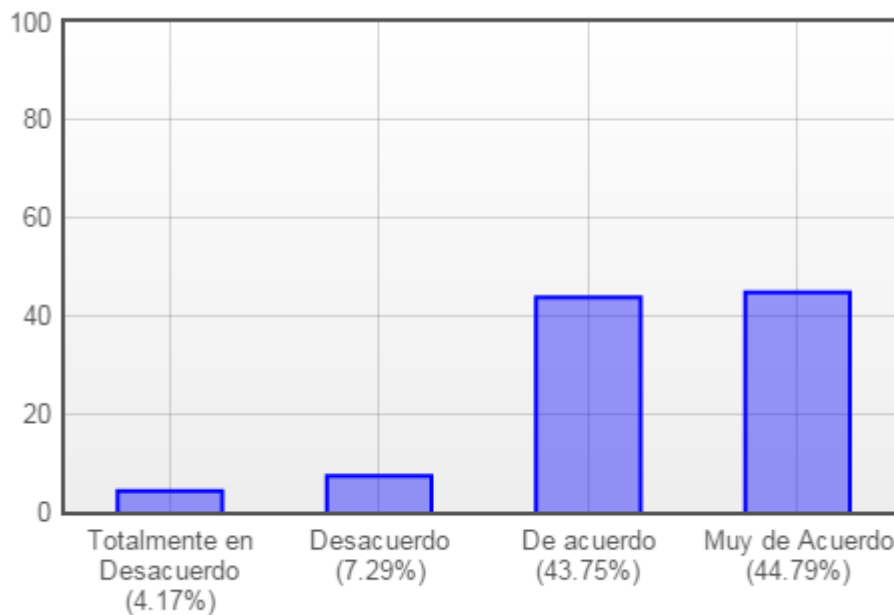
¿Considera que el plan médico es acorde a sus necesidades?



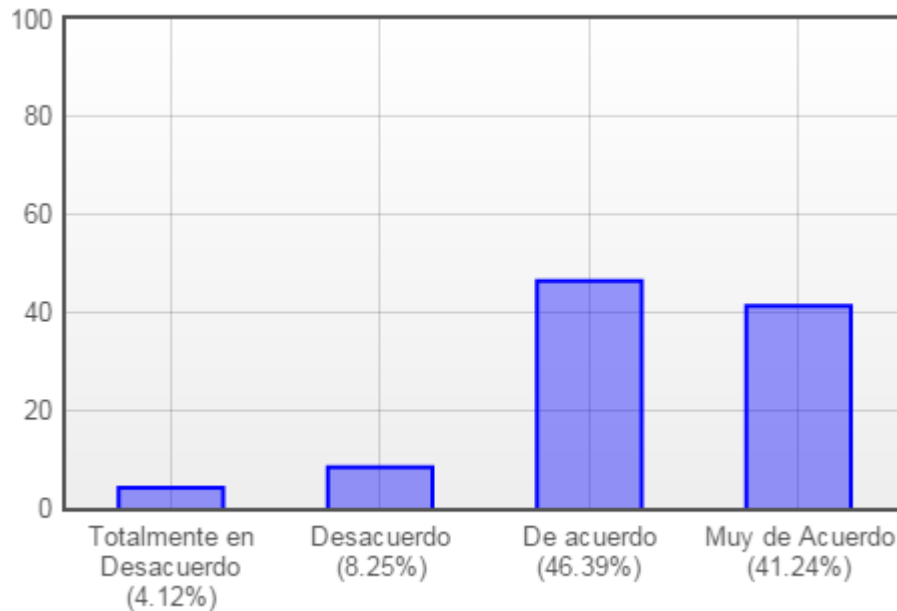
¿Considera que la empresa le brinda capacitación y herramientas necesarias para su desarrollo profesional?



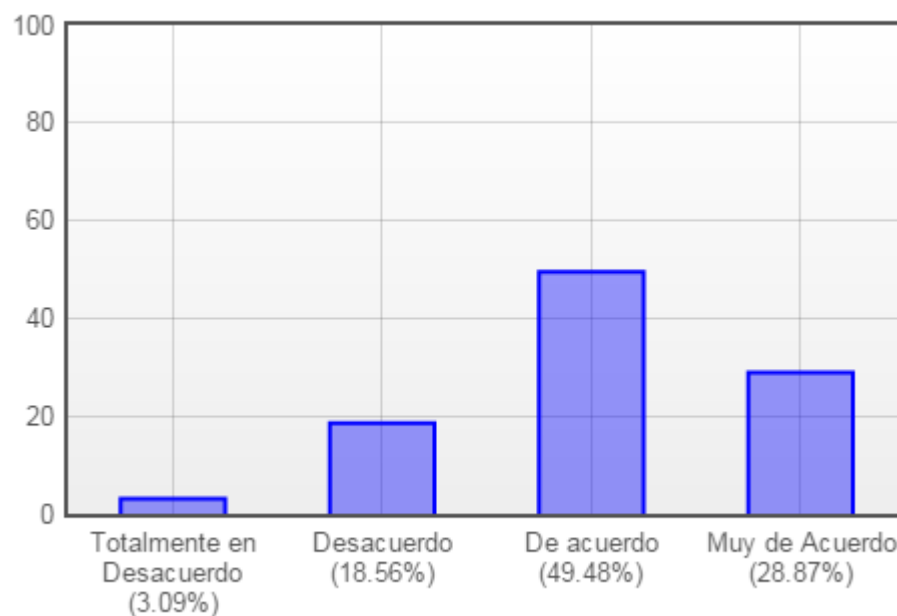
¿Valora la posibilidad de trabajar en su casa con trabajo remoto sin acudir a su puesto laboral?



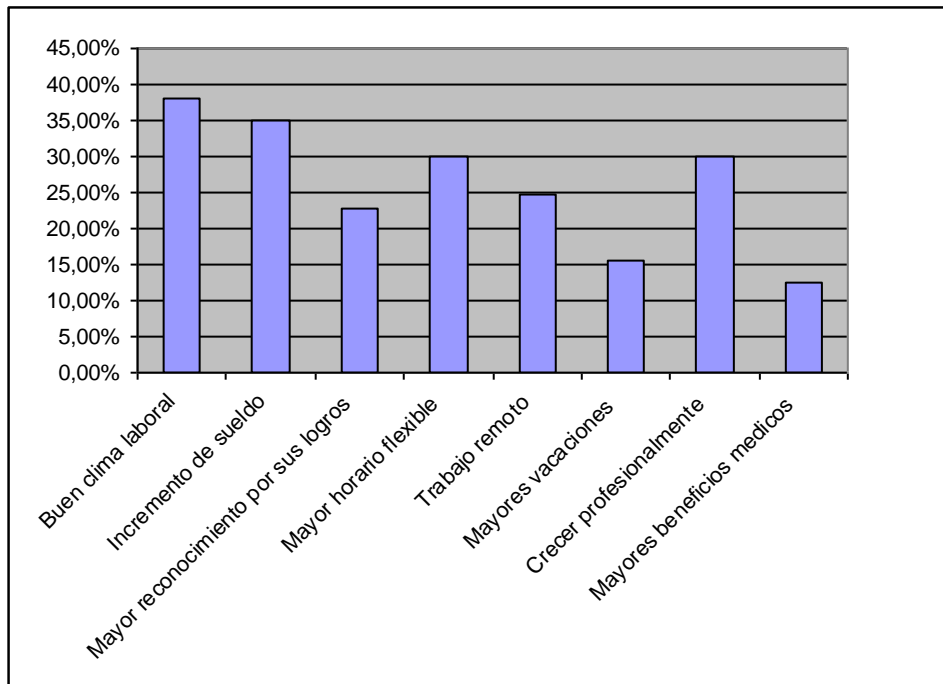
¿Considera que el sueldo se puede compensar con otros beneficios no remunerativos como horario flexible, trabajo remoto, reconocimientos de sus jefes, etc; para sentirse mas motivado?



¿Cambiaría de trabajo si el nuevo empleo le ofrece la misma remuneración monetaria y se suma mayor flexibilidad horaria?



Enumere de 1 al 8 Cual es su principal motivación en el campo laboral. El 1 es el de mayor importancia



CAPITULO 6 ENTREVISTAS

6.1 Descripción de las entrevistas y perfil de los entrevistados

Las entrevistas realizadas, fueron concretadas en distintos sectores de la Casa Central de una Entidad Bancaria, y un Licenciado en Psicología.

El perfil de los entrevistados en el Banco, se caracterizó por ser trabajadores profesionales, con estudios Universitarios completos, y Post Grados.

Dos personas de la generación X y una de la generación Baby Boomers.

El profesional medico, licenciado en Psicología, se entrevistó tomando en cuenta su experiencia en el círculo profesional y temas laborales.

Las entrevistas que se han realizado, describen que el valor que se le da a los incentivos remunerativos y no remunerativos con respecto a la motivación es subjetivo.

Hay algunas personas que lo llamaron costo beneficio, el hecho de trabajar muchas horas para obtener una remuneración, y que este costo beneficio va modificándose a medida que cada persona logra cubrir necesidades.

En un principio se busca cubrir las necesidades básicas fisiológicas, y luego cuando uno crece profesionalmente y en experiencia dentro de una organización, las necesidades van fluctuando.

A medida que se alcanza un mayor nivel de vida, un cierto bienestar, los empleados entrevistados, desean para estar motivados no solo una remuneración justa por su trabajo, sino que van mas allá de eso, necesitan cubrir otro tipo de necesidad, van subiendo como en la pirámide de Maslow a diferentes categorías de necesidades, y esperan logran una equidad, un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, un mayor reconocimiento de sus pares y superiores, de su equipo, mayor flexibilidad de horarios, y tener metas para un crecimiento profesional y de carrera dentro de la organización. Cumpliendo todas estas necesidades se sienten más motivados a realizar su tarea diaria y a mejorar su desempeño.

Para una mayor información sobre las entrevistas realizadas ver el **Anexo III**

CAPITULO 7 CONCLUSIONES FINALES

Se debe tomar conciencia y analizar los factores que están relacionados con las recompensas y como afectan en cada empleado

Para que las recompensas sean motivadoras debe tomarse en cuenta a las personas. El sector de Recursos Humanos tiene que determinar que compensación o incentivo buscan los empleados, analizando las reacciones de los trabajadores en las distintas situaciones y encuestando para conocer que clase de incentivos necesitan para estar motivados.

Los gerentes deben determinar qué nivel de resultados esperan para poder comentarles a los empleados como deben actuar para que puedan cumplir con sus objetivos.

El empleado debe comprender que la meta que les informan debe ser alcanzable, ya que si la considera imposible de concretar, no existirá motivación.

Las compensaciones deben estar ligadas con el desempeño de la gente. Las metas deben ser claras y bien comunicadas

Se debe analizar que factores están ligados al desempeño, para que la recompensa sea eficaz

De acuerdo a las encuestas realizadas, uno de los factores principales que motiva al trabajador a concurrir al puesto de laboral es la remuneración. Esto no significa que estén totalmente de acuerdo que su sueldo sea justo, sino que consideran que existen otros factores que podrían complementar a la retribución monetaria, motivando su desempeño.

Los resultados de la encuesta dan como principal variable no remunerativa de motivación al buen clima laboral, seguido por el crecimiento profesional.

El personal ha nombrado como factores no remunerativos, al trabajo remoto en gran medida, haciendo hincapié en la flexibilidad horaria y en el balance de vida personal y laboral.

La entidad bancaria en la cual se ha realizado la encuesta, tiene un plan de remuneraciones mensuales, un bonus anual, becas con respecto a la capacitación en distintas universidades, cursos de ingles con descuentos, acceso a programas de ayuda a Organizaciones No Gubernamentales.

Para obtener un mejor programa de remuneraciones que incremente la motivación del empleado y aumente su desempeño, se recomienda:

- 1- A través de las encuestas de satisfacción del cliente interno, poner énfasis en el clima laboral a fin de obtener información de que factor no se encuentra acorde a las necesidades del empleado, provocando insatisfacción en ellos. Tener en cuenta la relación con los jefes y el feedback que reciben de ellos por los logros.
- 2- Incrementar la posibilidad del trabajo remoto, ya que son pocos las personas en las áreas centralizadas que acceden a este beneficio. Hay sectores que lo utilizan y otros directamente que parecen negados a aceptarlo.
- 3- Con respecto a la remuneración, evaluar si hay grandes brechas entre personas con el mismo nivel y cargo, ya que esto provoca conflictos internos y desmotivación.
- 4- Temas de horario: la flexibilidad horaria es importante, para poder tener un balance de vida entre lo personal y lo laboral. Debe existir una comunicación abierta para conocer a los empleados y cuales son sus necesidades.
- 5- Crecimiento personal: darle mayor importancia al plan de carrera de cada empleado, son pocos los que conocen cuales son las áreas fuertes para desarrollarse y cuales debe reforzar. No es conocida ninguna grilla de reemplazo en los niveles medios hacia abajo en la pirámide. Esto provoca incertidumbre y desmotivación.

REFLEXION FINAL

Las organizaciones deben ser flexibles y los planes de compensación deben revisarse y actualizarse frecuentemente. La motivación es un tema importante y un gran desafío para la organización. Tienen que averiguar que compensaciones o beneficios valoran sus empleados y cuales se ajustan a sus necesidades.

Un sistema de compensación basado en la equidad y armonía de la retribución remunerativa y no remunerativa, haciendo participar a los empleados con las encuestas de clima laboral, conociendo las necesidades de los trabajadores; se conseguirá aumentar la motivación, el cumplimiento de los objetivos y un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFIA

Bryce, Enrique. (2003). *Motivación y emoción* extraído el 06 de enero de 2015 de <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147118110015.pdf>

Deverill, Florencia. (2012). *Estudio de compensaciones*. Extraído el 6 de enero de 2015 de <http://www.pwc.com.ar/es/pepp/assets/estudio-de-compensaciones.pdf>

Fernández, Gemma. (2013). *Siete incentivos para motivar*. Extraído el 12 de febrero 2015 de www.finanzas.com.ar/noticias/empleo/20131017/sieteincentivosparamotivar

Fernandez, Zullima. (1986). *La Estructura organizativa*, un análisis contingente. Extraído el 23 de enero de 2015 desde <http://www.fundacionsepi.es/revistas/paperArchive/Sep1986/v10i3a3.pdf>

Goleman, Daniel (1995). *La Inteligencia emocional*. Editorial Cairos. Pág. 88 y 89

Gross, Manuel. (2008). *Personal Mix sexagenarios, baby boomers, generación x y generación y*. Extraído el 29 de enero de 2015 de <http://www.manuelgross.bligoo.com/content/view/187849/Personal-Mix-Sexagenarios-Baby-Boomers-Generacion-X-Generacion-Y.html>

Herzberg F, Mausner B y Snyderman B. (1967). *The motivation to work*, Nueva York

Hidalgo, Bernardo. (2012). *Remuneraciones inteligentes*, editorial Granica, Pág. 160 - 165

Imperial, Ivan. (2013). *Recompensando, desempeño, sistemas, y remuneración*. Extraído el 19 de marzo de 2015 de <http://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Paginas/AP-Recompensando-desempeno-sistemas-remuneracion.aspx>

La Torre, Oscar y Chávez Gusmendi Enrique (2014). *Compensaciones variables*. Extraído el 22 de enero de 2015 de <http://www.infocapitalhumano.pe>

López Castillon, Boris. (2011). *Fundamentos de la administración*. Extraído el 7 de mayo de 2015 de <https://es.scribd.com/doc/63199387/fundamentos-de-la-administracion>

Manson, Maria. (2014). *Prácticas de compensaciones en contextos inflacionarios*. Extraído el 24 de marzo de 2015 www.portalrh.com
http://www.powershow.com/view/2852e3ZjVkO/Practicas_de_Compensaciones_en_Contextos_Inflacionarios

Mc Gregor. (2004). *The Human side of enterprise* extraído el 08 de enero de 2015 de http://www.academia.edu/530606/Book_Review_Essay_Douglas_Mcgregor_The_Human_Side_of_Enterprise_in_Peril

Maslow, Abraham. (1943). *Teoría de la motivación*. *Psychology Review*, Pág. 370

Nelson, Bob. (2015). *1001 formas de motivar a los empleados*, Bogota, Colombia, Editorial Norma, Pág. 24-30

Narvajo, Pablo. (2013) *8 teorías más importantes sobre la motivación*. Extraído el 9 de abril de 2015 de <http://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>

Olgún Jorge. (2013). *Autoconocimiento y salud, inteligencia emocional*. Extraído el 10 de Diciembre 2014 de www.grupoelron.org/autoconocimietnoy-salud/inteligenciaemocional.htm

Perez Enrique, y Oria Fernando. (2011). *Compensaciones por desempeño*. Extraído el 22 de enero de 2015 de http://www.haygroup.com/Downloads/mx/misc/Comp_por_desempeno.pdf

Pérez Van Morlegan/Juan Carlos Ayala. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, editorial Pearson, Pág. 199-222

Relamed, Alejandro. (2010). *Empresas más humanas*, editorial Planeta

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*, ediciones Pearson, Mexico extraído el 19 de febrero de 2015 de <http://es.scribd.com/doc/162954903/Teorias-de-Motivacion-Stephen-Robbins-Comportamiento-Organizacional#scribd>

Salazar, Claudia. (2014). *Modelo de compensación variable*. Extraído el 25 de enero de 2015 de <http://www.celsia.com/Portals/0/Documentos/PDF/modelo-de-compensacion-variable-2014.pdf>

Schein, Edgar. (1999). *The corporate culture, survival guide*, San Francisco, Jossey Bass

Torresalba, Bernardo y Vera Elizabeth. (2007). *Teoría de Vroon*. Extraído el 26 de enero de 2015 de <http://expectativadevalencia.blogspot.com.ar/>

Urbina, Carolyn. (2014). *Estudio de la educación en los Estado Unidos*. Extraído el 17 de diciembre de 2014 de <http://es.scribd.com/doc/33623632/teoria-del-campo-kurt-lewin>

Valim Ribeiro, Alexandra. (2014). “Teorías motivacionales”. Extraído 23 de abril de 2015 de <http://www.gerenciamento.ufba.br/>

Valles, Sibyl. (2011). *Tipos de inteligencia por Howard Gardner*. Extraído el 8 de abril de 2015 de <http://inteligenciaemocionalsibyl.blogspot.com.ar/2011/06/7-tipos-de-inteligencia-por-howard.html>

Volpentesta, Jorge Roberto. (2007). *Organizaciones, procedimientos y estructuras*, Editorial Osmar Buyatti

Yramad, Zednanref. (2014). *Teoría de Katz y Khan*. Extraído el 26 de noviembre de 2014 de <http://teoriadekatzykahn.blogspot.com.ar/>

Zehnder Egon. (2001). *Una manera más simple de remunerar*. Harvard Business Review

Otras páginas de internet

<http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>

<http://www.bcra.gov.ar>

ANEXO I FORMULARIO DE ENCUESTA

MOTIVACION E INCENTIVOS LABORALES

1.

La encuesta es para completar mi tesis de PostGrado de la universidad de Di Tella, la cual es confidencial y solo llevara completarla 5 minutos

Se basa en conocer cual el factor mas valorado por los empleados con respecto a las retribuciones remunerativas y no remunerativas y como influyen estas en la motivación laboral.

Agradezco la colaboración

1. Edad

2. Sexo

3. Nivel

1. Analista JR
2. Analista SSR
3. Analista SR
4. Jefe
5. Gerente
6. Otro

4. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo diario?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

5. ¿El sueldo mensual es lo que lo motiva a venir a trabajar?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

6. ¿Recibe algún incentivo NO monetario por su trabajo?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

7. ¿Si recibe algún incentivo no monetario, cual es?**8. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?**

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

9. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefes?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

10. ¿Considera que el plan medico es acorde a sus necesidades?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

11. ¿Considera que la empresa le brinda capacitación y herramientas necesarias para su desarrollo profesional?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

12. ¿Valora la posibilidad de trabajar en su casa con trabajo remoto sin acudir a su puesto laboral?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

13. ¿Considera que el sueldo se puede compensar con otros beneficios no remunerativos como horario flexible, trabajo remoto, reconocimientos de sus jefes, etc; para sentirse mas motivado?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

14. ¿Cambiaría de trabajo si el nuevo empleo le ofrece la misma remuneración monetaria y se suma mayor flexibilidad horaria?

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de Acuerdo

15. Enumere de 1 al 8 Cual es su principal motivación en el campo laboral. EL 1 es el de Mayor importancia

1 2 3 4 5 6 7 8

Buen clima laboral

Incremento de sueldo

Mayor reconocimiento por sus logros

Mayor horario flexible

Trabajo remoto

Mayores vacaciones

Crecer profesionalmente

Mayores beneficios medicos

ANEXO II RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS. EN PORCENTAJES

Resultados de las encuestas

97 Respuestas

1. Edad:

Edad	Cantidad de personas
23	1
25	1
26	3
27	2
28	2
29	1
30	2
31	2
32	2
33	1
34	2
35	1
36	7
37	11
38	1
39	6
40	7
41	2
42	6
43	2
44	4
45	6
46	1
47	2
48	1
49	3
50	3
51	2
52	1
53	1
54	1
55	1
57	3
58	2
59	1
60	1
61	1
62	1
total de respuestas	97

2. Sexo:

Sexo

Masculino	47
Femenino	50
	97

3. Nivel

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Analista JR	14,58%	14
Analista SSR	14,58%	14
Analista SR	38,54%	37
Jefe	14,58%	14
Gerente	4,17%	4
Otro	14%	14
Total Respondentes		96
Filtros aplicados		0
1 sin respuesta		

4. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo diario?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	10,42%	10
Desacuerdo	45,83%	44
De acuerdo	42,71%	41
Muy de Acuerdo	1,04%	1
Total Respondentes		96
1 sin respuesta		

5. ¿El sueldo mensual es lo que lo motiva a venir a trabajar?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	4,30%	4
Desacuerdo	36,56%	34
De acuerdo	54,84%	51
Muy de Acuerdo	4,30%	4
Total Respondentes		93
4 sin respuesta		

6. ¿Recibe algún incentivo NO monetario por su trabajo?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	22,92%	22
Desacuerdo	45,83%	44
De acuerdo	31,25%	30
Muy de Acuerdo	0%	0
Total Respondentes		96
1 sin respuesta		

7. ¿Si recibe algún incentivo no monetario, cual es?

		Total
	¿Si recibe algún incentivo no monetario, cual es?	
Total Respondentes	35	

Apertura de las respuestas, de Incentivo monetario

Orden	Texto	Q de personas
1	flexibilidad horaria	1
2	master, inglés, prepaga y diferencia de plan en prepaga, acceso remoto	1
3	capacitación, felicitaciones por alguna tarea concluida en tiempo y forma, horario flexible, buen clima de trabajo	1
4	MEDIA BECA	1
5	Acceso remoto	1
6	oficina limpia, buenas condiciones laborales, productos bancarios a tasa preferencial	1
7	El de poder trabajar en forma remota	1

8	Trabajo remoto y días compensatorios	1
9	-	2
10	No	1
11	eventos, ordenes de compra	1
12	Acceso remoto, Trabajo Flexible, Propuestas de cambio y crecimiento	1
13	El reconocimiento de mi jefe	1
14	Desarrollo profesional	1
15	Ninguno	1
16	Trabajo por objetivos, para poder balancear la vida personal con la laboral. Home working.	1
17	No recibo	1
18	trabajo remoto 1 vez por semana	1
19	La satisfacción propia de haber creado algo, como se pensó en un principio	1
20	Crecimiento, Desarrollo de carrera, Potenciar habilidades.	1
21	Incentivo de poder colaborar a través de acciones de voluntariado con ONGs	1
22	Reconocimiento	1
23	NO	1
24	me gusta mi trabajo , resolver problemas, la interacción con mis colegas	1

25	Prepaga, Gimnasio, Actividades recreativas, beneficios en productos del banco, organización de actividades sobre ecología y solidaridad, capacitación.	1
26	Respeto y consideración de jefes y pares	1
27	Curso de ingles	1
28	Otros beneficios como útiles escolares, etc.	1
29	Trabajo remoto	1
30	Capacitación	1
31	flexibilidad laboral, home working	1
32	El trabajo remoto y La posibilidad de participar en los programas de voluntariados.	1
33	herramientas informáticas y experiencia en el rubro	1
34	membresía HSBC, ayuda escolar útiles	1
		35

8. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	6,25%	6
Desacuerdo	32,29%	31
De acuerdo	54,17%	52
Muy de Acuerdo	7,29%	7
Total Respondentes		96
Filtros aplicados		0
1 sin respuesta		

9. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefes?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	5,38%	5
Desacuerdo	43,01%	40
De acuerdo	46,24%	43
Muy de Acuerdo	5,38%	5
Total Respondentes		93
Filtros aplicados		0
4 sin respuesta		

10. ¿Considera que el plan medico es acorde a sus necesidades?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	2,15%	2
Desacuerdo	20,43%	19
De acuerdo	67,74%	63
Muy de Acuerdo	9,68%	9
Total Respondentes		93
4 sin respuesta		

11. ¿Considera que la empresa le brinda capacitación y herramientas necesarias para su desarrollo profesional?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	5,21%	5
Desacuerdo	44,79%	43
De acuerdo	43,75%	42
Muy de Acuerdo	6,25%	6
Total Respondentes		96
Filtros aplicados		0
1 sin respuesta		

12. ¿Valora la posibilidad de trabajar en su casa con trabajo remoto sin acudir a su puesto laboral?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	4,17%	4
Desacuerdo	7,29%	7
De acuerdo	43,75%	42
Muy de Acuerdo	44,79%	43
Total Respondentes		96
Filtros aplicados		0
1 sin respuesta		

13. ¿Considera que el sueldo se puede compensar con otros beneficios no remunerativos como horario flexible, trabajo remoto, reconocimientos de sus jefes, etc; para sentirse mas motivado?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	4,12%	4
Desacuerdo	8,25%	8
De acuerdo	46,39%	45
Muy de Acuerdo	41,24%	40
Total Respondentes		97
Filtros aplicados		0

14. ¿Cambiaría de trabajo si el nuevo empleo le ofrece la misma remuneración monetaria y se suma mayor flexibilidad horaria?

Opción de respuesta	Porcentaje	Total
Totalmente en Desacuerdo	3,09%	3
Desacuerdo	18,56%	18
De acuerdo	49,48%	48
Muy de Acuerdo	28,87%	28
Total Respondentes		97
Filtros aplicados		0

15. Enumere de 1 al 8 Cual es su principal motivación en el campo laboral. El 1 es el de Mayor importancia

	1	2	3	4	5	6	7	8
Buen clima laboral	38,14% (37)	26,8% (26)	12,37% (12)	7,22% (7)	6,19% (6)	2,06% (2)	1,03% (1)	6,19% (6)
Incremento de sueldo	35,05% (34)	27,84% (27)	15,46% (15)	5,15% (5)	3,09% (3)	5,15% (5)	5,15% (5)	3,09% (3)
Mayor reconocimiento por sus logros	22,68% (22)	27,84% (27)	17,53% (17)	12,37% (12)	4,12% (4)	4,12% (4)	7,22% (7)	4,12% (4)
Mayor horario flexible	29,9% (29)	25,77% (25)	10,31% (10)	9,28% (9)	8,25% (8)	5,15% (5)	6,19% (6)	5,15% (5)
Trabajo remoto	24,74% (24)	15,46% (15)	18,56% (18)	11,34% (11)	10,31% (10)	5,15% (5)	6,19% (6)	8,25% (8)
Mayores vacaciones	15,46% (15)	19,59% (19)	12,37% (12)	13,4% (13)	12,37% (12)	7,22% (7)	12,37% (12)	7,22% (7)
Crecer profesionalmente	29,9% (29)	22,68% (22)	16,49% (16)	7,22% (7)	6,19% (6)	7,22% (7)	7,22% (7)	3,09% (3)
Mayores beneficios médicos	12,37% (12)	21,65% (21)	19,59% (19)	11,34% (11)	11,34% (11)	2,06% (2)	2,06% (2)	19,59% (19)
Total Respondentes								97

ANEXO III ENTREVISTAS

Entrevista 1

Entrevistado: Licenciado en Sicopatología Doctor Silvio Kepner

Licenciado con 33 años de experiencia, presta sus servicios a distintas Obras Sociales reconocidas del país y realiza también prestaciones en forma particular.

Consultorio en Capital Federal, zona Once.

Se le ha consultado sobre el tema de la motivación en las personas y el valor que cada trabajador le da a la remuneración obtenida en sus trabajos diarios.

Respuesta

En el ámbito en el cual brindo mi prestación, puedo comentarte que el valor que cada persona le da al dinero obtenido por su trabajo, es subjetiva.

La mayoría de los pacientes que atiendo, busca una mayor remuneración para satisfacer sus necesidades. Todo depende también del status social en el cual se encuentren.

Una persona con un status social bajo, busca ganar más dinero para poder cubrir las necesidades básicas de alimento, higiene y salud. Y con su sueldo pagar deudas tomadas. Les importa trabajar varias horas y ganar más remuneración para hacer frente día a día a sus necesidades.

Además este status social hoy en día están estimuladas también por el gobierno del país, el cual influye y los direcciona al consumo. Al no poder acceder a una jerarquía alta de necesidades, como por ejemplo la adquisición de un inmueble o un automóvil, su satisfacción se rodea con el consumo masivo de artefactos domésticos, los cuales muchos de ellos solo se compran con el fin de seguir una moda o con el propósito de pertenecer a un grupo o círculo social.

Existen otras personas, por ejemplo profesionales, que no solo buscan satisfacer sus necesidades básicas sino escalar a una jerarquía mayor de status y de placer.

En cuanto a los casos que atiendo, puedo decirte además que también influye la edad de la persona ya que tienen diferentes visiones en cuanto a las necesidades.

Nuestros padres buscaban satisfacer necesidades de la familia, tener una casa en donde habitar, un trabajo estable, educación y crecer en experiencia.

Nosotros que tenemos una edad promedio de 45 años, buscamos crecer profesionalmente, estar organizados, tener una remuneración acorde a nuestras tareas y un espacio para nuestra vida personal.

Los jóvenes son más consumistas y tecnológicos. Desean aprender constantemente, conseguir logros a corto plazo, obtener una excelente remuneración y tener tiempo para los vínculos sociales.

También influye el sexo de las personas, puedo nombrarte el caso de un joven varón de 26 años que solo veía como importante consumir, y al no alcanzarle la remuneración que recibía en su trabajo, se endeudaba con distintas tarjetas de crédito. Llegando a un cuello de botella en el cual no podía salir, porque de la satisfacción paso a desmotivarse totalmente.

Otro caso es el de una persona de sexo femenino de edad promedio 35 años, la cual apuntaba especialmente a ser una excelente profesional reconocida, y estaba motivada porque se encontraba asignada a proyectos de tecnología en diferentes países de Latinoamérica. Con un sueldo acorde a sus tareas, y cumpliendo con sus necesidades de placer como viajes, vacaciones en el exterior.

En resumen, no todos valoran la remuneración recibida de la misma forma, no todos se motivan igual. Cada persona en forma subjetiva tiene distintas clases de necesidades a cubrir, algunas básicas y fisiológicas, y otras de mayor escala como de lujo y placer.

Entrevista 2

Entrevistado: Santiago Fidalme

Analista SR Business Finance. Contador Público

Se le ha consultado sobre el tema de la motivación y la remuneración recibida.

Respuesta

En mi caso, soy una persona casada de 40 años, a la cual le importa una remuneración justa por todo lo que brindo en mi trabajo.

Hay que tener en cuenta el costo-beneficio que existe en trabajar varias horas y obtener más dinero, por ejemplo, en horas extras. Esto significa, que cuando uno necesita cubrir necesidades básicas importantes, como salud, educación, etc., el valor que se le da al dinero físico es mayor.

A medida que uno va avanzando en el desarrollo profesional en una empresa, este costo beneficio cambia, ya que ahora se priorizan otros factores muy distintos.

Hoy en día de acuerdo a mi experiencia y a mis estudios adquiridos, lo que busco es un equilibrio entre lo que recibo de compensación remunerativa y los incentivos que recibo para estar motivado.

Por ejemplo, ya no me interesa trabajar tantas horas para obtener horas extras como pago, sino que evalúo tener una remuneración justa y conseguir tiempo para mi vida familiar.

Es necesario balancear mi vida profesional en la empresa con mi vida personal.

Si no hay un balance entre estos dos puntos, no hay una motivación. Por eso en mi sector se ha implementado el trabajo remoto, y el poder de retirarse los días viernes unas

horas antes siempre y cuando no entorpezca el trabajo en equipo y se recuperen en otros días.

En resumen, busco un balance entre la remuneración recibida por todos los objetivos que cumpla en la empresa, y los incentivos que recibo para equilibrar mi vida personal con la laboral.

No todo es dinero, también valoro otros factores para motivarme, como el reconocimiento de los gerentes, un buen ambiente laboral y poder disfrutar de mi familia.

Entrevista 3

Entrevistado: Diego Igenes

Responsable de Portfolio y provisiones. Contador Público

Se le ha consultado sobre el tema de la motivación y la remuneración recibida.

Respuesta

La motivación de una persona con respecto a la retribución recibida es subjetiva, y dependerá del momento en que se encuentre profesionalmente, de la experiencia adquirida, y del valor que cada uno le da a las necesidades.

En mi caso puedo nombrarte mi experiencia, a mis 25 años trabajando en un estudio Contable, lograba motivarme adquiriendo conocimientos y la retribución, aunque no era en demasía, me servía como medio para adquirir elementos necesarios para la vida y disfrutarlos con mi círculo social y familiar.

Al pasar a una empresa de mayor envergadura fui priorizando otros temas, y la ecuación entre motivación y salario cambió. Ya que el nivel de educación es mayor, y también son mayores las responsabilidades en las tareas.

La edad, y el momento social en el cual uno vive, influyen determinadamente. Actualmente con 37 años he cambiado de trabajo, ingresando a una empresa de prestigio internacional. Con una marca reconocida y con presencia en el mundo. El cambio fue importante para mí. Ya que he evaluado otros factores de motivación.

Cuando ya se han satisfecho las necesidades básicas, busco conseguir otras metas e incentivos que me motiven.

Por ejemplo el reconocimiento de los Gerentes y Altos mandos, como así también los de mis pares. Tener no solo una remuneración acorde a la tarea asignada, sino también, conseguir incentivos que incrementen mis expectativas dentro de una organización.

Para mí es importante la trayectoria internacional que tiene la empresa, ya que en mis planes a futuro me gustaría tener experiencia internacional a nivel laboral. La empresa tiene presencia internacional y eso cubre mis necesidades de tener un mejor status social y experiencia en distintos países.

Además evaluó otras variables antes de elegir o cambiar de una empresa a otra. No solo es la retribución ya que es un medio que sirve para adquirir ciertos productos necesarios para la vida, sino que además la ecuación entre el trabajo y la vida personal se modifica, y se busca un equilibrio más justo. Es importante la flexibilidad de horarios, trabajar en equipo, tener un clima laboral en el cual uno pueda expresarse, donde haya desafíos y reconocimientos por los logros.

Entrevista 4

Entrevistado: Juan José Pardo

Gerente Contaduría General

Se le ha consultado sobre el tema de la motivación y la remuneración recibida.

Respuesta

Después de una larga experiencia bancaria y con una edad de 55 años, he transitado por distintos sectores y crecido laboral y profesionalmente.

La capacitación que he adquirido y la experiencia hicieron que los factores motivacionales fueran modificándose

Hoy en día siendo un Gerente de área, reconozco los estímulos motivacionales, que hacen que analice cada una de las propuestas que recibo.

La motivación es el estímulo que recibo y no solo se compone de incentivos monetarios sino también de aquellos incentivos que me hacen crecer personal y laboralmente tales como reconocimiento de jefes o pares, el respeto de ser considerado un líder dentro del equipo, buena calificación de desempeño, prestaciones o regalos que pueda hacer la empresa, capacitaciones que me permita realizar la empresa y la flexibilidad horaria.

Lo que más me motiva laboralmente es obviamente, ser bien remunerado, elegirme en caso de aumento y considerarme al momento de una gratificación, pero a su vez es encontrar un equilibrio entre el trabajo y la familia, como también buscar retos continuos para evitar la rutina.