

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD DE GRADUACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y
RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA”**

RITA MARÍA BARRIENTOS POSADAS

GUATEMALA, JULIO 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD DE GRADUACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y
RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA”**

RITA MARÍA BARRIENTOS POSADAS

GUATEMALA, JULIO 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD DE GRADUACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y
RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO**

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

RITA MARÍA BARRIENTOS POSADAS

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICA UNIVERSITARIA

GUATEMALA, JULIO 2013

The background of the document features a large, faint, circular seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal contains a central figure, likely a saint or religious figure, surrounded by various heraldic elements like lions and castles. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Licenciado Abraham Cortez Mejía

DIRECTOR

M.A. María Iliana Godoy Calzía

SECRETARIA

Licenciada Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

María Cristina Garzona Leal

Edgar Alejandro Cordón Osorio

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 330-11
CODIPs. 1229-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

30 de julio de 2013

Estudiante
Rita María Barrientos Posadas
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO CUARTO (24º) del Acta TREINTA GUIÓN DOS MIL TRECE (30-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 24 de julio de 2013, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA”**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Rita María Barrientos Posadas

CARNÉ No.2007-13664

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Maira Gualim de Solórzano y revisado por la Licenciada Elena María Soto Solares. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. María Iliana Godoy Calzia
SECRETARIA



Gaby

REVISIÓN DE DOCUMENTOS

RECIBIDO
22 JUL 2013
14:00 330-11CIEPs 488-2013
REG: 330-2011
REG: 157-2012INFORME FINAL

Guatemala 18 de julio 2013

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Elena María Soto Solares ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.”

ESTUDIANTE:
Rita María Barrientos PosadasCARNÉ No.
2007-13664CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 15 de julio del presente año y se recibieron documentos originales completos el 16 de julio, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”
M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez

COORDINADORA, UNIDAD DE GRADUACIÓN

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis

CIEPs. 489-2013
REG 330-2011
REG 157-2012

Guatemala, 18 de julio 2013

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA
EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.”**

ESTUDIANTE:
Rita María Barrientos Posadas

CARNÉ No.
2007-13664

CARRERA: Licenciatura en Psicología

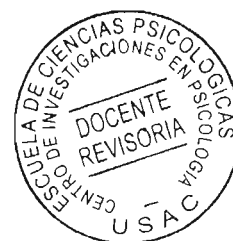
Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 18 de junio del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Elena María Soto Solares
DOCENTE REVISORA



Arelis./archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9ª. Avenida 9-43, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala,
Mayo 15 del 2013.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Departamento de Investigaciones Psicológicas
"Mayra Gutiérrez" -CIEPs.-
C U M

Licenciada de Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la **asesoría del Informe Final de Investigación**, titulado: "**IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**", elaborado por la Estudiante:

Rita María Barrientos Posadas

Carné No.: 200713664

El trabajo fue realizado a partir del 13 de julio del año dos mil once, al 15 de mayo del dos mil trece, previo a obtener el Título de la Carrera Técnica de Orientación Vocacional y Laboral, en el grado académico de Técnico Universitario. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs., por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Atentamente,


Licenciada Mayra Gualim de Solórzano
ASESORA
Colegiado Activo No.: 739

MGdS/susy
c.c.archivo

Guatemala, 05 de diciembre de 2012

Lic. Marco Antonio García
Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEP
"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Licenciado García:

Cordialmente le informo que la estudiante "Rita María Barrientos Posadas" con carnet 200713664 ha finalizado el trabajo de campo correspondiente a la investigación de tesis titulada:

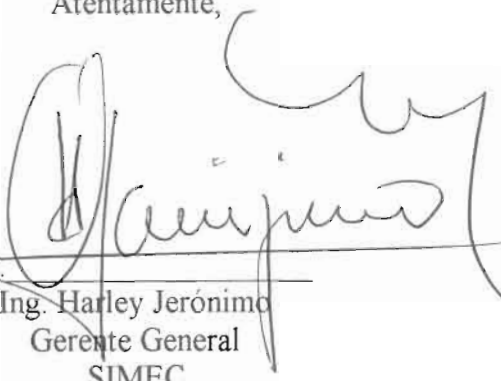
"IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA EN LA RETENCION DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA".

Dicha investigación se realizó con los colaboradores de nuestra institución del área administrativa iniciando en fecha miércoles 01 de agosto 2012 al 16 de noviembre 2012, haciendo constar que el trabajo realizado por la estudiante fue satisfactorio y beneficioso para el logro de los objetivos planteados en dicho proyecto.

Y para los usos que se consideren convenientes se extiende la presente el 05 de diciembre de 2012.

Agradeciendo de antemano la atención brindada, me suscribo de usted.

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read "Harley Jerónimo".
(F)
Ing. Harley Jerónimo
Gerente General
SIMEC



PADRINOS

Licda. Maira Gualim de Solórzano

Psicóloga

Colegiado 739

Dra. Claudia Flor de María Magaña Castro

Médico y Cirujano

Colegiado 8,159

DEDICATORIA

A Dios	Fuente de sabiduría, por haberme iluminado el camino y permitido tener tolerancia y sobre todo por permitirme culminar una meta más en mi vida profesional.
A mis padres	Vilma Mintoy Posadas y Marco Antonio Barrientos (se que desde el cielo guías mi camino). Quienes son mi inspiración y ejemplo de vida.
A mi hijo	Giovanni Alexander Archila, mi razón más grande para seguir adelante, alumbra mis mañanas y mi vida en general, quien es mí por quien vivir que me permite soportar cualquier como vivir.
A mi hermana	Lucia Barrientos Posadas, por su apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria y por ser fuente de inspiración.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Fuente de saber, forjadora de estudiantes de conciencia social, alma mater.
A la licenciada	Maira Gualim, por su apoyo incondicional en la elaboración de mi tesis.
A usted	Que comparte este triunfo.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa SIMEC Por permitirme el desarrollo de la investigación.

A los colaboradores Que sin ningún interés, aceptaron ser parte y aporte fundamental al trabajo, mostrando disponibilidad.

Licenciada Maira Gualim Por su entereza y guía continúa para la elaboración de la presente investigación.

Licenciada Elena Soto Por el apoyo incondicional en la ejecución y elaboración de la presente investigación.

ÍNDICE

Resumen	1
Prólogo	2
Capítulo I: Introducción	
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico.....	3
1.1.1Planteamiento del problema.....	3
1.1.2 Marco teórico.....	5
Retención.....	6
Depresión laboral.....	14
Motivación.....	15
Factores que influyen en la motivación	20
Reconocimiento.....	22
Recompensa	25
Reconocimiento y recompensa	30
1.3 Delimitación.....	37
Capítulo II: Técnicas e instrumentos	
2.1 Técnicas.....	38
2.2 Instrumentos.....	39

Capítulo III: Presentación, análisis e interpretación de resultados

3.1 Características del lugar.....	40
3.2 Características de la población.....	41

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones.....	59
4.2 Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	63
Anexos.....	65

RESUMEN

Título del proyecto: “Importancia de un programa de reconocimiento y recompensa en la retención del talento humano en el área administrativa”.

Autor: Rita María Barrientos Posadas

La presente investigación tiene como objetivo general: implementar estrategias de acción que intensifiquen la gestión del talento humano y permitan la competitividad de la organización, del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos: identificar las estrategias que utiliza recursos humanos relacionadas con el desarrollo, la remuneración y la motivación en el colaborador; propiciar estrategias para generar un cambio en la gestión del talento humano; reconocer el valor que tiene dentro de la empresa cada uno de los colaboradores; incrementar la motivación del colaborador dentro de la empresa; propiciar un espacio para la contribución estratégica de la gestión del capital humano, que permita asegurar su impacto en el negocio. A través de la implementación de estrategias de acción que permitan la competitividad del personal por medio del desarrollo, la remuneración y la motivación para asegurar el cumplimiento de objetivos.

La importancia que tiene un plan de reconocimiento y recompensa otorgado en el tiempo oportuno al personal administrativo está basada en el incremento del índice de rotación, así como de la desmotivación y desvinculación del personal hacia la empresa. Las interrogantes que dieron guía a la presente investigación fueron: ¿Cómo motiva la empresa al personal administrativo?, ¿Por qué retener al personal administrativo?, ¿Cuál es el beneficio del plan de reconocimiento y recompensa al personal administrativo de la empresa?, ¿Cómo retener al personal administrativo dentro de la empresa?, ¿De qué manera los jefes inmediatos son los pilares principales para lograr la retención del talento humano? Se trabajó con una temporalidad aproximada de tres meses con el personal de la empresa SIMEC, quienes tienen un promedio de 1 a 5 años de antigüedad laboral y oscilan entre las edades de 18 a 40 años de edad. La ejecución se llevó a cabo por medio del reconocimiento de las instalaciones de la empresa y la observación directa al personal para posteriormente realizar la selección de la muestra al azar, contando con la participación de 30 colaboradores identificando información relevante en cuanto a la satisfacción, identificación con la empresa y el desarrollo que pueden tener dentro de la misma por medio de la observación directa, partiendo de las necesidades primarias de cada uno de los colaboradores, utilizando la aplicación de un cuestionario para evaluar el grado de satisfacción del personal en su entorno laboral. Concluyendo con cambios sustanciales que permitieron la integración y modificación del modelo organizacional el cual estaba basado en jerarquías, logrando con ello el incremento de la efectividad del personal dentro de la empresa.

PRÓLOGO

Las investigaciones realizadas hasta hoy, han seguido una lógica basada en el estímulo – respuesta, es decir, reaccionando ante la situación laboral que se torna latente, llama la atención lo poco abordado que es el tema en cuanto al nivel de satisfacción e identificación del colaborador con la empresa, en los espacios de investigación, debiera ser priorizado por la dimensión del problema: rotación de personal, costos de liquidación, inversión en contratación y capacitación, etc. La búsqueda del personal idóneo para un puesto basado en la experiencia, nivel académico y las competencias adquiridas es una continua lucha de poder que cada empleador busca tener dentro de su equipo de trabajo.

El trabajo desarrollado tuvo como objetivo general: implementar estrategias de acción que intensifiquen la gestión del talento humano y permitan la competitividad de la organización, del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos: identificar las estrategias que utiliza recursos humanos relacionadas con el desarrollo, la remuneración y la motivación en el colaborador; propiciar estrategias para generar un cambio en la gestión del talento humano; reconocer el valor que tiene dentro de la empresa cada uno de los colaboradores; incrementar la motivación del colaborador dentro de la empresa; propiciar un espacio para la contribución estratégica de la gestión del capital humano, que permita asegurar su impacto en el negocio.

El aporte del proyecto de investigación en términos generales es personal altamente comprometido y motivado, lo cual repercute en el incremento de la productividad laboral, enriquecer y ampliar la visión sobre la motivación y reconocimiento otorgado a los colaboradores es fundamental para el cimiento y crecimiento de la empresa; para lo cual se realizaron acercamientos con el personal en busca de elementos para considerar las condiciones laborales y la necesidad de reconocer un buen desempeño. Como punto de partida es importante realizar la presente investigación la cual sirva como análisis a la realidad laboral actual y permita sumar esfuerzos para la implementación de nuevas propuestas de retención.

Rita María Barrientos Posadas

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 Planteamiento del Problema

La presente investigación constituye una propuesta que propicia dar respuesta a las necesidades y expectativas de cambio en los colaboradores en relación a la importancia que genera su desempeño laboral sobre el cumplimiento de objetivos para la empresa, partiendo del grado de satisfacción del personal en el puesto de trabajo. En el diario vivir se observan diversas actitudes negativas del colaborador a raíz de la insatisfacción o desvalorización que se percibe dentro del entorno laboral, lo cual genera en el personal insatisfacción, desvinculación y desmotivación al no ser recompensado su esfuerzo y trabajo diario. La desmotivación causa en el colaborador incertidumbre sobre la valoración que se tiene de su trabajo, así como temor de perder su estabilidad laboral. Cuando toma la decisión de ir en busca de un cambio para su mejora personal-laboral, al no intervenir en el momento preciso, se puede derivar la rotación de personal.

Cuando se habla de reconocimiento, se hace referencia que el colaborador no trabaja para obtener honores; pero le agrada y goza ser valorado y apreciado por el trabajo que realiza”. Tomando lo anterior como punto de partida es importante tener presente que el reconocimiento como motivación, ocupa un lugar superior al salario. El vínculo desempeño-recompensa, es la sensibilidad al desempeño, la conexión puede ser tan extrema como un diseño de todo o nada, en el que sólo se proporciona cuando se alcanzan los objetivos, lo cual no es eficaz. Lo habitual, es remunerar el rendimiento proporcionando mayores recompensas en función de niveles escalonados del desempeño. Lo importante es elevar la calidad de vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio de talentos dentro de la empresa y sobre todo manejar la administración del tiempo.

Las empresas se han visto obligadas a realizar cambios como: la creación, fusión y/o implementación de nuevas funciones o procedimientos para responder a las exigencias en cuanto a mercados, tecnología, problemas y desafíos que surgen en el entorno laboral. Dichos cambios causan desmotivación en el recurso humano porque representan oportunidades, restricciones o exigencias; es decir, el colaborador requiere de aprendizaje, adaptación a una situación desconocida que amenaza la estabilidad de su trabajo actual, así como enfrentarse a condiciones que no lo satisfacen de manera intelectual o psicológica, afectando su rendimiento, proactividad, colaboración e interés en sus labores. Por tal razón, desde los años sesenta las empresas han ido reemplazando sus estructuras piramidales, es decir, un control total y escasa participación de los colaboradores; han cambiado a un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, personal altamente involucrado, prácticas de automanejo, comunicación, capacitación, delegación de autoridad, formulación de objetivos y reconocimiento al colaborador. Las empresas que han implementado esta metodología o nueva administración han tenido éxito, obteniendo resultados como personal competente, eficaz, con un nivel más alto de delegación por parte de los superiores; lo que permite que el personal pueda desarrollar una diversidad de asignaciones, participación en la toma de decisiones; se crea un ambiente de trabajo positivo orientado a la cooperación, independencia, seguridad y autoconfianza para llevar a cabo sus atribuciones con responsabilidad, así como con mentalidad abierta hacia los cambios.

Las interrogantes que dieron guía a la presente investigación fueron: ¿Cómo motiva la empresa al personal administrativo?, ¿Por qué retener al personal administrativo?, ¿Cuál es el beneficio del plan de reconocimiento y recompensa al personal administrativo de la empresa?, ¿Cómo retener al personal administrativo dentro de la empresa?, ¿De qué manera los jefes inmediatos son los pilares principales para lograr la retención del talento humano?

1.1.2 Marco teórico

El trabajo de los colaboradores debe ser reconocido con la intención de mantener la motivación laboral en el equipo de trabajo; éste tema es de relevancia debido a la desvalorización que se acredita a algunas empresas por tomar como único punto de partida el incremento en la productividad de su empresa, obviando las estrategias a utilizar buscando solamente el beneficio en términos de ingresos. El interés en el incremento en las ganancias es una práctica errónea de administración laboral, olvidando el verdadero concepto de trabajo en equipo en donde se busca un beneficio mutuo en la relación laboral (patrono-colaborador).

Por tal razón, el reconocimiento y recompensa implementados oportunamente son considerados una estrategia para cambiar los paradigmas y la resistencia al cambio por parte del colaborador. Es por ello que el primer punto a considerar es la necesidad que tiene una empresa de retener a su personal por medio de las diversas formas de retención y administración del talento, basándose en el desarrollo y capacitación, así como por medio de los tipos de refuerzo como alternativa de motivación para obtener una mejora en cuanto a los resultados en el desempeño laboral.

Más allá de la retribución económica, se buscó que la empresa reconociera el desempeño laboral sobre una actividad ordinaria convertida en algo extraordinario, asimismo utilizar la recompensa como alternativa otorgada a cambio de una conducta deseada acompañada con el reconocimiento. Buscando con ello la ejecución de funciones requeridas por el puesto sobre la base de la propuesta ganar-ganar; en donde ambas partes empresa-colaborador obtienen los resultados esperados. La propuesta ganar-ganar se logró por medio de la optimización e implementación oportuna de los tipos de recompensa otorgados al personal para recompensar el buen desempeño, tales como: la recompensa formal e informal, de bajo costo y social, con la intención de difundir a nivel empresa una excelente labor de un colaborador.

Todos los puntos anteriores engloban lo que es comúnmente llamado reconocimiento y recompensa, que consisten en adoptar un enfoque a resultados para mejorar aspectos internos dentro de la empresa. Se debe tener presente que no solo constituye el reconocimiento y satisfacción de las necesidades primarias del personal; sino también la responsabilidad y compromiso que se adquiere para cumplir con los objetivos de la empresa que buscan la mejora individual y empresarial para causar un impacto inalcanzable sobre las empresas de la competencia.

1.1.2.1 Retención

En el ámbito laboral, la retención es identificar a los colaboradores potenciales, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas dentro de la empresa para lograr con ello personal altamente calificado y competente, que juntamente con la empresa crezcan y alcancen los objetivos planteados.

Es incoherente el pensamiento “Detrás de la partida de un colaborador, viene otro”, debido a que el tiempo y costo de inversión en capacitar al personal es un factor de alerta para la empresa; si se deja ir un talento, otra empresa de la competencia tendrá los beneficios de la preparación y capacitación del personal.

Se pensó en términos de costos y se reflexionó a la interrogante basada en que si es más productivo para la empresa satisfacer las necesidades primarias del colaborador y hacer lo necesario para retenerlo dentro de la empresa, en lugar de capacitar e invertir en nuevo personal. Es decir, para aumentar la productividad laboral, el personal capacitado, altamente comprometido y motivado es un talento que no se puede desperdiciar.

“El desafío de la competitividad, es la reinvención, adaptación, flexibilidad, aprendizaje rápido y agilidad.”¹ Encontrar y retener el talento se convierte en un campo de batalla competitivo. Las empresas en el futuro competirán enérgicamente por los mejores talentos. Se vuelven cada vez más exigentes los requisitos de capacitación de gerentes ágiles, globales, dispuestos a vivir como hombres que triunfarán, en éste caso, quienes sean capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir una empresa al éxito. Asegurar el capital intelectual significa lograr una mayor calificación del personal, a través de un proceso continuo para actuar en primera línea.

1.1.2.2 Formas de Retención

Para retener el Talento dentro de la empresa, se debe **Administrar el Talento**, lo cual consiste en la planeación, organización y desarrollo del personal, así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, propiciando con ello alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Hacer sentir al colaborador parte de la empresa significa crear un compromiso en ellos, obteniendo con esto la participación en la toma de decisiones que tiende a incrementar la motivación del colaborador en cuanto al compromiso que protege al personal del estrés y de la sobrecarga de trabajo que pueden llegar a tener en su lugar de trabajo. Un colaborador comprometido valora primero las metas internas y las recompensas intrínsecas. El principal interés es entonces, el desempeño de la tarea asignada, juntamente con la motivación que se le dé en su puesto de trabajo.

¹ Dave Ulrich. Recursos Humanos Champions. Buenos Aires 2006. Pag. 25

Lo que la empresa puede hacer para evitar la monotonía laboral es ofrecer una propuesta de valor que no puedan resistir en cuanto a innovación. Cuando hablamos de propuesta de valor nos referimos a una serie de posibilidades que ofrece la empresa que le permite al personal una combinación de retos, oportunidades de desarrollo y balance entre la vida laboral y familiar, ambiente laboral estimulante, cultura de confianza, y empleabilidad cuando busque una mejora laboral.

La motivación para el personal debe enfocarse en el rendimiento óptimo personal. Esto implica que el colaborador pueda manejar seis dimensiones: tener una misión personal; estar orientado a resultados; tener capacidad de autogestión; dominar el trabajo de equipo; tener la capacidad para hacer cambios y gestionar el cambio y contar con un nivel apropiado de retos.

1.1.2.2.1 “El desarrollo es considerado como el progreso integral del hombre, abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los colaboradores.”²

La planeación de carrera de vida, es en realidad una toma de conciencia experimental de la vida personal y laboral. La intención es que el personal crezca junto con la empresa, en donde el objetivo es determinar y enlazar el potencial humano de la de la empresa desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria laboral, con sus motivaciones y con los objetivos de la cultura organizacional. Se debe relacionar la productividad y satisfacción del personal, para obtener la fusión de ambos como agentes de cambio.

1.1.2.2.2 “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en el

² Alonzo Siliceo A. “Capacitación y Desarrollo de Personal”, México 1982. Pag. 56.

conocimiento, habilidad y actitud del colaborador.”³ La empresa debe dar las bases para que el colaborador tenga la preparación necesaria y especializada que le permita tener motivación y productividad. El éxito de una empresa en el mercado es la capacidad para entrenar a los colaboradores. La capacitación está considerada como un medio para incrementar la competitividad, productividad y la calidad de vida del personal.

Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprehender a hacer. Orientar y preparar al personal para la obtención de las destrezas requeridas para la óptima selección e implementación de los cursos de acción detectados por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación para el logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y trabajo.

“Los programas de educación que motivan al colaborador deben estar dirigidos a difundir las técnicas modernas de adiestramiento y los conocimientos propios del puesto de trabajo; debiendo programarse sobre bases periódicas y de acuerdo con las necesidades reales de la empresa. Esto depende del grado de compromiso e interés por parte del jefe inmediato y de la empresa.”⁴

Lo más importante para la retención del talento en la empresa es la visión a futuro, porque el presente y pasado ha dejado de tener la misma trascendencia, debido a que las necesidades de desarrollo del ser humano y de la sociedad reclaman que desde éste momento en adelante, la educación ocupe el primer plano dentro de los objetivos a nivel empresa.

Lo importante es promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa; logrando con ello un conocimiento especializado necesario para

³ Alonzo Siliceo A. Obcit, Pag. 78

⁴ Alonzo Siliceo A. Obcit, Pag. 83

el desempeño eficaz del puesto por medio de la identificación de habilidades y deficiencias del personal, con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlos para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades, no dejando olvidada la retroalimentación individual y grupal respecto a habilidades, destrezas y deficiencias para poder diseñar el plan de carrera.

La empresa debe satisfacer las necesidades presentes a corto y mediano plazo, así como de sobremanera prever y adelantarse a necesidades futuras. Crear un programa que para identificar las habilidades y capacidad del personal, provea evaluaciones específicas, con el propósito de dar al colaborador un desarrollo empresarial. Conocerse como persona, es uno de los objetivos más importantes que debe lograrse a lo largo de la vida como colaborador. Cuanto más las personas pueden conocerse, las condiciones serán más favorables para obtener un buen resultado en las metas personales propuestas. Muchas de las habilidades del ser humano son innatas y se deben descubrir con base a las experiencias de las situaciones que se presenten. Pero es necesario que en este caso sean los jefes inmediatos quienes estimulen y propicien el descubrimiento de las capacidades que cada colaborador posee; para esto es necesario que los mismos jefes provean herramientas innovadoras y que sean capaces de evidenciar la potencialidad que caracteriza a cada colaborador en determinado momento. Incentivar y propiciar actividades que hagan al personal alcanzar determinadas competencias para hacer de ellos personas competentes, partiendo desde la preparación a la que el jefe debe estar sometido constantemente para actualizarse en todo lo que compete en su área de trabajo, formando hábitos que le permitan familiarizarse y practicar de manera continua las distintas actividades que faciliten el desempeño del personal.

Los cursos impartidos a la medida de las necesidades de los colaboradores en cada etapa de su carrera aseguran que tendrán las capacidades necesarias para

hacer su trabajo. Los colaboradores pueden adquirir competencias con la ayuda de actividades de entrenamiento.

Se debe formar a las personas no solo para adaptarse a transformaciones sino para planear y propiciar conductas que faciliten el desempeño laboral y el incremento de la funcionalidad del personal. Se requerirán personas capaces de exhibir flexibilidad en su forma de pensar y actuar, así como de emplear con profusión su inventiva e imaginación para encontrar soluciones novedosas a los problemas que se puedan generar dentro de la empresa.

En la capacitación se requiere crear conocimientos propios sin perder el conocimiento adquirido. Asimismo se debe conservar a las personas, el conocimiento y las experiencias, la imaginación, inteligencia, la creatividad y otras facultades humanas semejantes que les pertenecen y no a la empresa. El principal factor es el conocimiento, la capacitación es un medio para elevar la productividad, la competitividad y la calidad de vida, se transformó en un fin en sí misma.

Lo importante de la capacitación es, absorber el conocimiento y regresarlo en el ámbito laboral. El capacitador, tiene como fin contribuir a elevar los factores como productividad, competitividad y calidad de vida, así como contribuir a resolver los problemas concretos presentes y futuros.

Utilizar la imaginación y creatividad fortalecerá el carácter, contribuirá más efectivamente a elevar la calidad de vida y la productividad, así como la competitividad, sus actividades y tendrán más significado e importancia, afirmará su posición dentro de la empresa y constatará que su aprovechamiento mejora los recursos.

1.1.2.3 Tipos de Refuerzo

El colaborador incrementa o disminuye su comportamiento de acuerdo al tipo de refuerzo que se le otorgue. En donde la comunicación constituye un medio para la eficacia en el trabajo, constituye la base para una buena administración del personal. Es decir a través de reuniones periódicas con el personal buscando un bien en común. Lo importante es tener presente que los distintos tipos de reforzadores en el ámbito laboral, se usan para obtener mejores resultados.

Se debe tener claro qué conducta se está tratando de reforzar y estar seguro de que el reforzador es el óptimo sobre la conducta objeto. A medida que la continuidad es menor, el reforzador puede perder su efectividad y se puede estar corrigiendo otro tipo de conducta distinta a la que se desea modificar. Una sugerencia para obtener el resultado deseado a una acción, consiste en recompensar después de haber realizado una acción. El refuerzo debe proporcionarse lo más inmediatamente posible para lograr el objetivo de la modificación de una conducta esperada por parte del colaborador que propicie una cadena de conductas similares en todo el personal para hacer una jornada laboral agradable.

1.1.2.3.1 Refuerzo Positivo

“Incrementa la frecuencia de la aparición de un comportamiento.”⁵ Ésta es la manera más eficaz y eficiente de mejorar el desempeño, añade algo positivo y elimina algo negativo como consecuencia de una mejora en el desempeño. “Para que sea positivamente reforzadora una consecuencia debe ser positiva e inmediata. El reforzador debe proporcionar al personal algo que se desee.”⁶

⁵ Stephen Robbins. “Administración”. Buenos Aires 2000. Pag. 193

⁶ Ibidem, Pag. 194

Este tipo de refuerzo, es un estímulo que aumenta la probabilidad de la repetición de la conducta que provoca la aparición del refuerzo. Un reforzador se define por sus efectos sobre la conducta de los colaboradores en cuanto a un cambio de actitud en sus funciones diarias, es decir, el cambio de paradigmas acerca del olvido por parte de la empresa hacia su trabajo y el paradigma de desvalorización como persona; creer que son vistos únicamente como robots para cumplir con los objetivos en cuanto a ingresos económicos para la empresa.

1.1.2.3.2 Refuerzo Negativo

Representado en su mayoría como un castigo o extinción, lo que conlleva a disminuir la frecuencia del comportamiento.

“La extinción se da cuando no hay respuesta ante un comportamiento. No ocurre nada cuando el colaborador reduce o mejora su conducta. Sin consecuencias para resarcir el comportamiento no deseado, el desempeño tiende a deteriorarse hasta que algo sucede; su regulado proceso de reforzamiento está basado en la cuestionabilidad que: un salario competitivo por actuar según una descripción del puesto asegura un desempeño aceptable.”⁷

“El castigo, es una técnica utilizada para controlar la conducta, se usa para disuadir de realizar determinado comportamiento, va unido a la disciplina.”⁸ En la empresa existen normas y reglas a cumplir, cuando se rompen, la empresa dispone de procedimientos para distribuir los castigos. El castigo cambia el comportamiento de forma rápida; puede ser impulsivo y la respuesta es rápida, siendo el conformismo el resultado. La inmediata sumisión o el cambio en el comportamiento es lo que resulta del temor al castigo, lleva a los colaboradores

⁷ Stephen Robbins. Obcit, Pag. 196

⁸ Ibidem, Pag. 200

a pensar que dirigir mediante el miedo consigue mejores resultados. La gente debería querer cambiar y mejorar las recompensas, por su propia naturaleza afectan negativamente la motivación y autoestima del colaborador.

1.1.2.4 Depresión Laboral

“Cuando se aumenta la exigencia a los colaboradores, y no se toman en cuenta los efectos, puede darse la depresión en el personal. En éste caso se presentan algunos síntomas que pueden tener alguna causa subyacente, el personal siente que las exigencias exceden los recursos que se ponen a su disposición. Sienten que se les pide que hagan más con los recursos con que cuentan. La depresión no es a causa de las exigencias, sino de la falta de recursos para resolver esos requerimientos.”⁹

El departamento de recursos humanos, debe estar atento a detectar tempranamente los síntomas de la depresión en el personal a través del contacto directo, en las entrevistas de salida y actividades; con la intención de encontrar formas de resolver el desequilibrio de recursos / exigencias. Los colaboradores son escépticos en relación a nuevas iniciativas y programas de la empresa, pensando que sólo son modos de hacerlos trabajar más duro.

La productividad laboral está ligada con la actitud y el comportamiento del colaborador, es decir, experimentan cierta discrepancia entre las esperanzas y expectativas de la situación real, denotan frustración y enojo respecto a los objetivos y actividades; sienten insatisfacción con su líder (jefe), sentimiento de incompetencia o confusión.

⁹ Fernando Fuster Fabra. “Retos Laborales del Nuevo Milenio”. Madrid 2007. Pag. 35

Al momento de encontrar la solución al comportamiento y actitud del colaborador, se disminuye la insatisfacción, conforme se clarifican las formas de trabajo en equipo, se solucionan las diferencias entre las expectativas iniciales en referencia las metas, se propicia el desarrollo de sentimiento de respeto mutuo y confianza que se adhiere al colaborador el agrado de pertenecer al equipo de trabajo.

1.1.2.5 Motivación

Motivar al personal a una revisión crítica de la trayectoria laboral es vital. El reto es crear la capacidad de competir exitosamente en el diario vivir e ir siempre a la vanguardia de la tecnología, es aquí donde entra en función la actualización del personal, es decir la capacidad que se requiere para el manejo de distintas formas de pensar y actuar.

“Los líderes en cualquier nivel jerárquico de una empresa deben desear y estar comprometidos con ganar, deben crear empresas que cambien, aprendan, se muevan y actúen más rápidamente que la competitividad. Es aquí donde se pone en juego el nivel de motivación del colaborador. Los desafíos empresariales como: profesión, deben referirse a sistemas y procesos con la finalidad de arriesgar en la medida en la que aumenta la competitividad. El personal debe enfocarse más en lo que aporta su trabajo que en hacerlo mejor. Se debe aprender a medir los resultados en términos de competitividad y no en la competitividad de las empresas, para conducir a la transformación y rediseño de la misma.”¹⁰

El trabajo aburrido agota; mucho trabajo aburrido es letal. Pedir al personal que haga más trabajo aburrido los lleva a la derrota. Se debe estimular

¹⁰ Luis González López. “Satisfacción y Motivación en el Trabajo”. Madrid, España 2001. Pag. 27

continuamente la motivación en el personal, con apoyo técnico, tecnología de punta y atribuciones que siempre representan un reto.

El involucrar al personal en la toma de decisiones es una forma de motivar. Los colaboradores que participan más plenamente en el proceso de toma de decisiones, recoger información, generar alternativas al hacer recomendaciones y actuar de acuerdo a la decisión se comprometen y dedican más para alcanzar el objetivo empresarial. Se debe realizar un análisis de las necesidades, la motivación trae consigo la “competitividad, la cual es vista como la forma de mantenerse a la altura de los demás y tratar de superarlos.”¹¹

1. 1.2.5.1 Clasificación de la Motivación

La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea, una motivación interna sin motivo aparente o bien puede ser inducida de forma externa. Algunas clasificaciones básicas de la motivación en el ámbito laboral son: intrínseca, extrínseca, positiva y negativa.

1. 1.2.5.2 Motivación Intrínseca

Proviene de las necesidades internas de la personas, originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta, es decir la satisfacción en la realización de un trabajo desafiante para el cual se tienen las aptitudes necesarias.

“Con la conducta motivada intrínsecamente, la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que una actividad proporciona. Con la conducta motivada extrínsecamente, la motivación surge de

¹¹ Ibidem, Pag.35

incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado.”¹²

1.1.2.5.3 Motivación Extrínseca

Es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o consecuencia no deseada. La motivación es extrínseca cuando un colaborador trabaja no tanto porque le gusta sino por las ventajas que el trabajo le ofrece.

1.1.2.5.4 Motivación Positiva

Proceso mediante el cual una persona inicia, sostiene y guía su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa como un premio o interna como la gratificación derivada de la ejecución de una tarea. Éste resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores del comportamiento.

1.1.2.5.5 Motivación Negativa

Proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea externa o interna.

“La motivación en el trabajo, es el conjunto de estímulos que siente un colaborador ubicado en un determinado puesto en la empresa, que potencian la percepción de su trabajo; está influido por el contenido del trabajo que cada uno

¹² Luis González. Obcit, Pag.59

realiza, es decir, autonomía y posibilidad de iniciativa que tiene el colaborador, así como la posibilidad de potencialización de su desempeño, la capacidad que se tenga en cuanto a la formación y experiencia adquirida.”¹³

1.1.2.5.6 Tipos de Motivación

El objetivo primordial es analizar la importancia de la motivación ante la realidad de los actuales ámbitos en cuanto a productividad, capital humano y metas. Se debe tener presente que administrar el recurso humano es complejo porque la incidencia en su comportamiento es el reflejo de su motivación tanto familiar, social y laboral. Es de vital importancia que los administradores de una empresa sepan manejar los estímulos emocionales.

Son varios factores que afectan la calidad del trabajo con base en la motivación que recibe el colaborador, de allí deviene la importancia de identificar qué es lo que cada colaborador considera motivante en su puesto de trabajo.

La motivación en términos generales es lo que hace que una persona actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que se presentan en una situación.

1.1.2.5.7 Motivación por Logro

Es un impulso por vencer desafíos, para avanzar continuamente y crecer posteriormente. Sobre todo las personas motivadas hacia el logro personal tienden a manifestar acciones positivas, lo que las lleva a trabajar de una forma más proactiva.

¹³ Eberhard Todt. “La Motivación: problemas, resultados y aplicaciones”. Barcelona 1991. Pag. 107

1.1.2.5.8 Motivación por Competencia

Es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los colaboradores que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener el dominio y manejo de sus funciones en su puesto de trabajo, logrando con ello el crecimiento profesional por medio de la satisfacción que sienten con ello.

1.1.2.5.9 Motivación por Afiliación

Es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Dentro de la empresa hay personas que inspiran a otras por sus acciones, en este caso son personas motivadas por el logro de afiliación, es decir, este tipo de ejemplos influyen en la conducta.

1.1.2.5.10 Motivación por Autorrealización

Es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial en todo lo que realiza.

1.1.2.5.11 Motivación por Poder

Es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestos que otros a aceptar riesgos, a arriesgarse hacia lo desconocido. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva o constructiva para colaborar con el desarrollo propio y de la empresa en la cual se desarrollan.

“El poder organizacional, es la necesidad de influir en la conducta de los demás por el bienestar de la empresa como un todo”.¹⁴ Sin embargo, si las ambiciones de una persona son encaminadas hacia el poderío personal y a la manipulación política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un mediocre líder empresarial.

1.1.2.6 Factores que influyen en la Motivación

El ambiente laboral de una empresa es formado por los propios colaboradores, lo cual es bastante subjetivo e influido por factores que se correlacionan entre sí según las circunstancias de las personas.

1.1.2.6.1 Motivación en la Empresa

Son los estímulos que recibe y siente un colaborador que provocan en él, la potencialización de su percepción tanto de la empresa como de su trabajo. Está aunada al clima que predomina en la empresa, es decir, si el ambiente de trabajo es tosco, tenso y sofocante, no permitirá que el colaborador sienta satisfacción por llegar todos los días durante una jornada laboral a un lugar que le causa desánimo, que trae consigo la desmotivación y la baja producción para la empresa.

1.1.2.6.2 Motivación en el Trabajo

Son estímulos que recibe y siente un colaborador derivado del puesto que tenga y de las funciones que realice, es decir, para que exista motivación, debe evaluarse el puesto y funciones para determinar la carga laboral; si se

¹⁴ Enric Genescá Garrigosa. “Motivación y Enriquecimiento en el Trabajo: sus repercusiones sobre la productividad”. Barcelona 1977. Pag. 98

incrementa constantemente por la mala distribución de funciones provocaría en el colaborador la desmotivación, lo cual es lo que se desea erradicar.

La ausencia de metas conductuales concretas puede conducir a disminuir la efectividad en la empresa. El hecho de clasificar las expectativas puede ayudar a elevar la calidad de vida en el trabajo. Asimismo la empresa debe proponer solución a los problemas detectados, se puede hasta cierto punto adelantarse a los problemas futuros, ésto por medio de la integración entre departamentos para dar la mejor calidad de vida al personal.

1.1.2.6.3 Motivación Económica

Es el estímulo que siente un colaborador en razón de la remuneración económica que obtiene en su puesto de trabajo. Se requiere que el estímulo económico sea percibido como lo suficientemente amplio para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea asignada, pero debe ser percibido como equitativo para la mayor parte de los colaboradores.

1.1.2.6.4 Ambiente Laboral

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada colaborador, el cual lo constituyen las personas que lo rodean. Normalmente serán los jefes y compañeros de trabajo en diferentes niveles piramidales. Tendrá efectos positivos y negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el desempeño laboral en cuanto a las relaciones con los jefes y compañeros.

1.1.2.6.5 Ambiente de Trabajo

Formado por el entorno físico y material que rodea al colaborador. Puede ser motivador o desmotivador, está influido por la ergonomía, que incluye el puesto

de trabajo, esfuerzo físico, los materiales y/o recursos; así como ambiente físico que lo rodea como la iluminación, la exposición al ruido, la temperatura del ambiente y el mobiliario y equipo, basado en la infraestructura del edificio.

Ese conjunto de factores constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral. Los instrumentos o técnicas más utilizados para la medición son los cuestionarios de clima laboral, abarcando un abanico de factores en las preguntas y en los criterios de valoración y análisis. A la vez se podrá realizar un informe a la empresa en el que se valoren todos y cada uno de los aspectos considerados, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral que se vive actualmente dentro de la empresa.

1.1.2.7 Reconocimiento

“El reconocimiento es inversión sobre los procesos de mejora del desempeño en los que no se puede medir el valor monetario. El enfoque de la medición de la gestión humana, es el cambio de paradigmas sobre las personas en la empresa, de recursos que generan gastos a capital humano que agrega valor”.¹⁵ Puede ser como agradecimiento de una aprobación o de gratuidad. Significa, valorar a alguien por algo que haya hecho. El reconocimiento puede otorgarse mientras el colaborador está intentando conseguir una determinada meta o conducta. Los planes de reconocimiento se complementan de acuerdo a la relación entre la empresa y el colaborador. Están orientados hacia el reforzamiento de la conducta de las personas, se espera que conduzca a mejorar el desempeño del colaborador y por ende el de la empresa.

La gente quiere sentir que lo que hace establece la diferencia. La retribución, es el pago que se recibe por hacer el trabajo para el cual se ha contratado. El

¹⁵ Bob Nelson. 101 formas de recompensar a sus empleados: ¡El dinero No lo es Todo! Barcelona 1997. Pag. 45

reconocimiento en cambio, es la celebración de un esfuerzo que va mas allá de lo que una persona está obligada a hacer.

El incentivo tradicional como el dinero ha perdido su capacidad de determinar la conducta del colaborador. Los incentivos no económicos han conseguido una clasificación superior en la importancia para la mayoría del personal que las recompensas tradicionales. Si el personal da importancia al reconocimiento y a la valoración, el impacto va más allá de la satisfacción del personal.

1.1.2.7.1 Tipos de Reconocimiento

El reconocimiento al colaborador es una herramienta de motivación que refuerza la relación laboral. Cuando se reconoce a la gente eficazmente se están reforzando acciones y comportamientos que la empresa desea ver en repetidas ocasiones para realinearlos con los objetivos de la empresa. Se puede reconocer al personal de forma individual o colectivamente por equipos de trabajo.

El reconocimiento puede establecerse por alguno de los siguientes medios:

- Proporcionando a los colaboradores formación, a través de la capacitación y el entrenamiento, para que puedan ampliar sus conocimientos y participar en proyectos más complejos.
- Dando a cada uno de los colaboradores cada vez más facultades y autocontrol para actuar en sus propias propuestas.
- Organizando actividades de divulgación, en donde se expongan los triunfos y buen desempeño de los colaboradores.
- Entregando presentes alusivos para las actividades de reconocimiento.

- Sorteando reconocimientos no monetarios (regalos, viajes, bonos, etc.) dentro de todo el personal.

1.1.2.7.2 Reconocimiento Formal

Programa de reconocimiento predeterminado (bonos e incentivos económicos), está basado en una estrategia de reconocimiento que conduce hacia la retención de los colaboradores. Es de vital importancia adecuar el reconocimiento a la persona así como al logro obtenido y proporcionarlo en el momento justo de un buen desempeño, debido a que no causará el mismo impacto en el colaborador si se realiza fuera del momento justo de su buen rendimiento.

Cada vez hay más colaboradores que además de un salario adecuado, buscan un trabajo que sea estimulante y con un ambiente laboral positivo.

Los métodos de motivación más importantes que podemos utilizar son: reconocer personalmente los logros del colaborador; reunir al personal para cambiar las expectativas negativas a positivas; reconocer públicamente los objetivos logrados por departamento o individualmente; promover ascensos basados en sistemas objetivos de desempeño; felicitar a los colaboradores destacados por medio de notas personales. La empresa como segunda alternativa debe buscar tipos de reconocimiento que incrementen la motivación en el personal y no representen un costo.

Si el personal está altamente motivado se obtendrá incremento en cuanto al desempeño laboral, compromiso con su puesto e identificación con la empresa, es decir, si está contento y satisfecho no tendrá que recurrir a empresas de la competencia que puedan apreciar y valorar su eficacia en el trabajo.

1.1.2.7.3 Reconocimiento Informal

Se trata de un sistema simple, inmediato y con bajo costo, lo cual refuerza el comportamiento del colaborador. Un reconocimiento más espontáneo (diplomas) por el buen desempeño; felicitación del jefe al colaborador por haber hecho un buen trabajo es significativo para ser considerado una alternativa de reconocimiento. Como ejemplos oportunos para premiar el desempeño pueden mencionarse las notas de felicitación, reconocimiento público, reuniones eventuales para celebrar los triunfos por departamento, tiempo libre, etc.

1.1.2.8 Recompensa

Una experiencia o un detalle con valor económico que se otorga a cambio de una conducta o de un rendimiento deseado a menudo va acompañado de un reconocimiento. No sólo el salario será importante, sino hay otros aspectos trascendentales como la oportunidad de ejercer a plenitud el talento de cada una de las personas que laboran en una empresa. Dentro de los beneficios, debe incluirse la elevación en la calidad de vida del personal.

Al recibir incentivos por un buen desempeño laboral, el personal ve recompensado su esfuerzo adicional haciendo más probable la permanencia del comportamiento específico del perfil de competitividad. Por ello es importante tener el apoyo de los jefes y de la empresa para recompensar el trabajo eficaz.

“Si los planes de recompensa están basados en la discrecionalidad de la dirección y en evaluaciones subjetivas, lo que se está reforzando es una cultura paternalista. Si lo que se desea es una cultura integrativa de alto compromiso, los planes estarán funcionando de acuerdo con sus deseos.

La conciencia está en función con el tamaño de la recompensa, siendo ésta la más común el dinero, el cual tiene que llegar en cantidades constantemente

crecientes para que se mantenga la atención de los colaboradores. Otros tipos de menor valor financiero pueden ser los productos de catálogo, viajes, cenas, entradas a conciertos, días libres remunerados, manteniendo mucho más alta la conciencia y el comportamiento de reconocimiento que el dinero.”¹⁶

Las recompensas más poderosas son aquellas que son percibidas por la persona que las recibe como algo que tiene valor en términos financieros o físicos. El valor financiero se expresa como un porcentaje del salario base o una cantidad en efectivo. Las recompensas con valor físico satisfacen necesidades intrínsecas y refuerzan la autoestima y la aceptación de los pares, tienen un valor final y alto contenido de reconocimiento. Puede ser algo que solamente satisfaga una necesidad social o psicológica como el tiempo libre, oportunidades de formación, productos (premios por desempeño) y viajes. Los incentivos crean esperanza e ilusiones y esto puede dar lugar a una motivación más potente.

Los planes de incentivos grupales con mucha comunicación, implicación, apoyo de la gerencia y mecanismos de feedback suelen provocar mejoras en el desempeño incluso con recompensas informales. Las recompensas no monetarias proporcionan un valor percibido mayor para el colaborador que su equivalente en dinero. “El vínculo desempeño-recompensa es la sensibilidad al desempeño. La conexión puede ser tan extrema como un diseño de todo o nada en el que sólo se paga cuando se alcanzan los objetivos muy altos lo cual no es muy eficaz. Lo habitual, es que un plan remunere el rendimiento proporcionando mayores recompensas en función de niveles escalonados del desempeño.”¹⁷

¹⁶ Jerry L. McAdams. “Premiar el desempeño: Líder en la práctica de Reconocimiento y Recompensa”. 1998. Pag. 16

¹⁷ Bob Nelson. Obcit, Pag. 92

1.1.2.8.1 Propuesta Ganar-Ganar

En la actualidad es común encontrar el termino ganar-ganar, lo cual hace énfasis en la retribución en doble vía del beneficio mútuo que se tendrá cuando el colaborador y el patrono obtienen los resultados de un buen desempeño, es decir, “conseguir que el colaborador haga mejor su trabajo en función del contenido del puesto, el entorno, la interacción laboral, la satisfacción intrínseca con el trabajo y las consecuencias extrínsecas (recompensas) por la mejora. Tomando como referencia lo que las personas necesitan para cubrir las demandas de su puesto como la capacidad física y mental, formación, recursos y herramientas, y condiciones adecuadas de trabajo.”¹⁸

El punto de equilibrio es la situación en la cual los beneficios son iguales a los costos; es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer como un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos.

1.1.2.8.2 Tipos de recompensa

Las diversas alternativas para recompensar el buen desempeño del colaborador y su adecuado rendimiento laboral variarán de acuerdo a la empresa y a la persona a quien se va a reconocer; se puede recompensar al personal con dinero, tiempo libre, ascenso, oportunidades, desarrollo personal, diversión y premios.

La mayoría de los colaboradores consideran altamente motivante la utilización de recompensas personales y sociales. Si las personas reciben estímulos por su desempeño y no sólo por los resultados será altamente gratificante. Un estímulo

¹⁸ Ibidem, Pag. 105

tangible logra mucho más efecto cuando simboliza el reconocimiento del desempeño o el resultado. Los colaboradores le dan importancia a obtener información sobre su trabajo y desempeño; cuando dicha información se les comunica en forma personal y oportuna la aprecian todavía más. El jefe necesita estar en contacto con los colaboradores y comunicarse con ellos diariamente; las reuniones informales entre el jefe y los colaboradores una vez a la semana para descubrir los aspectos de trabajo les preocupan más y en general para contestar las preguntas que pueden surgir del departamento. Esta es una herramienta útil para retener al talento dentro del departamento y dentro de la empresa.

1.1.2.8.3 Recompensa Formal

Es el tipo de recompensa que involucra un acto protocolario, un costo y ascensos, la empresa debe basarse en el desempeño para ascender al personal. Los colaboradores creen que la satisfacción de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. La mayoría de los colaboradores consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales. Una manera de asegurar la satisfacción laboral es a través de la comunicación que se tenga. El reconocimiento significa que se le concede importancia a todo el personal.

1.1.2.8.4 Recompensa Informal

Las recompensas informales son más eficaces y tienden a ser menos costosas para la empresa. Una recompensa como la felicitación personalmente por parte del jefe a los colaboradores que hayan hecho un buen trabajo. Unas palabras de agradecimiento sincero por la persona apropiada en el momento oportuno puede significar más para un colaborador que un aumento de salario.

Muchas personas mejoran su calidad laboral dependiendo del ambiente de trabajo donde se desenvuelvan, así como también pueden decrecer. Todos en algún momento necesitan sentirse parte importante de una empresa y mientras más se tome en cuenta el trabajo de todo el personal se obtendrá más rendimiento laboral. Algunos ejemplos que se pueden utilizar son los siguientes:

Que el gerente y/o jefe:

- Felicite personalmente a los colaboradores que hayan hecho un buen trabajo.
- Envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
- Haga el reconocimiento público del buen desempeño de los colaboradores.
- Tenga reuniones que propicien subir la moral del personal para felicitar los triunfos.

1.1.2.8.5 Recompensas de Bajo Costo

Involucran incentivos como vales de alimentación, tickets de entretenimiento, vales de combustible, etc. Con ello se busca que el colaborador se motive a continuar la acción por la cual se le está recompensando; para ello es importante involucrar a todo el personal y así obtener una cadena de recompensas que logren el impacto a nivel empresarial.

1.1.2.8.6 Recompensas Sociales

Constituida por actos ceremoniales, en los cuales el objetivo principal de los mismos es recompensar el buen desempeño de un colaborador en cuanto al rendimiento, es decir, el jefe inmediato comenta el motivo por el cual se le está recompensando, pero se hace frente a todo el personal con la finalidad de motivarlos e inducirlos a tomar credibilidad en los procesos que se realizan dentro de la empresa.

La recompensa pública involucra un mayor grado de satisfacción en el colaborador, debido al entorno en el que se está realizando dicho acto, así como el hecho de identificar el alcance que puede tener su trabajo dentro de la empresa.

Se puede realizar un acto que represente la condecoración del personal que ha realizado una excelente labor; por ejemplo, los triunfos que ha tenido, esfuerzo realizado, entrega en la consecución de sus funciones, etc. Es importante realizar éste tipo de actividad con la finalidad de incrementar el nivel de motivación y satisfacción personal de cada una de las personas que serán homenajeadas.

1.1.2.9 Reconocimiento y Recompensa

“Es adoptar un enfoque orientado a resultados en la gestión del capital humano. Aplicar una medición integral de la gestión del capital humano. Alinear los indicadores de los procesos de gestión humana con la estrategia de la empresa.”¹⁹

¹⁹ Bob Nelson. Obcit, Pag. 134

Lo importante es elevar la calidad de vida, incrementar la productividad; disminuir el desperdicio de talentos, tiempo, materia prima, actividades, etc. Proporcionar ciertos comportamientos. La situación deseada puede verse como la excelencia o la calidad total, las cuales van a favorecer la competitividad.

Los planes de reconocimiento y recompensa constituyen las herramientas más potentes para dirigir el aprendizaje del comportamiento laboral de éxito. Las empresas deben administrar formal e informalmente reconocimientos y recompensas a su personal a través de la estructura gerencial para reforzar el comportamiento de éxito y corregir el comportamiento disfuncional. El reconocimiento y recompensa, deberá ser considerado como un premio al desempeño. Asimismo deben reforzar el comportamiento cuando permanecen recurrentemente en el tiempo para conformar una cultura corporativa, expulsando aquellos comportamientos que no se ajustan a la determinación del criterio de lo “Bien hecho” y de lo “Mal hecho”.

El plan de reconocimiento y recompensa, mejora la rotación de personal, el rendimiento en la empresa, el uso del tiempo y dinero. Un sistema de recompensa eficaz descansa sobre los elementos evaluativos presentes y sobre su grado de presencia, la adecuación de su incorporación e implementación.

Muchas empresas exigentes tienden a ser consideradas como empresas up or out (hacia arriba o hacia afuera). Normalmente pagan bien pero el salario está solamente basado en el desempeño.

Los planes de incentivos de equipo y proyecto, así como los planes de reconocimiento, están diseñados para mejorar el desempeño a través de la colaboración. El comportamiento individual relacionado con los objetivos de mejora del negocio conduce claramente a la micro sugerencia y no refuerza el enfoque cultural más importante y relativo al trabajo en equipo. La clave para el desempeño individual es centrarse en el desarrollo y la implicación personal y

recompensar a los colaboradores para que trabajen conjuntamente en la consecución de los objetivos.

Si la modificación de conducta se hace a través de la micro-sugerencia, resultará inadecuada e ineficaz al momento de mejorar el desempeño a largo plazo.

Si las enseñanzas de la modificación de conducta se pueden emplear para entender cómo realizar planes de recompensa más eficazmente y alcanzar el reto de competitividad en el mercado, las empresas tendrán la oportunidad de capitalizar sus activos humanos en beneficio de todos.

Los planes de reconocimiento y recompensa tienen formas de intervención: como programas que se pueden estructurar o formalizar, mediante los cuales se estructura un programa que pretende premiar o reconocer una determinada actuación individual o de grupo. Se debe definir lo que se pretende mejorar, que se reconoce, qué tipo de reconocimiento, cada cuánto tiempo se ejecutarán los programas; los cuales tienen que ver con la forma de la estructura gerencial, pues cada uno de los gerentes premiará el desempeño de su área de forma individual o en equipos de trabajo.

Los programas de reconocimiento y recompensa ganan fuerza cuando están sincronizados a nivel gerencial. Los planes de reconocimiento sirven para reforzar a las personas sobresalientes, reconocer actividades y contribuciones, reforzar comportamientos deseados demostrados, reconocer el servicio y reconocer las necesidades del personal.

“El departamento de recursos humanos tiene tres caminos al crecimiento, los cuales son de utilidad no sólo para el departamento sino para la empresa en cuanto a: **1.** El crecimiento mediante la potencialización de los colaboradores, que implica esfuerzos en inmiscuir al colaborador en todo proceso a realizar, buscando la mejoría para tener con ello mayor productividad. **2.** Potenciar las capacidades centrales a través de crear nuevos proyectos. **3.** El desafío fundamental al transformar el conocimiento surgido de la investigación de las

necesidades para lograr las fusiones en las cuales se va a medir con base en la magnitud de la respuesta que se espera de la empresa a partir de este nuevo desafío, es decir, la forma en la que se incorporan nuevos procesos a los ya existentes y el reconocimiento y satisfacción por parte del personal beneficiado.”²⁰

Toda empresa refuerza a los colaboradores de una forma u otra. Si la persona percibe desigualdad en cuanto a beneficios y/o recompensas dentro de la empresa, su nivel de motivación y satisfacción será disminuido, lo que traerá consigo reducción en el rendimiento laboral, desmotivación, desvalorización, desvinculación, etc., en donde se visualizan aspectos como:

Recompensa Excesiva	Poca Recompensa
Trabajar más intensamente.	Trabajar menos.
Subestimar la recompensa.	Sobreestimar la recompensa.
Alentar a las personas a obtener más.	Negociar para obtener más.
Cambio de persona a quien se recompensa.	Continuidad de la persona a quien se recompensa.

Constantemente se utilizan los términos reconocimiento y recompensa como sinónimos, sin embargo hay diferencias muy marcadas en cada uno, es decir, cada uno de estos términos tienen factores de motivación distinto para el personal.

²⁰ Bob Nelson. Obcit, Pag. 153

Recompensa	Reconocimiento
Son incentivos económicos que dirigen hacia un resultado particular; sobre la motivación en el colaborador.	Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado).
La recompensa se sabe que existe, se conoce.	Se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado.
Generalmente es tangible y muy a menudo es sinónimo de dinero.	Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio).
Las recompensas cuando se incluyen en el salario, se olvidan rápidamente.	Los reconocimientos tales como una nota o un regalo, pueden recordarse por mucho tiempo.
Puede formalizarse por escrito o de forma verbal, “si haces tal..., te daremos cual...”	No es escrito, es inesperado.
Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica.	Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.
Fomenta que el colaborador tenga la necesidad de sentirse satisfecho con la empresa y con lo que le ofrece.	Fomenta que el colaborador tenga la necesidad de sentirse reconocido por sus logros.
Producen una motivación externa.	Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la empresa.
Obtienen cambios a corto plazo, más que todo en la conducta.	Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la empresa.

La implicación del colaborador en la consecución de los objetivos de la empresa está pasando de ser un propósito a una realidad. Las empresas buscan cada día

tener el talento y la motivación de sus colaboradores. Las empresas buscan en los colaboradores un nivel de compromiso y motivación que se traduzca en un esfuerzo que genere una mejora en los resultados. Por ello, muchas empresas ya han decidido dar más participación a su personal en los procesos de búsqueda de soluciones ante problemas o de reducción de costos en etapas de crisis; esto aunado a la motivación que se le puede dar al personal en cuanto a la delegación efectiva dentro de su puesto, en términos generales se habla de Empowerment como una herramienta más que permite que el personal tome sus propias decisiones y adquiera la responsabilidad y el liderazgo necesario para ejecutar y/o actuar de forma libre. Tomando siempre como referencia que Empowerment representa la delegación de funciones, pero sin perder el enfoque que el jefe delega funciones más no responsabilidades. Para motivar al personal, la herramienta más importante y poderosa es la comunicación efectiva en donde se tengan todos y cada uno de los procesos de forma transparente, lo que fortalecerá la sinceridad del personal y la sensación de saber y conocer el tipo de empresa para la cual presta sus servicios.

Las empresas son conscientes que una de las mejores formas de involucrar a los colaboradores en un proyecto es difundiendo la información oportuna. Deben ver el compromiso, la mejor manera de cambiar su cultura, forjando un espíritu de equipo dentro de todos los colaboradores e incluirlos dentro de la toma de decisiones.

La motivación e integración mantienen una estrecha relación con su capacidad de liderazgo. Además, la vinculación afectiva del personal con la empresa se intensifica cuando el desarrollo del trabajo depende de la colaboración y el intercambio entre ambos bandos (Empresa – Colaborador).

Además, la participación y la responsabilidad compartida son elementos que surgen tras esta motivación y que favorecen un adecuado clima laboral. Cada colaborador ha de sentirse parte de un todo y tener acceso a la información que

afecte en su función en el trabajo. Por ello es necesario potenciar la comunicación descendente, ascendente y horizontal creándose canales de interacción para facilitar ese feed-back.

La persona integrada y potencialmente motivada se encuentra en un estado de satisfacción en su trabajo. La clave de todo ello está en la integración, que conlleva la mejoría en la calidad del trabajo, el aumento de la cantidad, la disminución de los costos y en definitiva, el incremento de la productividad reflejada en la rentabilidad.

Dentro de los factores que generan mayores niveles de compromiso y motivación en la empresa está el asegurar que los jefes se preocupan por la satisfacción de su personal, siempre tomando como referencia que cuando una persona toma la decisión de renunciar, no está renunciando a la empresa sino a su jefe, es por ello que la relación jefe – colaborador es una de los factores detonantes de una buena motivación. Precisamente la motivación es uno de los aspectos deficientes.

Se debe potenciar el rol del jefe como gestor de las personas, siendo un motivador y haciendo especial énfasis en su papel de comunicador, no sólo informador. Al líder le corresponde la tarea de incentivar a sus compañeros para lograr que éstos mantengan una actitud positiva con respecto al trabajo. Su propósito debe ser integrar hasta donde sean posibles las necesidades de la empresa con las del colaborador.

El personal valora que la empresa le dote de un entorno que potencie la iniciativa, los cambios, el coaching, el desarrollo de habilidades, la vinculación entre objetivos y resultados. La capacidad y la calidad de gestión de los mandos, tiene mucho impacto en el entorno de trabajo que se cree. Asimismo no dejando de lado otra alternativa que consiste en dotar de cierta autonomía en la toma de decisiones al personal que le permita realizar adecuadamente su trabajo. El

personal experimenta la sensación de realización y puede expresar y usar su capacidad para participar en la toma de decisiones.

No se debe olvidar que la motivación no es sólo ofrecer retribuciones e incentivos, los colaboradores deben estar conscientes de la responsabilidad y compromiso que deben tener para cumplir con los objetivos del puesto y de la empresa.

1.1.3 Delimitación

El presente proyecto de investigación fue realizado en la empresa SIMEC ubicada en la 24 calle 16-58 zona 12, Residenciales El Rosario. La población con la cual se trabajó está conformada por 30 colaboradores en puestos administrativos en donde su mayoría fue de género masculino. El proyecto fue ejecutado a través de la recolección de información por medio de la observación directa al personal en su entorno laboral para identificar aspectos relevantes en cuanto a la motivación, identificación con la empresa, etc., dicha información fue unificada con la obtenida a través del cuestionario aplicado de forma individual a cada uno de los participantes de la muestra. Posteriormente se presenta un plan de acción para erradicar las deficiencias y necesidades plasmadas por el personal y se sugirieron estrategias de acción que permitieron el cambio de paradigmas en cuanto a la percepción del personal sobre las condiciones que brinda la empresa.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

2.1.1 Técnicas de muestreo

Muestreo, se trabajó con una población de 30 colaboradores del área administrativa de la empresa, quienes fueron elegidos al azar, es decir, cada uno de los colaboradores que conforman la empresa tuvieron las mismas posibilidades de ser elegidos para la ejecución del proyecto de investigación, comprendidos entre las edades de 18 a 40 años de edad, se sexo femenino y masculino; con quienes se trabajó un día a la semana con una duración de 8 horas; buscando obtener información preliminar y relevante acerca de las condiciones en cuanto al ámbito laboral.

2.1.2 Técnicas de recolección de datos

Una de las técnicas de recolección de datos inicial fué la observación, con la cual se percibió información básica dentro del área de trabajo de cada uno de los participantes obteniendo indicios acerca del grado de motivación con base al comportamiento de los participantes.

Juntamente se utilizó como herramienta el cuestionario, buscando obtener patrones de conducta como punto de referencia; se aplicó a los participantes de forma individual, observando las reacciones (lenguaje corporal) que tuvieron durante la resolución de los ítems. Posteriormente se procedió a tabular cada una de las respuestas para la elaboración del plan de acción para erradicar las deficiencias y obstáculos que imposibilitan el buen desempeño laboral y la satisfacción personal y laboral del colaborador dentro de la empresa.

2.1.3 Análisis Estadístico

Con la información unificada a través de los instrumentos utilizados se obtuvieron datos precisos acerca de las brechas detectadas sobre el grado de motivación y satisfacción del personal, los cuales fueron plasmados visualmente por medio de gráficas para evidenciar los resultados. Con base en los resultados se procedió a la divulgación del plan de acción en donde se sugirió la realización del plan piloto del programa de reconocimiento y recompensa que dará el impacto necesario para la consecución de un buen desempeño.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Observación

Es la técnica que se utilizó para observar el comportamiento del personal dentro de la empresa y su accionar en el puesto de trabajo. Con dicho instrumento se pudo recavar información prudente y relevante para la obtención de indicios en cuanto al nivel de satisfacción laboral y personal de los colaboradores para posteriormente concatenarla con la evidencia física que se obtuvo a lo largo del proceso de investigación.

2.2.2 Cuestionario

Este instrumento se utilizó como medio de recolección de información de carácter cualitativo, dicho instrumento consta de diecisiete ítems en donde a través de su aplicación se buscó identificar el nivel de motivación del personal dentro de la empresa; para obtener con ello, datos preliminares y con base en el resultado poder realizar el plan de acción del cual se desprendió el plan piloto del programa de reconocimiento y recompensa.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

La empresa CIMEC ubicada en la 24 calle 16-58 zona 12 Residenciales El Rosario, nace en el año 2006, cuyo giro del negocio es brindar servicios calificados en las áreas de ingeniería, tales como obras de instalaciones eléctricas, centro para el control de motores, acometidas (empalme de conductos eléctricos), proyectos de iluminación, corrección del factor de potencia en instalaciones eléctricas, diseño de sistemas eléctricos, automatización industrial, PLC*, mantenimiento a subestaciones eléctricas, plantas de emergencia, mantenimiento de aire acondicionado, chillers (aparato industrial que produce agua fría), estudios energéticos, obra civil, etc.

La jornada laboral es de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs. y el día sábado de 8:00 a 13:00 hrs. La empresa está formada por 50 colaboradores en puestos administrativos, quienes oscilan entre las edades de 18 a 40 años.

En cuanto a la infraestructura de la empresa tiene una construcción prefabricada, paredes individuales y divisiones para la comodidad del personal por áreas. Tiene áreas adecuadas según la utilidad de las mismas, por ejemplo bodega de materiales e instalaciones para recepción de personal.

Cuenta con buena iluminación y ventilación para la ejecución de cada una de las funciones del personal.

* Dispositivo electrónico muy usado en automatización industrial. Un PLC controla la lógica de funcionamiento de máquinas, plantas y procesos industriales, procesan y reciben señales digitales y analógicas y pueden aplicar estrategias de control.

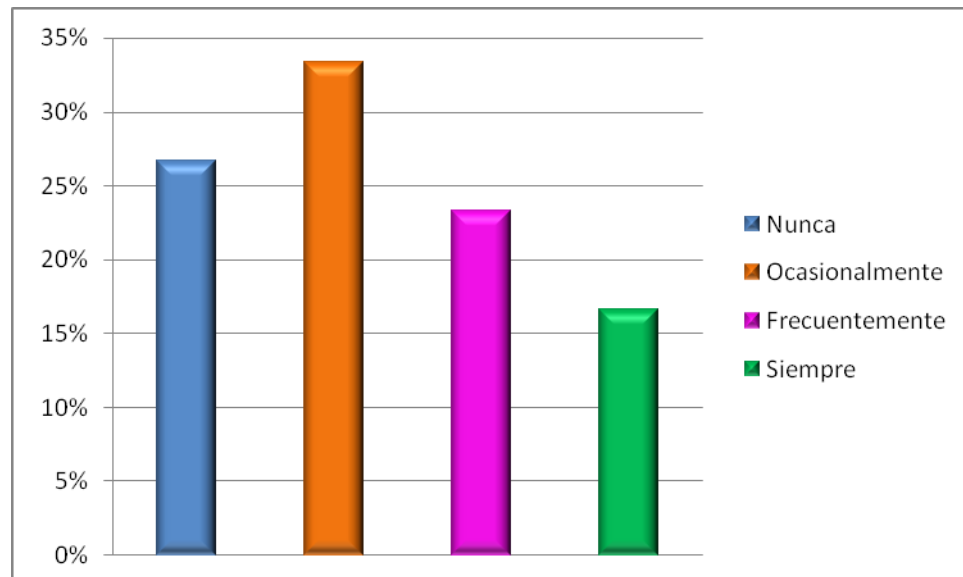
3.1.2 Características de la población

La muestra con la cual se trabajó en la ejecución del proyecto fue elegida aleatoriamente de puestos administrativos, estuvieron comprendidos entre las edades de 18 a 40 años, quienes cuentan con experiencia en el trabajo que actualmente realizan. El tipo de muestra sirvió para obtener datos cuantitativos para el análisis, haciendo síntesis respecto a los resultados obtenidos en la recolección de la información, datos que permitieron fundamentar y explicar de mejor forma las condiciones laborales y la importancia que tiene la satisfacción personal y laboral del colaborador dentro de la empresa.

PRIMERA PARTE DE LA AUTOEVALUACIÓN

Gráfica No. 1

Siente que no se reconoce ni se aprecia el trabajo que realiza.



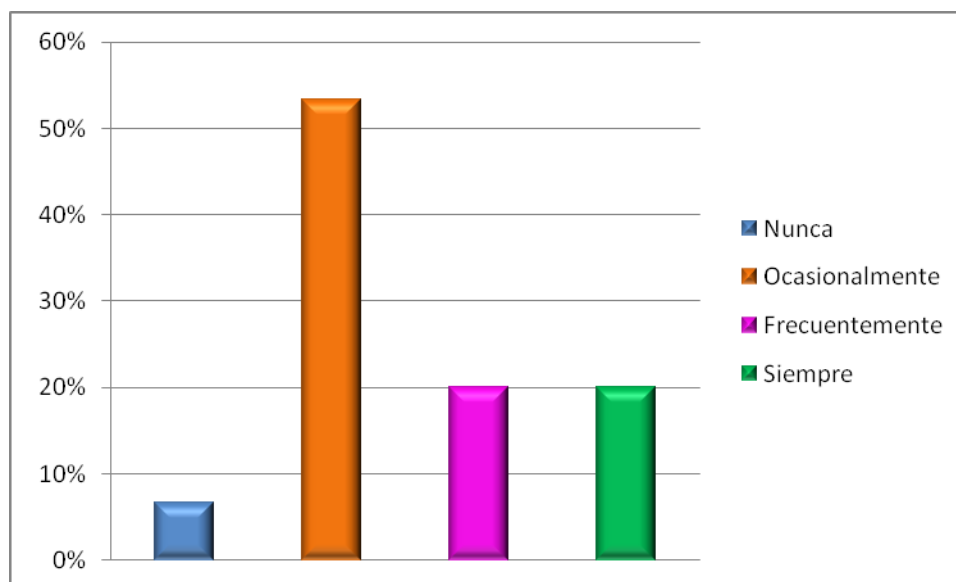
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

Según el gráfico No. 1, el 27% de la muestra refirió que existe ausencia de reconocimiento sobre el trabajo que realizan, mientras un 33% refleja que reciben ocasionalmente algún tipo de reconocimiento, el 23% frecuentemente ha recibido el reconocimiento por el trabajo que realiza y un 17% indicó que sí es reconocido su esfuerzo laboral. Por consiguiente se percibe que es un nivel significativo el porcentaje de personal a quienes no se ha reconocido y apreciado el trabajo, pero a más del promedio le ha sido otorgado el reconocimiento oportuno por parte del jefe inmediato.

Gráfica No. 2

Prefiere cumplir órdenes a tomar iniciativa y asumir responsabilidades.



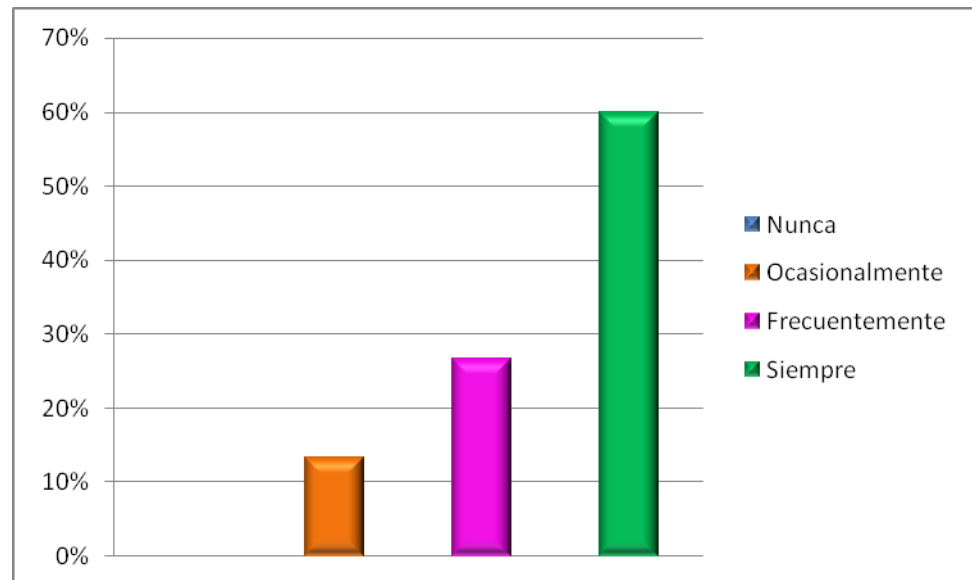
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 2, el 7% de la muestra refirió no tener ninguna iniciativa en cuanto al grado de responsabilidad laboral, mientras el 53% indicó tomar la iniciativa ocasionalmente en su puesto de trabajo, asimismo el 20% frecuentemente toman la iniciativa en el desempeño de sus funciones y finalmente un 20% actúa de forma voluntaria asumiendo todo tipo de responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Por lo anterior, se concluye que el grado de iniciativa en el personal es muy bajo y al momento de tomar una decisión solicitan que se les indique cómo proceder para llevar a cabo la ejecución de sus funciones en su puesto.

Gráfica No. 3

Siente que su trabajo cumple con la visión de la empresa.



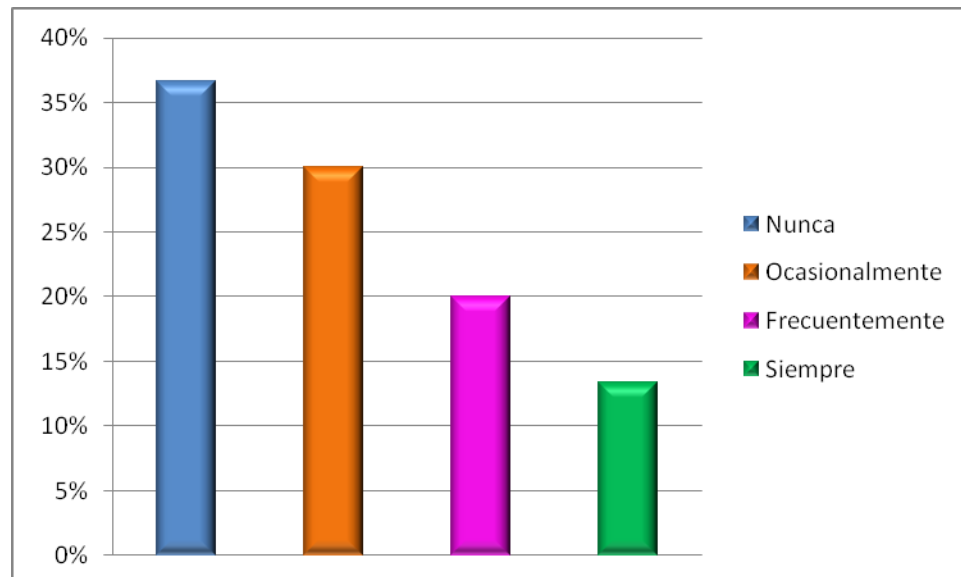
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 3, se muestra un porcentaje nulo indicando que el trabajo no está acorde para el cumplimiento de la visión de la empresa, mientras un 13% refleja tener concordancia del puesto de trabajo con la visión de la empresa, así como el 27% indica que frecuentemente consideran que su empleo gira en torno a la visión de la empresa y un 60% concluye de igual forma que su trabajo es acorde a la visión de la empresa, buscando el crecimiento individual y poder generalizarlo al crecimiento empresarial. Por consiguiente, debe ser tomado como referencia en cuanto a la relación que debe tener el objetivo del puesto con la misión que tiene la empresa para obtener el resultado esperado en términos individual y colectivo.

Gráfica No. 4

Siente impotencia al no poder controlar la cantidad ni la calidad del trabajo que se le exige.



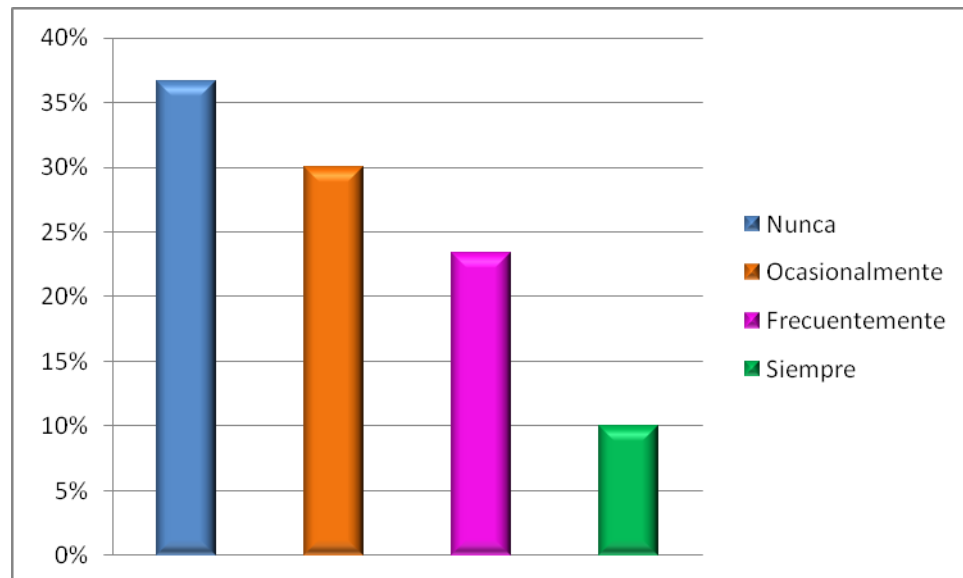
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 4, el 37% del personal considera que nunca ha sentido que la carga ni calidad de trabajo sea desequilibrada con lo que puede realizar diariamente, mientras el 30% indicó que ocasionalmente la cantidad de las exigencias y la calidad sobrepasan su expectativa con el puesto, así como un 20% frecuentemente siente que la cantidad de trabajo y calidad es superior a lo que pueden manejar y un 13% plasmó que la exigencia en el cumplimiento de sus funciones excede lo que realmente pueden cumplir y la cantidad afecta la calidad del trabajo. Para poder evitar el aumento de las funciones y disminuir la calidad del trabajo, es importante actualizar constantemente la descripción del puesto, para poder obtener el balance de requerimientos del puesto y los resultados esperados.

Gráfica No. 5

Recibe de su jefe inmediato el apoyo necesario para el cumplimiento de sus funciones diarias y retroalimentación para el buen desempeño laboral.



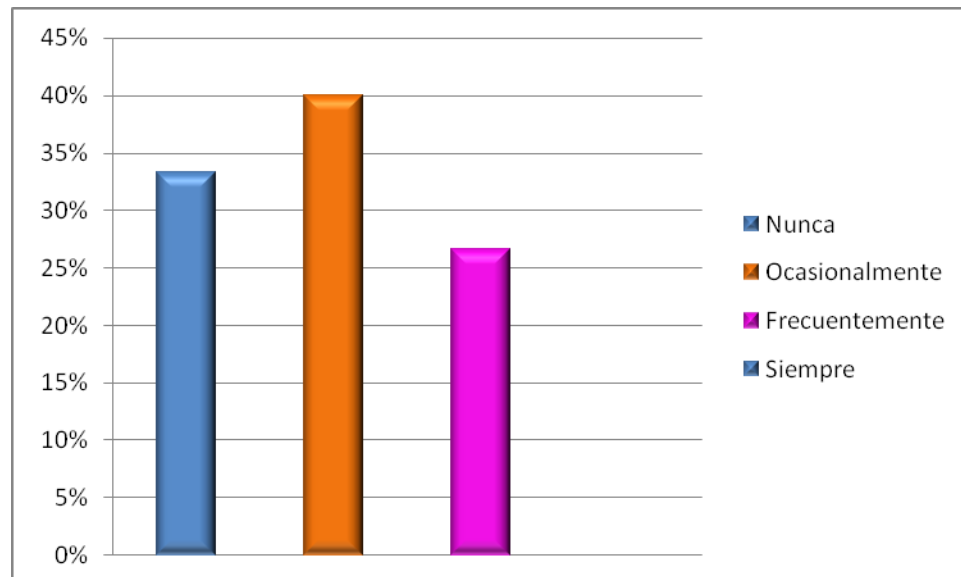
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 5, el 37 % del personal indicó que no recibe ningún tipo de apoyo y retroalimentación en el cumplimiento de sus funciones en el puesto, el 30% ocasionalmente recibe apoyo por parte del jefe inmediato para el cumplimiento de las funciones requeridas por el puesto, el 23% de la muestra frecuentemente recibe el apoyo y seguimiento para mejorar el desempeño laboral y el 10% siempre recibe seguimiento y apoyo necesario para el cumplimiento de sus funciones con lo cual obtienen el beneficio de rendimiento estándar en términos de resultados para la empresa. Con base a los datos obtenidos es importante remarcar que es imprescindible el apoyo constante por parte del jefe inmediato y sobre todo la retroalimentación que se le dé al colaborador para obtener un mejor rendimiento y desempeño laboral.

Gráfica No. 6

Los cambios en la empresa se comunican de manera adecuada y oportuna.



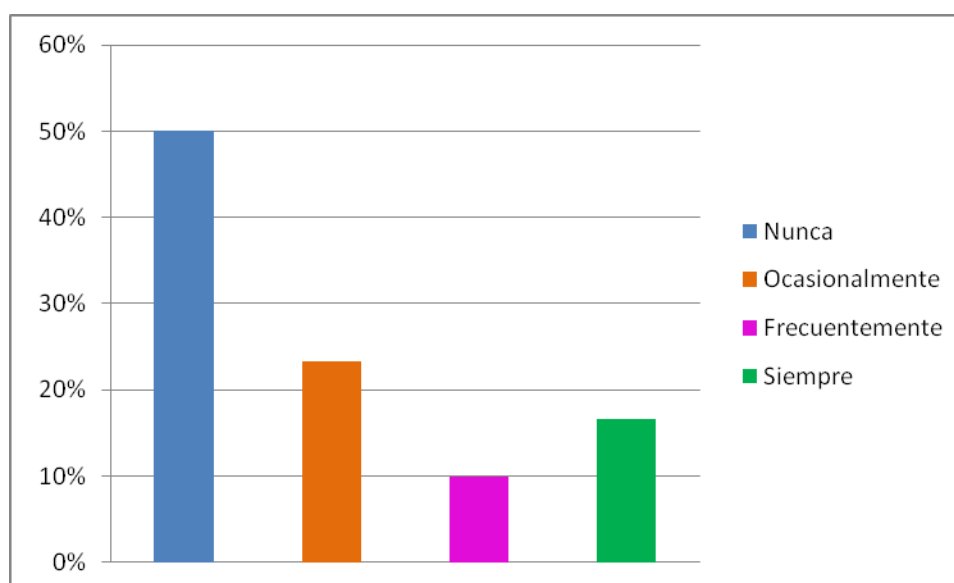
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 6, un 33% de la muestra plasmó que nunca se les ha comunicado los cambios realizados dentro de la empresa, el 40% indicó que ocasionalmente se ha hecho del conocimiento público algún cambio, el 27% reporta que frecuentemente se le ha comunicado los movimientos internos, asimismo un porcentaje nulo refirió que siempre se les comunica de manera adecuada y oportuna cada uno de los cambios realizados en busca del beneficio de la empresa. La importancia de la divulgación oportuna de información en cuanto a los movimientos que se realizan dentro de la empresa, puede ser utilizado como medio: las carteleras, correo electrónico o a través de comunicados para evitar el filtro de información y los comentarios de pasillo que harán que cada uno de los cambios sean vistos como amenaza para el personal

Gráfica No. 7

Considera que usted no pasa bien el día en el trabajo y habla de lo difícil que es éste.



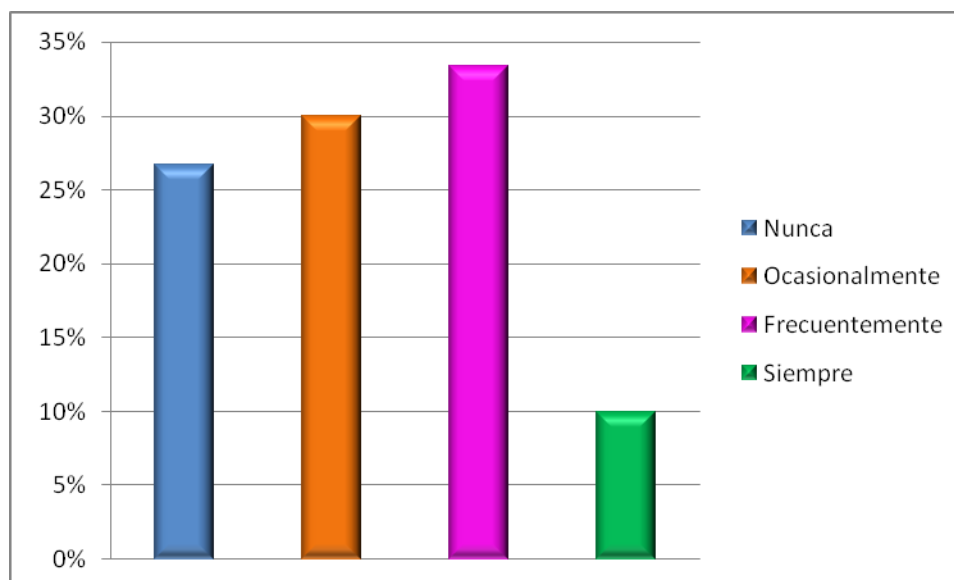
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 7, el 50% de la muestra refirió que nunca han sentido que el trabajo que desempeñan afecta su día laboral, el 23% ocasionalmente ha sentido que el trabajo le resulta difícil de sobrellevar, el 10% consideran que frecuentemente ha sido afectado su vida personal y laboral por el trabajo, mientras el 17% indicó que siempre ha sentido que el trabajo que realiza es complicado y afecta su desarrollo, desempeño y entorno laboral. Pasar bien el día laboral involucra: las atribuciones del puesto que desempeña el individuo, el ambiente laboral, la ergonomía, la motivación, etc., dichos factores son detonantes en caso de insatisfacción, sin embargo la misión de la empresa es poder facilitar las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos basados en la satisfacción e identificación del personal hacia la empresa.

Gráfica No. 8

Su jefe inmediato, reconoce su esfuerzo y ayuda a su posibilidad de superación.



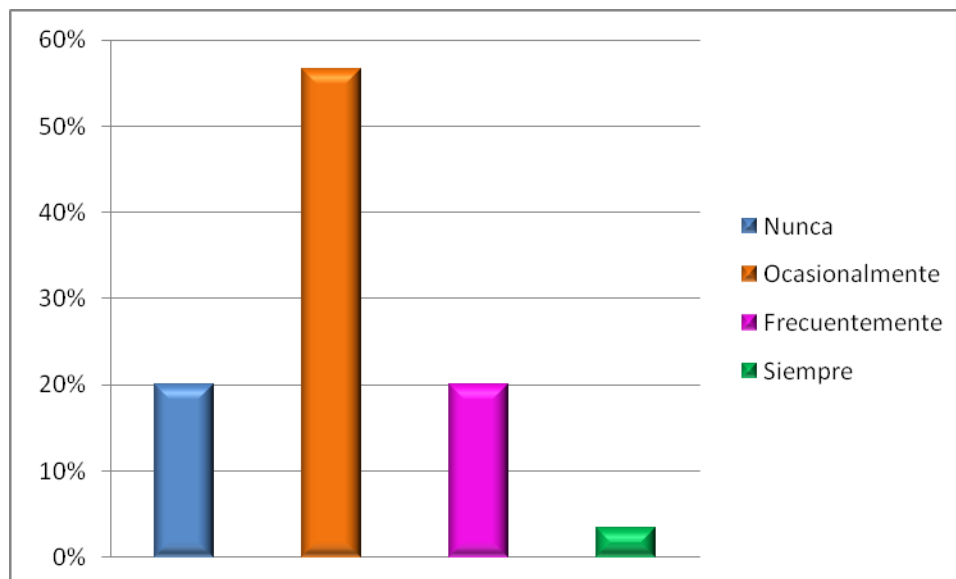
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 8, el 27% indicó que nunca ha sido reconocido su esfuerzo y no ve la posibilidad de superación, el 30% ocasionalmente recibe ayuda por parte de su jefe inmediato y reconoce su esfuerzo laboral, mientras el 33% del personal frecuentemente han sentido el apoyo de parte de su jefe inmediato y la posibilidad de crecimiento laboral, y finalmente el 10% siempre ha tenido el apoyo y gratificación por el esfuerzo realizado de tal forma sienten tener oportunidad de superación y reconocimiento por parte de su jefe lo cual permite una comunicación dinámica la cual ayuda en su relación laboral .

Gráfica No. 9

Las oportunidades de desarrollo se comunican claramente a todos los colaboradores.



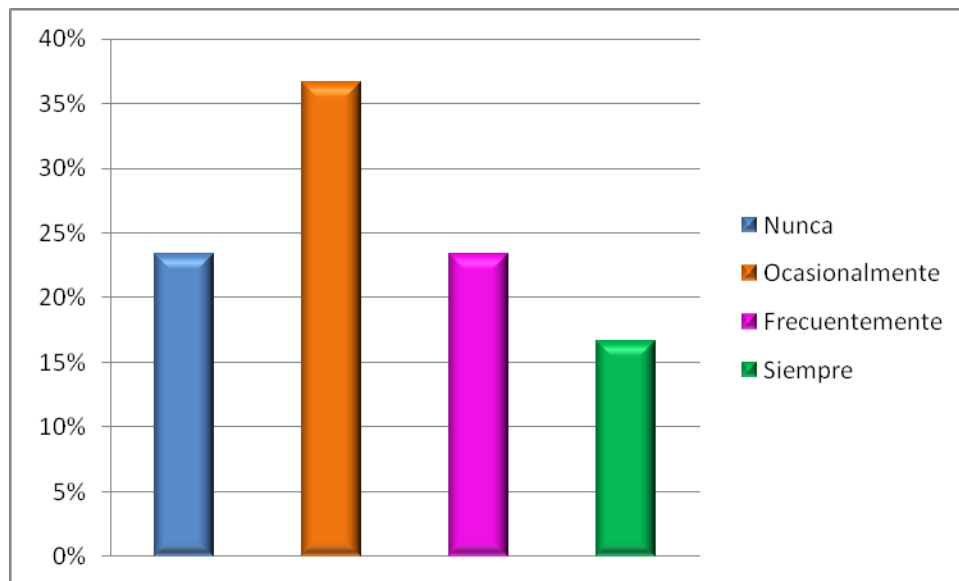
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 9, se observa que al 20% de la muestra nunca se le ha comunicado las posibilidades de desarrollo, el 57% indicó que ocasionalmente se ha hecho del conocimiento público las oportunidades de crecimiento que surgen, el 20% indica que frecuentemente se le ha comunicado las posibilidades de desarrollo, y el 3% indica que siempre se le comunica de manera adecuada y oportuna las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional. La comunicación empresarial es un reto que diariamente la empresa debe saber sobrellevar, debido a que es una estrategia que permite el crecimiento y desarrollo del personal.

Gráfica No. 10

Se siente atrapado en una rutina durante la semana laboral.



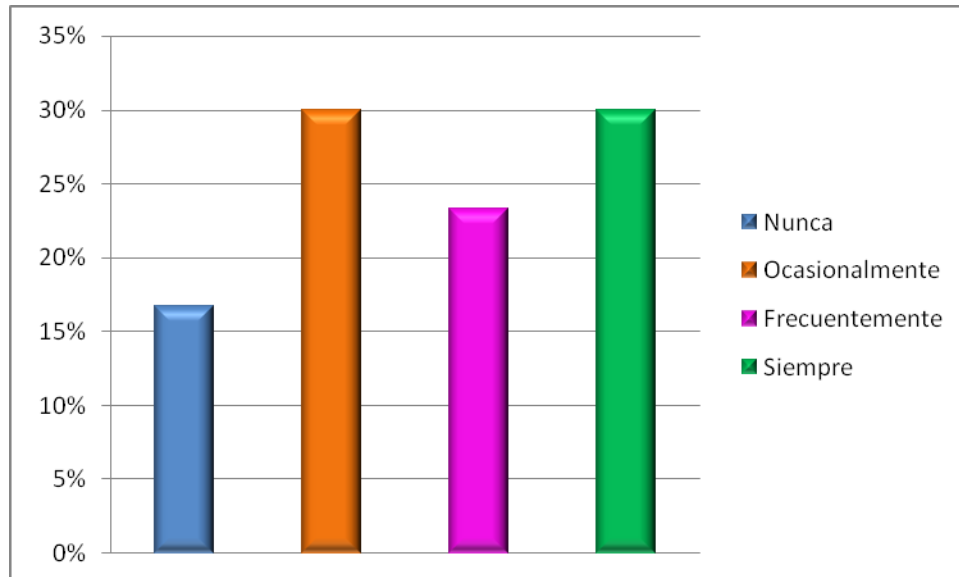
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 10, el 37% refieren que nunca han sentido que su trabajo sea rutinario, un 30% de la muestra ocasionalmente ha sentido que el trabajo le resulta rutinario, asimismo el 20% frecuentemente ha sido afectado por la rutina diaria, y el 13% siempre ha sentido que el trabajo que realiza es rutinario y monótono. Lo anteriormente descrito resulta alarmante debido a que si el colaborador percibe su trabajo como rutinario, estará próximo al estancamiento en el puesto y buscará oportunidad de un cambio.

Gráfica No. 11

Se siente agotado por el estrés y la presión del trabajo; pero aún así su relación con el cliente o personal interno es adecuado.



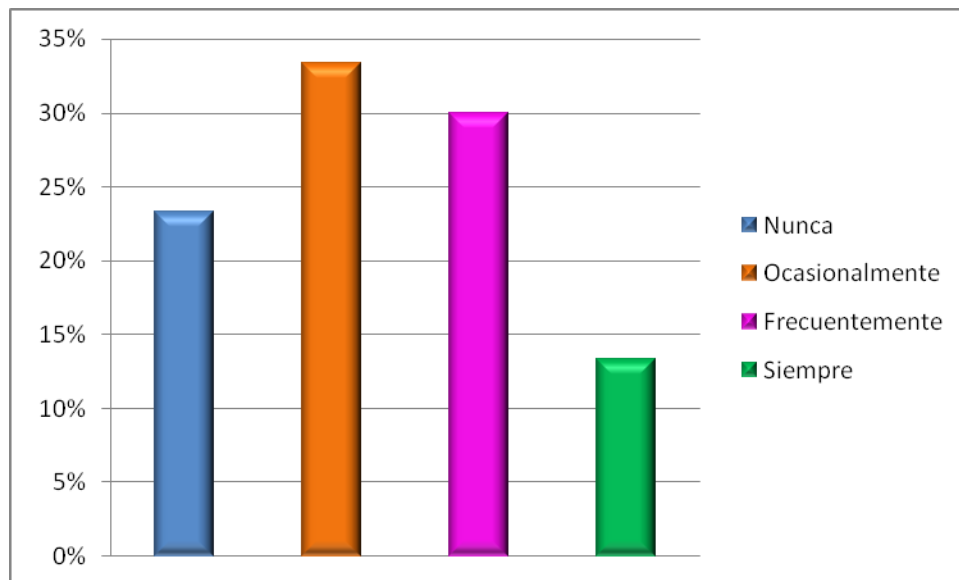
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el grafico No. 11, el 17% de la muestra refiere que nunca la presión laboral ha interferido con la relación hacia el cliente, mientras el 30% indicó que ocasionalmente ha sentido que el agotamiento que siente influye con el trato con los pares, en tanto el 23% se muestra frecuentemente agotado e influye su relación con el cliente, el 30% siempre han sido afectados por la presión y estrés laboral lo cual siempre afecta el trato con terceros. El control y manejo del estrés es importante para evitar descargar la presión laboral con el cliente y con los compañeros de trabajo. El agotamiento es un síntoma alarmante que de no ser erradicado se volverá un estresor que futuramente afectará el estado anímico del colaborador.

Gráfica No. 12

Se comporta escéptico en relación a nuevas iniciativas y programas de la empresa, pensando que sólo son formas de hacerle trabajar más.



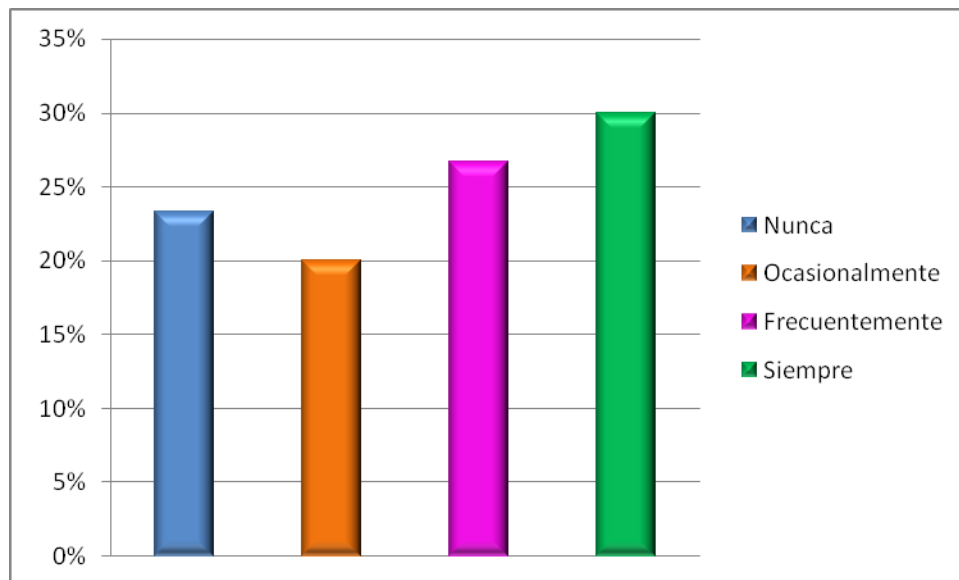
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 12, el 23% de la muestra refiere nunca haber sentido escepticismo a nuevas iniciativas y programas que implementa la empresa, el 33% ocasionalmente muestra resistencia al momento de implementar un nuevo programa o procedimiento sintiendo que es una forma de incrementar la carga laboral, el 30% frecuentemente siente que la implementación de nuevos programas es para aumentar la cantidad de funciones y el 13% siempre ha tenido la percepción que la implementación de nuevas iniciativas y/o programas representan una forma de hacerle trabajar más. La innovación en procedimientos debe ser uno de los principales objetivos anuales, trayendo consigo la capacitación al personal; lo importante es la forma en la que se le transmite al personal la implementación de nuevos programas para evitar la resistencia al cambio.

Gráfica No. 13

Siente que su esfuerzo no es recompensado y no está acorde a su salario.



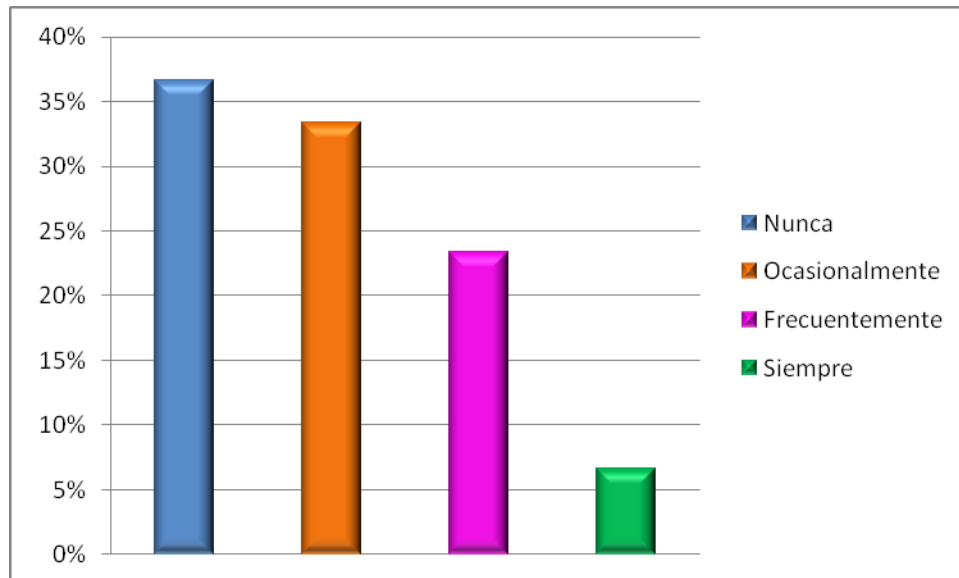
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 13, el 23% de la muestra refirió nunca haber sentido que su esfuerzo laboral no es recompensado y está satisfecho con el salario devengado, el 20% ocasionalmente ha sentido que su esfuerzo no ha sido valorado y el salario no está acorde a las labores que realiza, mientras el 27% frecuentemente siente que su esfuerzo no es recompensado y no está acorde a su salario y el 30% siempre ha tenido la impresión de carecer del reconocimiento que se le da al cumplimiento de sus funciones refiriendo no estar de acuerdo con el salario que se le acredita según el puesto que ocupa. Lo anterior, puede ser erradicado por medio de la inversión anual que se tiene para salarios y poder nivelarlos con el salario que tiene en el mercado los puestos.

Gráfica No. 14

Acude al departamento de recursos humanos, buscando información para lograr la superación personal y laboral.



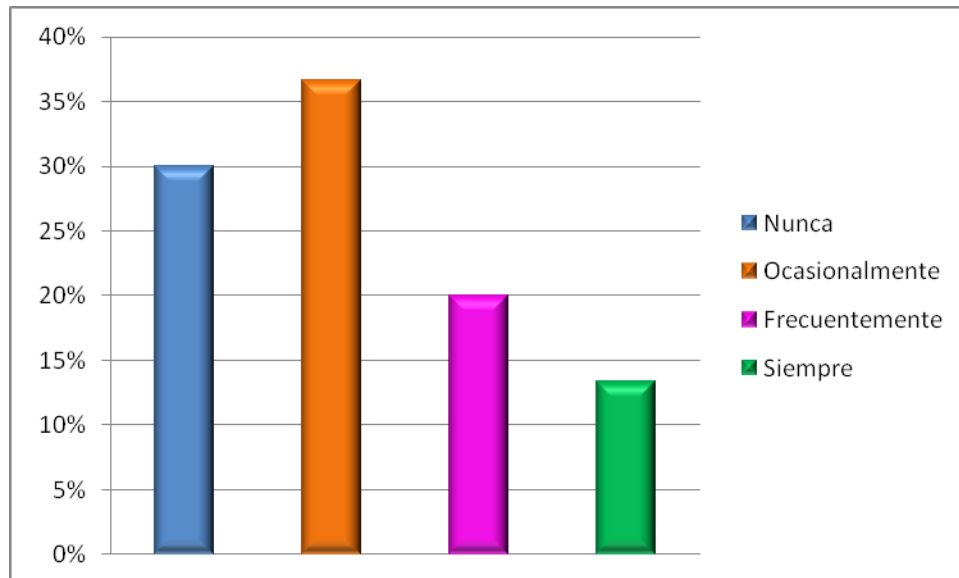
Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 14, el 37% del personal nunca han acudido al departamento de recursos humanos para solicitar información sobre el crecimiento que puedan tener a nivel laboral y personal, el 33% ocasionalmente acude para la resolución de dudas y solicitud de información a recursos humanos, el 23% de la muestra frecuentemente acude al departamento de recursos humanos para solicitar información para lograr superarse dentro de la empresa y el 7% refirió siempre acudir a dicho departamento al momento de mostrarse interesados en la obtención de un mejor puesto para solicitar información pertinente. Por lo que es importante motivar al personal para preguntar en recursos humanos cuales son las opciones de superación que pueden tener.

Gráfica No. 15

La empresa valora la innovación que usted incorpora en su desempeño laboral.



Fuente: Población a la que se le aplicó el cuestionario de la empresa SIMEC.

Interpretación:

En el gráfico No. 15, el 30% refiere que la empresa nunca ha destacado la innovación que implementa en su puesto, el 37% ocasionalmente siente que se no se le otorga valor a la innovación que se realiza, mientras el 20% refirió que frecuentemente ha sido reconocida la constante innovación que aplica en la ejecución de sus funciones, mientras el 13% plasmó que siempre se le ha condecorado por la calidad de trabajo que realiza basado en la constante innovación que implementa para el cumplimiento de sus funciones y con ello poder alcanzar los objetivos esperados en términos de puesto de trabajo y a nivel empresarial. La innovación es una estrategia por parte del colaborador para obtener el crecimiento esperado basado en la independencia que maneja en el puesto que desempeña y es un mérito que la empresa no puede desperdiciar.

ANÁLISIS COMPARATIVO GENERAL

Durante el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta aspectos como el grado de identificación y satisfacción del personal con la empresa, compensación y beneficios, condiciones de trabajo, compromiso, comunicación, puesto, desarrollo y carrera.

Al concluir la investigación sobre la importancia que tiene el reconocimiento y recompensa al personal como parte de los beneficios otorgados por la misma, se estableció que el nivel de satisfacción del personal está en un promedio moderado por lo que se detecta dicha deficiencia en tiempo oportuno para poder erradicarla y poder con ello retener al talento humano con el que cuenta la empresa y obtener el desarrollo del colaborador.

Un programa de reconocimiento y recompensa puede ser utilizado como una herramienta que permita obtener personal comprometido y sobre todo identificado con el puesto; se debe tener presente que no sólo constituye el reconocimiento y satisfacción de las necesidades primarias del personal, sino también la responsabilidad y compromiso que se adquiere para cumplir con los objetivos de la empresa que buscan la mejora individual y empresarial para causar un impacto inalcanzable sobre las empresas de la competencia.

Los planes de reconocimiento sirven para reforzar a las personas sobresalientes, reconocer actividades y contribuciones, reforzar comportamientos deseados demostrados, reconocer el servicio y reconocer las necesidades del personal.

En todos los ámbitos del día a día de una persona interviene la motivación como mecanismo de estímulo - respuesta para lograr objetivos y alcanzar metas. Debido a ello, se debe centralizar la necesidad de utilizar el reconocimiento al

personal y recompensar una labor extraordinaria, logrando con ello personal motivado que se esfuerce por tener un mejor desempeño en su trabajo y por ende se logre el cumplimiento de metas y posicionamiento de la empresa en el mercado según el giro del negocio.

El apoyo brindado por parte del jefe inmediato y la retroalimentación en el tiempo oportuno es la clave para lograr la confianza del colaborador, lo que repercutirá en el alza del rendimiento y desempeño laboral. Así también implementar vías de comunicación internas permiten mantener al personal informado sobre los movimientos realizados dentro de la empresa para evitar la resistencia al cambio y el escepticismo ante nuevas iniciativas y/o programas y las oportunidades de desarrollo serán consideradas una forma de reconocimiento a la labor realizada.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los colaboradores se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la empresa a un bajo costo. El personal que se siente apreciado posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar, con suficiente autoestima y son considerados potencialmente los mejores talentos de la empresa. Lo más importante es que el patrono esté convencido que el reconocimiento y recompensa es una estrategia que tiene influencia decisiva en el desempeño laboral.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La motivación para el personal debe enfocarse en el rendimiento óptimo como una estrategia que está direccionada al desarrollo, lo cual permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.
- El desarrollo en el personal es un factor determinante para enlazar el potencial humano de la empresa, desarrollando conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con la trayectoria laboral. El comportamiento en el trabajo está orientado hacia objetivos, dado que hay una causa que lo genera. El desarrollo siempre está dirigido hacia algún objetivo.
- El reconocimiento al personal está orientado hacia el reforzamiento de la conducta para mejorar el desempeño del colaborador, creando un compromiso que permitirá incrementar la motivación y por ende el de la empresa. El reconocimiento es inversión sobre los procesos de mejora del desempeño en los que no se puede medir el valor monetario de mejora con la finalidad de mantener, modificar las actitudes y comportamientos del personal en la dirección deseada.
- La creación e implementación de un programa para identificar las habilidades y capacidad del personal propicia en el colaborador un desarrollo empresarial, que permitirá a corto plazo la identificación del

potencial del personal y sobre todo permitirá incrementar el conocimiento por medio de la detección de necesidades de capacitación.

- La capacitación es un medio para incrementar la competitividad, productividad y la calidad de vida del personal. Lo importante de la capacitación es, absorber el conocimiento y regresarlo en el ámbito laboral, el capacitador se convierte fundamentalmente en un facilitador del aprendizaje que debe planear cuidadosamente las actividades durante la capacitación para cubrir las expectativas del participante.
- El reconocimiento y recompensa permite adoptar un enfoque a resultados para mejorar aspectos internos dentro de la empresa, deberá ser considerado como un premio al desempeño.

4.2 Recomendaciones

- Identificar a través del comportamiento del colaborador factores latentes en cuanto a la satisfacción que tiene en el puesto de trabajo y manejar de forma apropiada el plan de acción a realizar. Lo más importante es no magnificar una acción y volverla colectiva.
- Propiciar un ambiente laboral estable, cubriendo las necesidades básicas en cuanto a la ergonomía en el lugar de trabajo, para el efecto puede implementarse un taller sobre ergonomía al departamento de recursos humanos para poder corregir los errores que se tienen en cuanto a mobiliario y equipo, favoreciendo un cambio en el comportamiento del personal.
- Implementar vías de comunicación interna de cada uno de los movimientos que realiza la empresa para evitar distorsión en la información real.
- Destacar la importancia del departamento de recursos humanos para la resolución de inquietudes y posibilidad de crecimiento laboral, ya que el departamento de recursos humanos es el vínculo tangible entre el colaborador y el nivel superior de la empresa, velando junto al jefe inmediato que el personal a través de su esfuerzo obtenga el reconocimiento y tenga oportunidades de crecimiento que enfatizen y refuercen sus objetivos en el puesto y a nivel de empresa.
- Formar al personal con base en el diagnostico de necesidades, permitirá obtener personal capacitado y motivado dentro de la empresa.

- Identificar factores motivantes en el personal y recompensarlo en el tiempo oportuno, pues los colaboradores son personas con necesidades de todo tipo y los líderes en un ambiente sano y lógico, deben formar una estrategia en donde impere el sentido común retando, motivando y conduciendo al personal hacia el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonzo Siliceo A., Capacitación y Desarrollo de Personal, 2da. Edición, México, 1982, Editorial Noriega / Editorial Limusa, ISBN 968-18-1449-6, Páginas 125
2. Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions ¿Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados?, Primera edición, 3ª. Reimpresión, Buenos Aires Granica 2006, I.S.B.N. 950-641-244-8 Páginas 220
3. Fernando Arias Galicia, Capacitación para la Competitividad y la Colaboración, Instituto Internacional de Capacitación y estudios empresariales, S.C., México 1994, Páginas 152
4. Jerry L. McAdams, Premiar el desempeño, Líder de la práctica de sistemas de Reconocimiento y Recompensa, Ediciones Díaz y Santos, S.A. 1998, ISBN 84-7978-331-1, Páginas 113
5. Bob Nelson, 101 formas de recompensar a sus empleados, ¡El dinero no lo es todo!, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1997, ISBN 84-8088-743-5 Páginas 304
6. Fernando Fuster Fabra, Retos Laborales del Nuevo Milenio, Madrid 2007, ISBN 978-1-84799-052-5, Páginas 198
7. Luis González López, Satisfacción y Motivación en el Trabajo, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid España 2001, ISBN 84-7978-499-7, Páginas 180

8. Stephen Robbins, Administración, Buenos Aires 2000, Páginas 400
9. Eberhard Todt, La Motivación: problemas, resultados y aplicaciones, Barcelona 1991, Páginas 285
10. Enric Genescá Garrigosa, Motivación y Enriquecimiento en el Trabajo: sus repercusiones sobre la productividad, Barcelona 1977, Páginas 156

ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro de investigaciones en Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”

Responsable: Rita María Barrientos Posadas

Cuestionario

Departamento: _____

Género: 

Instrucciones: Evalúe en un rango de 1 a 4, para responder a los cuestionamientos que se le presentan a continuación, marcando con una X, la opción que considere más apropiada, tomando en cuenta que:

1: Nunca 2: Ocasionalmente 3: Frecuentemente 4: Siempre

Situaciones	1	2	3	4
1. Siente que no se reconoce ni se aprecia el trabajo que realiza.				
2. Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativa y asumir responsabilidades.				
3. Siente que su trabajo cumple con la visión de la empresa.				
4. Siente impotencia al no poder controlar la cantidad ni la calidad del trabajo que se le exige.				
5. Recibe de su jefe inmediato el apoyo necesario para el cumplimiento de sus funciones diarias y retroalimentación para el buen desempeño laboral.				
6. Los cambios en la empresa se comunican de manera adecuada y oportuna.				
7. Considera que usted no pasa bien el día en el trabajo y habla de lo difícil que es éste.				

8. Su jefe inmediato, reconoce su esfuerzo y ayuda a su posibilidad de superación.				
9. Las oportunidades de desarrollo se comunican claramente a todos los colaboradores.				
10. Se siente atrapado en una rutina durante la semana laboral.				
11. Se siente agotado por el estrés y la presión del trabajo; pero aún así su relación con el cliente o personal interno es adecuado.				
12. Se comporta escéptico en relación a nuevas iniciativas y programas de la empresa, pensando que sólo son formas de hacerle trabajar más.				
13. Siente que su esfuerzo no es recompensado y no está acorde a su salario.				
14. Acude al departamento de recursos humanos, en caso de superación personal y laboral.				
15. La empresa valora la innovación que usted incorpora en su desempeño laboral.				

16. Indique lo que usted considera motivante, que pueda ayudar a su satisfacción laboral.

17. Qué considera se debe modificar dentro de la administración de la empresa, que ayude en la satisfacción personal y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
