

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera Licenciatura en Comercialización

Tesina Título:

El impacto de la motivación en la rentabilidad de la fuerza de ventas. **Caso de estudio:** Banco Cooperativo Privado de la Ciudad de Venado Tuerto.

Alumna: María Eugenia Ditieri – maugeditieri@hotmail.com

Domicilio: San Martín 738 – (2600) Venado Tuerto

Teléfono: (03462) 15626345

Tutor De Contenidos: Lic. Oscar T. Navos

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana M. Trottini

Diciembre 2013

Índice

	Página
Agradecimientos.....	3
Introducción.....	4
<u>Capítulo I: La Motivación como Modelador de Conductas y</u>	
Comportamientos.....	8
Motivación y Comportamiento Humanos.....	8
Ciclo Motivacional en la Satisfacción de Necesidades.....	11
Motivación Laboral y el Cumplimiento de Metas Organizacionales.....	12
Teorías de la Motivación.....	14
Importancia del Rol Gerencial en la Implementación de la Motivación.....	22
Sistemas de Recompensas e Incentivos.....	26
Relación entre Motivación e Incentivos.....	29
<u>Capítulo II: El Desarrollo del Capital Humano como Ventaja</u>	
Competitiva.....	32
Importancia de la Gestión del Capital Humano.....	32
Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones.....	34
El Liderazgo y la Gestión para el Cumplimiento de Objetivos.....	36
Clima Organizacional y Dinámica Interna.....	39
Satisfacción Laboral y la Percepción de los Trabajadores.....	42
<u>Capítulo III: Caso de Estudio: Banco Cooperativo Privado.....</u>	44

Reseña de la Entidad Bancaria.....	44
Metodología Experimental Aplicada.....	45
Conclusiones sobre Resultados Obtenidos.....	46
Conclusiones.....	50
Aportes.....	52
Anexo.....	53
Bibliografía.....	55

Agradecimientos

Quiero manifestar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de esta Tesina.

A mis padres y hermanos que con su profundo amor y respeto, son las personas incondicionales que me acompañaron en todo momento, por sus grandes enseñanzas y ejemplos.

A mi novio que siempre y durante todo este proyecto me brindó su gran apoyo y fe para que este sueño se hiciera realidad.

Así mismo, expreso mi más profundo agradecimiento a los tutores Ana María Trottini y Oscar T. Navos, quienes con sus conocimientos, dedicación, experiencia y compromiso hicieron posible el desarrollo y finalización de esta Carrera.

A los empleados de la Entidad Bancaria de la ciudad de Venado Tuerto, por su apoyo y colaboración durante la aplicación del trabajo de campo.

A la Universidad Abierta Interamericana, a todos los profesores, compañeros y amigos que hicieron que los años de estudiante universitario fueran maravillosos.

Introducción

Nos encontramos en un mundo donde cada vez es mayor el impacto de los cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales. Esto no solo afecta a la vida de los individuos sino también al de las organizaciones, ya que se encuentran en una constante adaptación a estos fenómenos. Este dinamismo no solo implica satisfacer las necesidades de los clientes sino también las necesidades de los clientes internos, también llamados empleados. Ellos son los encargados de llevar adelante el desarrollo de la organización, su progreso y permanencia en el mercado.

El reto de las empresas es lograr empleados comprometidos, es decir, involucrarlos y generarles un mayor compromiso en el funcionamiento de la organización. Los trabajadores comprometidos son aquellos que se preocupan por el futuro de la empresa y están dispuestos a invertir un esfuerzo adicional para que la compañía tenga éxito en el mercado. Asimismo resultan ser más productivos y eficaces en todas sus funciones y tareas.

La manera de llevar adelante ese compromiso, es poner en práctica la herramienta de la Motivación. La presente tesis tiene como finalidad demostrar el impacto de las motivaciones laborales para el correcto funcionamiento del departamento comercial del Banco Cooperativo Privado en la ciudad de Venado Tuerto.

A lo largo del tiempo se realizaron suposiciones simplistas acerca de los motivos que llevan a que un individuo trabaje, considerando solamente el salario y las condiciones de trabajo como estos dos únicos factores a los cuales responde. En el comportamiento de cualquier persona, se puede advertir la presencia de numerosos motivos, necesidades psicológicas, fisiológicas, presiones sociales que van a modelar e influir en dicho comportamiento, los cuales varían de persona a persona.

Encontrar un sólo motivo por el cual el departamento comercial de una empresa funcione a pleno rendimiento es difícil, ya que es casi imposible marcar directrices únicas a través de las cuales los vendedores se encuentren verdaderamente motivados para realizar su labor diaria.

Por lo tanto, es para las empresas un verdadero desafío determinar un plan motivacional que sea efectivo, utilizando diversas técnicas de incentivos además de las tradicionales como las comisiones o beneficios económicos.

De esta manera lograrán vendedores involucrados y comprometidos dispuestos a contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, serán capaces de ofrecer por convicción un buen servicio y atención al cliente.

Desarrollamos el concepto de motivación, sus alcances y se describen las distintas técnicas motivacionales. Son aquellas que permitirán fundamentar las explicaciones más conocidas de la motivación de los trabajadores. Es un tema de gran importancia en el medio organizacional ya que para poder predecir el comportamiento y las actitudes de los trabajadores, los ejecutivos deberán conocer cuáles son los motivos y necesidades de sus subordinados. A partir del manejo de la motivación, podrán hacer que la organización funcione en forma adecuada y logre su máxima productividad y rendimiento. Los trabajadores cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación y compromiso o de resistencia hacia la autoridad. Es por eso que las organizaciones deben preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros a través de un plan motivacional.

La gerencia a través de su gestión debe estar en pleno conocimiento sobre cuáles son aquellos factores que deberán tomarse en cuenta para hacer de la motivación una herramienta efectiva para lograr el beneficio de la empresa y de todos los integrantes que forman parte de ella. No es una tarea sencilla, ya que cada individuo está sujeto constantemente a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

A través de un eficiente plan motivacional, las organizaciones podrán planear su plan de incentivos o recompensas. La compensación es la forma más tradicional que utilizan las organizaciones para retribuir a sus empleados por el trabajo realizado. Es fundamental poder percibir la relación que se establece entre las compensaciones con sus efectos motivacionales a fin de que se encuentren alineadas a las metas organizacionales con la satisfacción de los trabajadores. Es de vital importancia que la comunicación establecida

entre la organización y los empleados sea clara y precisa, para que éstos puedan comprender el por qué se les está otorgando una determinada recompensa y qué es lo que la empresa espera de ellos.

Destacamos la importancia de la gestión del capital humano en cuanto a la capacitación y su desarrollo profesional. Toda empresa que logre invertir en formar y desarrollar a su personal logrará diferenciarse de la competencia y adaptarse a las adversidades del mercado. Además serán mayores los rendimientos obtenidos debido a las habilidades y destrezas obtenidas. Las empresas deben ser las principales en incentivar a sus trabajadores a su desarrollo, para contar con un personal altamente calificado en todos sus sectores o departamentos. Muchas organizaciones utilizan la valoración del conocimiento de sus empleados como fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo

Quien lleva adelante la tarea de facilitar el logro de los objetivos organizacionales es el Líder. Es la persona que será de guía en el camino del cumplimiento de las metas. A partir de su influencia permitirá que los trabajadores modifiquen sus conductas y esfuerzos hacia el rendimiento organizacional. Lo óptimo sería que se encuentre en un cargo gerencial pero muchas veces esto no ocurre. La diferencia que se establece entre un líder y un jefe, es que éste último es obedecido por el puesto que ocupa en la organización y no muchas veces por su carisma o capacidad para influir en las demás personas.

La motivación, la comunicación, la cultura, los valores, la política de recursos humanos, el ambiente físico y el estilo de liderazgo son algunos de los elementos que forman parte del clima laboral que se genera en las empresas. Son los que inducirán los comportamientos de los individuos. Este ambiente interno afectará de manera positiva o negativa el funcionamiento organizacional, generando satisfacción o insatisfacción en sus integrantes. Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias, si por el contrario está insatisfecha, no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Es un tema de gran relevancia para todas las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento el ambiente de trabajo

Realizaremos también una síntesis sobre los orígenes, la cultura, y los valores del Banco Cooperativo seleccionado.

La perspectiva de esta investigación está orientada a comprobar si la implementación de programas motivacionales son fundamentales para aumentar la rentabilidad de la fuerza de ventas. Llevamos a cabo la técnica de entrevistas a personas pertenecientes a la Institución, para así obtener una definición individual de la situación laboral de cada uno de los empleados y determinar si los programas utilizados desde la Empresa son apropiadas para cumplimentar los fines efectivos de funcionamiento que se propone el Departamento Comercial.

Finalmente, obtuvimos las conclusiones que nos permitieron realizar recomendaciones acorde con el desarrollo de la investigación que creemos de utilidad para este caso de estudio y otros similares.

Capítulo I

La Motivación como modelador de conductas y comportamientos

Motivación y Comportamiento Humano

La motivación laboral surge en Europa en el siglo XVII momento en el que se refleja la transformación de los antiguos talleres de artesanos en fábricas, y en donde los trabajadores producían operando con distintas maquinarias. Esto ocasionó un grave conflicto, ya que era necesario coordinar entre todos los empleados todas las tareas que se llevaban a cabo, a pesar de que cada uno de ellos pensaba de manera distinta. Por tal motivo se generó baja productividad, desinterés por parte de los trabajadores, conflictos por falta de entendimiento.

A partir del surgimiento de los programas de motivación laboral, se logró un equilibrio entre los intereses de los dueños de las fábricas con las necesidades y expectativas de sus obreros, mejorando así las relaciones laborales y logrando encaminar la actividad hacia la optimización de las metas organizacionales.

La motivación es un fenómeno altamente complejo, al que se lo puede estudiar desde diferentes perspectivas. Hace referencia a los distintos estímulos que llevan a una persona a realizar una determinada acción, es decir, en su sentido original logra incentivar, estimular y energizar el comportamiento humano. Deriva del latín *motivus*, movere, que representa causa del movimiento. Este término siempre lo relacionamos con una connotación positiva, ya que genera un interés para conseguir un fin. Está estrictamente ligado al estado de ánimo, voluntad y personalidad de cada individuo, ya que éstas son las que van a impulsarlo a realizar acciones y a concentrarse en ellas hasta que se puedan llevar a cabo. Los impulsos que estimulan la motivación, son diversos, entre ellos podemos nombrar los altruistas, emocionales, egocéntricos, racionales. Decimos que cuando una persona está motivada hacia un fin, considera que ese fin es conveniente, transformándolo en una necesidad.

Referirnos al término Motivación, es considerar una gran cantidad de definiciones. En términos generales, la podemos considerar como el proceso de estimular a un individuo que incluye una serie de factores (psicológicos, fisiológicos, intelectuales) que inducen a la persona a realizar una acción o a comportarse de una determinada manera, a fin de que provoque el cumplimiento de un objetivo o meta deseada por el motivador.

Este concepto lo podemos emplear para describir la energía que estimula a la persona para modificar su conducta, para explicar la dirección que toma esa conducta o bien para determinar la diferencia de la intensidad de la conducta.

Al momento de explicar las conductas de las personas, tenemos que tener en cuenta la siguiente clasificación de Motivación, ya que cumple un importante rol para entender este fenómeno. Puede surgir del interior de la persona, de sus procesos mentales, o bien, del ambiente que a éste lo rodea, definiendo así a la Motivación Intrínseca o Extrínseca.

Entendemos por *Intrínseca* cuando la conducta del individuo se encuentra autorregulada, es decir, surge de las necesidades psicológicas, intereses y curiosidades personales; suelen ser complejas, imprevisibles y novedosas. Se encuentra definida por el hecho de realizar una determinada actividad que deriva en la satisfacción o gratificación que experimenta la persona por la ejecución de la misma.

La *Extrínseca* se manifiesta a partir de las causas que llevan al individuo hacia una determinada conducta, se encuentran fuera de la persona no adentro, y tienen la facultad de suministrar o no recompensas, castigos e incentivos. La conducta se convierte claramente en un medio para alcanzar un fin. Se pueden categorizar en base a: Regulación Externa (la conducta es regulada por medios externos como es el caso de premios y castigos) Regulación Introyectada (influenciada por sus valores y experiencias la persona autoanaliza e internaliza sus acciones) Identificación (su conducta es juzgada de acuerdo a la importancia que le da el propio individuo).

La recompensa es un determinado objeto el cual resulta atractivo y es dado a partir de una acción o conducta, permite atraer a personas para formar parte de la organización y para mantenerlos en ella. Existen de carácter individual, grupal, de tipo económico o general. Un castigo es lo opuesto, hace referencia a un objeto no atractivo consecuencia de un determinado comportamiento. A diferencia de estos dos términos, el incentivo se determina antes de realizar la conducta y energiza su comienzo .

Si una organización logra que su estructura comercial se encuentre motivada tanto intrínsecamente como extrínsecamente, podrá contar con un plantel de trabajadores integrados y con un alto nivel de satisfacción. Lo que repercutirá positivamente en el nivel de productividad, rendimiento y clima laboral.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano, ellas son:

- **Causado:** consta de una causa interna o externa influenciada por el medio ambiente o propia del individuo que origina una determinada conducta.
- **Motivado:** debido a la existencia de una necesidad, impulso o deseo.
- **Orientado hacia Objetivos:** hay una causa o finalidad que origina el comportamiento, no es aleatorio sino que está encaminado hacia el cumplimiento de un objetivo

Es necesario señalar la diferencia entre Motivación y Satisfacción, ya que el término Motivación hace referencia a un impulso para satisfacer un determinado objetivo y la Satisfacción es la consecuencia del comportamiento realizado para tal fin, es el sentimiento que se experimenta una vez cumplido ese objetivo.

Ciclo Motivacional en la Satisfacción de Necesidades

El Ciclo Motivacional es la sucesión de etapas que lleva a cabo un individuo para lograr satisfacer una necesidad.

Este proceso se origina a partir del surgimiento de una necesidad, basada en una fuerza dinámica y persistente que lleva a la persona a realizar una acción. Ésta necesidad es la que rompe el estado de equilibrio en la que se encontraba originariamente el individuo, produciendo así un estado de tensión e insatisfacción dando lugar a una determinada acción o comportamiento para poder satisfacerla. Si el individuo logra esa satisfacción, vuelve a estar en estado de equilibrio.

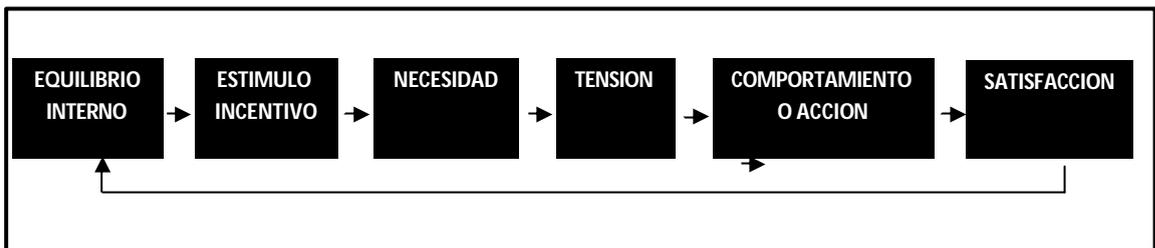
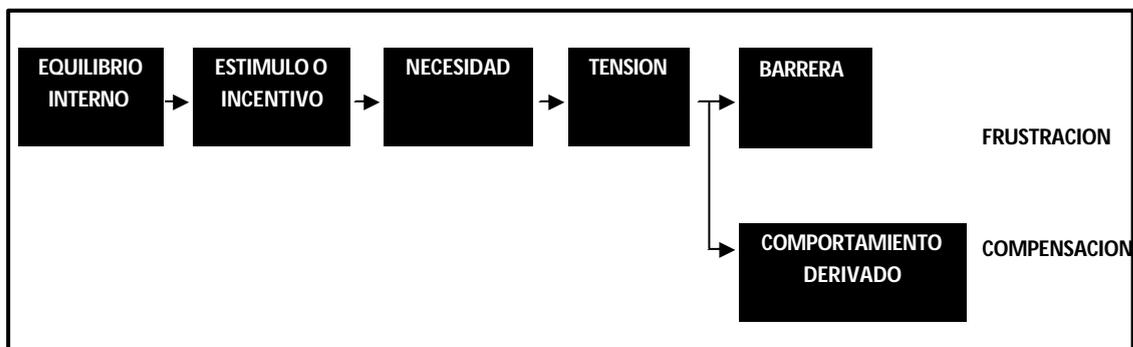


Gráfico N°1. Etapas del Ciclo Motivacional.¹

Cada vez que la persona repita este ciclo, se produce un reforzamiento en su comportamiento, que será más eficaz para satisfacer sus necesidades debido al aprendizaje que obtiene en el mismo.

Cuando la necesidad no puede ser satisfecha porque el individuo encuentra una barrera o un obstáculo para lograrlo, origina una frustración. Existen casos, que a pesar que esa insatisfacción, la persona busca reducir o calmar ese estado satisfaciendo otra necesidad a modo de compensación.



¹ Chiavenato Alberto, "Administración de Recursos Humanos", Capítulo 1, página 70, Edición Quinta, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá.

La motivación humana es constante y cíclica, ya que el comportamiento es un proceso continuo de satisfacción de necesidades, cuando se dan casos en que esa satisfacción es imposible, origina en el individuo distintas reacciones psicológicas, fisiológicas, emocionales (ejemplo: nerviosismo, ansiedad), desinterés, apatía, agresividad. Determinamos que el resultado del Ciclo Motivacional puede variar según la persona y en una misma persona para distintos momentos.

Motivación Laboral y el Cumplimiento de Metas Organizacionales

En el último tiempo ha ocurrido una serie de cambios de índoles económicos, sociales y culturales, que no solamente afectaron los modos de vida de los individuos en particular, sino las relaciones y vínculos que se establecen entre los trabajadores y las organizaciones a las que pertenecen. Ambos son conscientes de que la relación existentes entre ellos, configuran el centro para el desarrollo de cualquier actividad. La alta competitividad en los mercados exige que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios y sean más dinámicas, flexibles y creativas para que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes. Son las personas las encargadas de llevar adelante este plan para que se pueda cumplir con los objetivos establecidos. Por tal motivo, es un elemento esencial que el personal se encuentre altamente motivado por la organización para que cumpla sus objetivos.

La Motivación Laboral consiste en estimular a los empleados y equipos de trabajo para que puedan dar lo mejor de sí mismos y en mantener la cultura y valores corporativos de manera que se conduzca a un alto desempeño y cumplimiento de los objetivos, favoreciendo así los intereses de la organización como también los de su grupo de trabajo.

² Chiavenato Alberto, Op. Cit., página 71.

Determina tres importantes efectos sobre la conducta humana, la inicia, la dirige y trata de mantenerla en el tiempo. En el ámbito laboral, además de buscar satisfacer necesidades de carácter personal, intenta también alcanzar objetivos organizacionales.

El clima organizacional es un elemento clave en la motivación, ya que los empleados de una organización, se encuentran influidos por este ambiente generando distintas clases de motivación. Para que se genere una alta rentabilidad y cumplimiento de objetivos, el ejecutivo debe llevar adelante una función activa y generar un plan motivacional y de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores y de la organización.

El elemento esencial y retador es poder determinar las aspiraciones de cada empleado y vincularla con las estrategias y recursos de la organización para lograr un equilibrio en el tiempo. La alta gerencia debe poder operar estos elementos a fin de que la organización funcione adecuadamente y que sus miembros se sientan más satisfechos trabajando en ella.

Según lo expresado anteriormente definimos a la Motivación Laboral como *“un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización”*.³

Podemos determinar 3 dimensiones de la Motivación: **Intensidad**: es la voluntad y la energía que el individuo brinda en la realización de su trabajo. **Dirección**: es el conjunto de actividades que desarrollará la persona en donde centralizará su esfuerzo para alcanzar un determinado objetivo. **Persistencia**: permite que el individuo supere distintas dificultades, conflictos, impedimentos y que de esta manera lo dirija hacia el resultado esperado.

Los cinco elementos más importantes que influyen en la Motivación Laboral son:

³ Pernalet, Daniel Romero, disponible en <http://trabajomotivacion.blogspot.com.ar/>, Noviembre 2005.

- **Ambiente Confortable**, ambiente en donde ejercen sus funciones y tareas, es el contexto que los rodea. Para que este resulte atractivo deberá ofrecer seguridad, en donde deben sentirse cómodos y supervisados.
- **Comunicación**, son los distintos canales o medios a través de los cuales las personas integrantes de una organización interaccionan entre sí. Para que haya un entendimiento entre las partes es necesaria que la comunicación sea clara y precisa.
- **Cultura Organizacional**, es el pilar fundamental en donde las organizaciones concentran su visión, normas, hábitos y valores, y éstos son compartidos por todos sus miembros. Determinan la forma en que ésta va a interactuar con el entorno y consigo misma.
- **Incentivos**, cada organización emplea su propia política de incentivos como retribución de las funciones llevadas a cabo por sus empleados.
- **Satisfacción en el trabajo**, es la actitud positiva del trabajador en la realización de sus tareas, está basado en sus propias expectativas y escala de valores.

Teorías de la Motivación

En la década de 1950, es cuando surgen a las distintas Teorías Motivacionales, es donde se fundamentan las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Luego, surgen otras teorías más contemporáneas que tratan de explicar la motivación de los trabajadores a partir de sus necesidades de estimación y en la evaluación de ésta con el paso del tiempo a través de un sistema de incentivos.

Existen muchas teorías de la motivación, cada una de ellas se diferencian en cierta medida, a continuación desarrollaremos las Teorías Motivacionales más importantes y más utilizadas de esta época, a fin de mostrar la variedad y riqueza de los distintos enfoques.

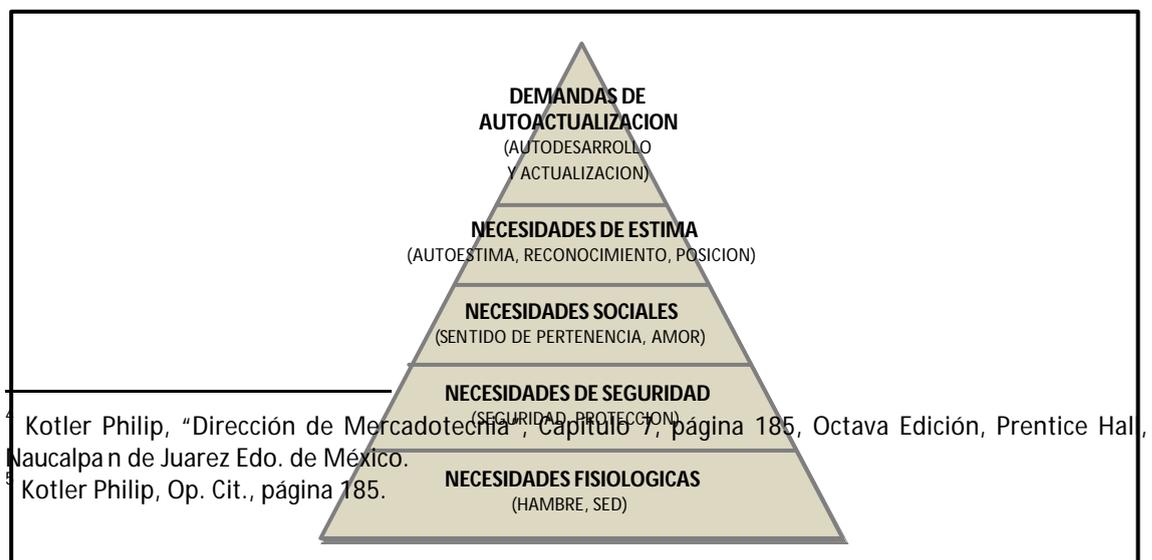
Teorías de contenido: consideran todo aquello que puede motivar a la persona y los factores que permiten que se lleven a cabo determinadas conductas orientadas al cumplimiento de un objetivo.

- Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
- Teoría Bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer
- Teoría de las Tres Necesidades de McClelland.

Teorías de procesos: teorías que consideran la manera o la forma en que la persona llega a motivarse, cómo se activa, dirige y detiene una conducta en función de variables situacionales. Tratan de analizar la situación de trabajo en su conjunto, así como también, las relaciones que van surgiendo de su interacción y que influyen sobre el proceso motivacional.

- Teoría de la Expectativa de Vroom.
- Teoría de la Equidad de Adams.
- Teoría de la Finalidad de Locke

Jerarquía de las Necesidades de Maslow⁴. Abraham Maslow (1943) clasifica a las necesidades humanas en 5 (cinco) jerarquías o categorías, como se muestra en el siguiente Gráfico⁵ en forma de pirámide, en donde las necesidades van desde las primarias a las secundarias.



Necesidades en Orden Ascendente:

- **Fisiológicas:** necesidades relativas a la supervivencia, garantizan la existencia de la persona y la especie (hambre, sed, sexo)
- **Seguridad:** necesidades relativas contra la protección de amenazas, daños físicos, riesgos. La seguridad tratará de garantizar que las necesidades primarias estarán satisfechas tanto tiempo sea posible.
- **Sociales:** necesidades relacionados a lo afectivo, participación social, pertenencia, de ser aceptados o no.
- **Estima:** necesidades de estimación propia y de otros, como el poder, estatus, prestigio, autoconfianza, etc.
- **Autorrealización:** es la máxima necesidad dentro de esta jerarquía piramidal, procura que el individuo maximice su potencial y talento para que de esta manera pueda lograr sus metas personales.

Cada persona tiende a satisfacer sus necesidades en orden ascendente, cuando la necesidad del nivel más bajo es resuelta, deja de ser motivadora del comportamiento y es entonces cuando se da lugar al siguiente nivel. Cuando una necesidad no es satisfecha se considera como una amenaza psicológica para la persona, ya que logra una frustración personal.

Cabe destacar que no todos los individuos llegan a la cima de la pirámide, ya que esto está relacionado con la conquista personal, es decir, por ejemplo a trascender en su vida, a dejar una huella .

En el ámbito laboral, las necesidades básicas no suelen ser de extrema importancia ya que normalmente se encuentran satisfechas. Los trabajadores estarán motivados por las necesidades de seguridad, sociales, estima y más aún de las de autorrealización, ya que estarán en la constante búsqueda de mejoras de crecimiento personal y profesional.

Teoría Bifactorial de Herzberg⁶. Frederick Herzberg (1959) determinó dos factores de naturaleza totalmente diferentes que generan satisfacción e insatisfacción en el trabajo y que intervienen en la motivación del trabajo. La necesidad como por ejemplo de evitar situaciones desagradables y la necesidad de crecer intelectualmente, son necesidades que requerirán incentivos diferentes. Los factores Extrínsecos o Higiénicos, tales como el sueldo, seguridad, relaciones interpersonales, evitan la insatisfacción del individuo pero no producen satisfacción. Los factores Intrínsecos o Motivacionales, tales como el reconocimiento, progreso y desarrollo si producen satisfacción, tienen un efecto duradero y genera un aumento en la productividad.

Factores Extrínsecos

- Condiciones de Trabajo
- Remuneración
- Estilo de supervisión
- Seguridad
- Clima Laboral

Factores Intrínsecos

- Realización Personal
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Crecimiento
- Posibilidad de enriquecer el cargo

Lo que la Teoría sostiene es que si solamente se encuentra funcionando adecuadamente los factores higiénicos, el trabajador no se encontrará insatisfecho, pero tampoco estará motivado en su labor. En cambio si los motivacionales operan correctamente y los higiénicos no, se encontrará insatisfecho. A modo de resumen, ambos factores tienen que estar funcionando correctamente para que el trabajador este motivado.

Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer⁷: a partir de una revisión de la Teoría de Maslow, Clayton Alderfer (1969) desarrolla la Teoría E.R.C. Consiste en que las necesidades se encuentran agrupadas en 3 (tres) tipos: **Necesidades de Existencia (E)** -necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow-, **Necesidades de Relación (R)** -necesidades sociales y de estima de Maslow- y por último **Necesidades de Crecimiento (C)** -necesidades de autodesarrollo de Maslow. Estas necesidades no están

⁶ Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., "Las Organizaciones", Capítulo 5, página 175, Octava Edición, Mc Graw Hill, Chile.

⁷ Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., Op. Cit, página 172.

determinadas por una estructura rígida, es decir, en donde se debe establecer un orden para su satisfacción. Debido a la energía de la conducta del individuo, se pueden dar al mismo tiempo y estar interactuando varias necesidades a la vez. Además considera que si la persona no satisface una necesidad más concreta surge una de orden inferior, dando lugar a la frustración/regresión.

En el ámbito laboral los trabajadores se interesarán por satisfacer las necesidades de existencia como por ejemplo las condiciones de trabajo, su remuneración, para rápidamente enfocarse en las necesidades de relación para sentirse acompañado y entendido por sus pares.

Teoría de las Tres Necesidades de McClelland⁸: según su autor David McClelland (1962) determina que el desempeño en el trabajo depende de tres necesidades bien definidas

- **Poder:** las personas se sienten satisfechas por el hecho de influir y ejercer autoridad sobre otras personas y/o circunstancias que de otra forma no ocurrirían.
- **Afiliación:** involucra el deseo de mantener buenas relaciones interpersonales y disfrutar de la compañía de otros.
- **Logro:** implica el deseo de alcanzar metas, de sobresalir, de éxito.

Los individuos deberán encontrarse en aquellos puestos en donde satisfaga una de estas tres necesidades para que este realmente motivado. Pueden operar estas necesidades simultáneamente pero llega un momento en que una de ellas predomina sobre las otras y hace que la persona modifique su conducta para satisfacer esa necesidad.

A modo de síntesis, el estudio de su investigación resultó que a los trabajadores eficientes les agrada trabajar en ambientes laborales en los cuales puedan correr riesgos, fijarse metas de mediana dificultad, en donde tengan responsabilidad por los resultados y donde obtengan retroalimentación sobre su desempeño. En cambio los empleados que tienen un rendimiento

⁸ Hampton, David R., "Administración", Capítulo 11, página 439, , Tercera Edición, Mc Graw-Hill, México.

satisfactorio, su necesidad más fuerte es la de afiliación que la de logro, es decir, les concierne más socializar que realizar correctamente su trabajo.

Esta Teoría permite que los ejecutivos traten de diferente modo a sus trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno de ellos, y de sus necesidades en particular. Para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder y para generar trabajos rentables se necesita motivación al logro, vale destacar que el rol de los ejecutivos no es llevar adelante directamente las tareas sino dirigir a sus subordinados para que las realicen y se cumplan los objetivos.

Teoría de la Expectativa de Vroom⁹: Víctor Vroom (1960) define que la motivación se enuncia como el producto de estos tres factores como se indica en Grafico n°2¹⁰:

a) Expectativa: es la probabilidad de que el esfuerzo realizado en una determinada tarea conduzca al cumplimiento de los resultados. La perspectiva de ocurrencia del efecto deseado va a depender de la percepción que el individuo tenga de sí mismo, es decir, si considera que cuenta con lo necesario para cumplir esa meta, establecerá una expectativa alta (valor 1), de lo contrario le establecerá una baja (valor 0).

b) Instrumentalidad: es la probabilidad de que una vez alcanzado el resultado, sea valorado por la empresa y alcance la recompensa. Si la recompensa es equitativa con el desempeño realizado tendrá una alta calificación o viceversa.

c) Valencia: es el valor subjetivo de la recompensa y la probabilidad de obtenerla si se realiza el esfuerzo adecuado. Los resultados obtenidos en el trabajo serán de mayor valor para aquellas personas que estén más próximas a satisfacer sus necesidades, esto implica tres resultados posibles que pueden variar para un mismo individuo a lo largo del

⁹ Robbins, Stephen, Coulter, Mary, "Administración", Capítulo 15, página 496, Sexta Edición, Prentice Hall, México.

¹⁰ Robbins, Stephen, Coulter, Mary, Op. Cit., página 496.

tiempo: Valencia Positiva-Atracción, Valencia Negativa- Aversión, Valencia Cero-Indiferencia.

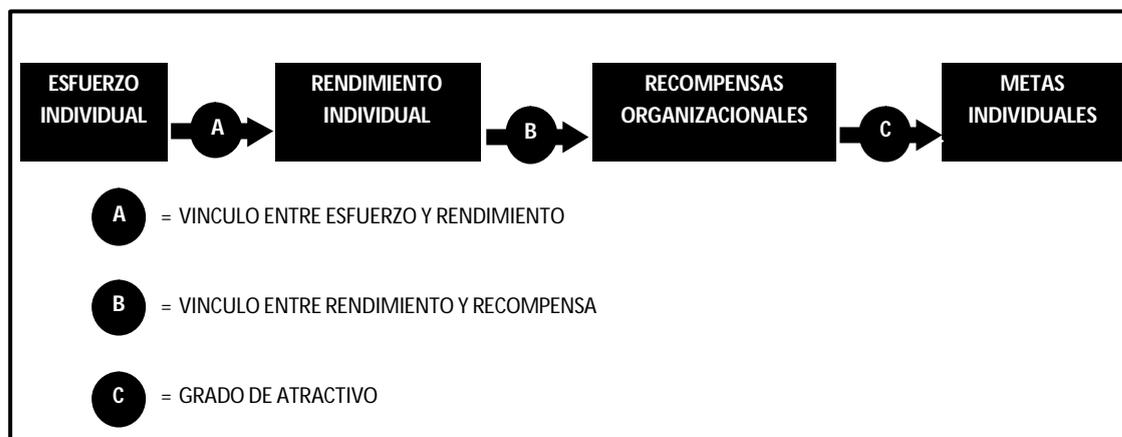


Grafico N° 4. Teoría de las Expectativas.

Esta teoría supone que los trabajadores se sentirán motivados a realizar una determinada tarea a fin de recibir una retribución a cambio, si éstos se encuentran convencidos del valor que tiene y si sostienen que con sus labores podrán efectivamente alcanzarla.

Teoría de la Equidad de Adams¹¹: a diferencia del resto de las Teorías que venimos desarrollando, J. Stacey Adams (1963) no analiza al trabajador en forma aislada sino al sujeto inmerso en el ambiente en el cual se encuentra y lo rodea.

Se trata de demostrar el nivel de motivación que tienen las personas a partir de la comparación que realizan éstos de su situación con el de otras personas o grupos de personas. El referente que el trabajador utilice como comparativo será un factor clave, y de esta derivará cuatro diferentes comparaciones: a) *Yo Interior*: su trabajo en otro cargo en la empresa b) *Yo Exterior*: su trabajo en otro puesto fuera de la empresa c) *Otro Interior*: otras personas dentro de la empresa d) *Otro Exterior*: personas fuera de la empresa en donde trabaja. La selección del referente está condicionada por distintos

¹¹ Hampton, David R., Op. Cit., página 448.

factores tales como la información que cuenta del referente, el grado de atracción que ejerza éste sobre el trabajador, antigüedad laboral, nivel de la empresa.

En cada organización, el trabajador aporta sus conocimientos, esfuerzos, dedicación, experiencia, percibiendo a cambio una remuneración, valoración, prestigio, beneficios socioeconómicos. El autor determina que las personas desean que sus recompensas sean equitativas, es por eso, que hay una tendencia a comparar los aportes y resultados obtenidos con las de otras personas que pertenezcan o no a la organización. Si se determina que la relación de los aportes y resultados son iguales a las de las otras personas la situación es equitativa. Si la comparación determina que la situación es desigual, el trabajador verá disminuida su motivación y llevará a cabo las siguientes conductas compensatorias ya que se encuentra en un estado de tensión: cambiar su actitud hacia el trabajo, cambiar su resultado, modificar la percepción del yo, modificar la percepción del otro, cambiar de referente o renunciar a su trabajo. En el caso de que considere que se encuentra sobre-recompensado, el trabajador modificará su conducta para compensar ese exceso.

Teoría de la Finalidad de Locke¹²: Edwin Locke (1968) define en esta teoría, también llamada del Establecimiento de Metas, el papel motivador de las metas en el comportamiento del individuo. Para que estas metas puedan ser motores de la motivación, es necesario que sean específicas, desafiantes, y que despierten deseos de poder alcanzarlas. La persona de esta manera orientará y modificará su conducta a fin de conseguirlas. La motivación será cada vez mayor a medida que los trabajadores reciban una retroalimentación sobre sus avances en el cumplimiento de las mismas.

Es muy importante por parte de los directivos establecer metas en función de las capacidades de sus empleados, logrando así que sean lo suficientemente atractivos y motivadores para que se lleven a cabo. El planeamiento de las metas dependerá de la cultura organizacional, de la eficacia personal, del tipo de tarea generando un compromiso en los

¹² Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., Op. Cit., página 223.

trabajadores. Es fundamental que los empleados se sientan apoyados por sus directivos y que acepten las metas que se les asignan.

Importancia del Rol Gerencial en la Implementación de la Motivación

Las empresas cada vez se esfuerzan más por ser competitivas en el mercado y mejores con respecto a la competencia. Como nos encontramos en un mundo globalizado las empresas buscan esa continua diferenciación con respecto a otras en cuanto a sus productos, servicios, valor agregado, comunicación, innovación y un papel de singular importancia en todo esto, es el capital humano de esas organizaciones. Por tal motivo, éstas aprovechan al máximo el potencial y talento de sus recursos humanos, ya que de esta manera podrán cumplir con sus objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las empresas tienen que valorar el trabajo de todos sus miembros, estableciendo programas o mecanismos que generen una energía de trabajo que sea lo suficientemente atractiva y deseable para que conduzca a que ellos modifiquen su comportamiento para un correcto desempeño para satisfacer las metas de la organización y las expectativas y aspiraciones de todos sus integrantes.

Mediante el manejo de la motivación, la Gerencia orientará a los trabajadores para que la organización funcione más adecuadamente y sus miembros se sientan más satisfechos con la labor que están realizando. Es un verdadero desafío lograr que el equipo de trabajo produzca los resultados esperados con eficiencia, calidad e innovación ya que descubrir los motivos por lo que las personas trabajan son muchas y variadas. Para considerar que un trabajador le motiva su trabajo, sus necesidades deben estar alineadas o ser compatibles con la organización en donde desempeña sus tareas.

Comprender las características comunes de los empleados dentro de una organización, es esencial si se desea tener éxito en el desempeño gerencial. La motivación del recurso humano permite canalizar el esfuerzo, la conducta y la energía hacia el cumplimiento que interesa tanto a las empresas

como al trabajador en sí. Tenemos que tener en cuenta que las diferentes técnicas de motivación previamente expuestas no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todas las empresas. Dependerá en gran medida de los valores, de la cultura, situación económica y social que condicionarán el modo de actuar y pensar de los trabajadores.

Las estrategias de la dirección estarán compuestas por diversos procesos el cual considere más oportuno para sus trabajadores, entre ellos podemos mencionar: capacitación, remuneración, política de contratación, seguridad, sistema de recompensas, condiciones de trabajo. Recompensar al personal, independientemente de qué manera la empresa lo considere más efectivo, es necesario para poder mantenerlos motivados y que éstos puedan dar lo mejor de sí.

Es un trabajo retador para la Gerencia ya que dependerá en gran medida del modo en que respondan los trabajadores en sus funciones, por tal motivo tendrán que tener en cuenta los siguientes motivadores de la conducta:

1. Reforzamiento: se genera cuando se estimula de manera positiva una conducta que lleva a que un comportamiento se lleve a cabo de manera continua.

2. Responsabilidad: se logra generar en los trabajadores, sentido de pertenencia y además generar un compromiso en el cual ellos se sientan parte de la organización.

3. Retos y Desafíos: se crean para que estos generen un sentimiento de logro y para que los trabajadores desarrollen todo su potencial para que puedan cumplirse.

4. Reconocimiento Social: permite generar una retroalimentación constante sobre el buen desempeño y mantener un compromiso social, ya que a todos los empleados les resulta gratificante y motivador recibir un reconocimiento colectivo.

5. Condiciones Ambientales: las instalaciones, las herramientas de trabajo, las condiciones físico-ambientales, es decir, el ambiente en general de una organización, influye en la actitud y energía de los trabajadores. El nivel de motivación y de identificación con la empresa que posee un empleado que

trabaja dentro de adecuadas condiciones laborales no será el mismo de aquel que no trabaje en esas condiciones.

6. Enriquecimiento del Puesto Laboral: propicia un sentimiento de responsabilidad individual. Esto incluye fomentar mayor libertad en la toma de decisiones, alentar la participación y colaboración, asignación de responsabilidades.

7. Capacitación del Personal: la capacitación o entrenamiento continuo deriva en la necesidad de que la organización aumente o mantenga su competitividad, mejorando su calidad en los productos y servicios ofrecidos. Esto implica en aprender y reforzar conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos establecidos. Esto repercute en los trabajadores ya que a través de esta oportunidad mejora su calidad en el puesto de trabajo, permite anhelar un mejor salario, eleva su rendimiento en la productividad y serán menos propensos a cometer errores. La capacitación es uno de los recursos mejores invertidos en las organizaciones ya que:

- Aumenta la rentabilidad.
- Crea actitudes positivas y mejora el rendimiento en los distintos puestos de trabajo.
- Acelera los procesos de tomas de decisiones, la solución de problemas y manejo de conflictos.
- Contribuye a mayores conocimientos, genera mayor confianza y desarrollo.
- Mejora el nivel de comunicación.
- Permite el cumplimiento de metas y objetivos.
- Desarrolla un sentido de progreso.

8. Dinero: actúa como motivador de tipo material, se lo considera un reforzador universal. Las personas trabajan porque el dinero es un medio para obtener cosas, de todas maneras no se lo debe considerar como fuente única de motivación laboral, sino compartida. La remuneración debe cumplir tres condiciones básicas: que cubra las necesidades básicas, que este basada en comparaciones internas adecuadas y por último, que este dentro de lo que ofrece el mercado.

La actividad de motivar y recompensar resulta ser una de las más importantes y desafiantes que se llevan a cabo dentro del comportamiento organizacional, ya que se establece una relación directa entre la motivación y la productividad. Este último término hace referencia a la cantidad de bienes y servicios producidos y a la cantidad de recursos utilizados, en donde la motivación permite que el trabajador alcance su máximo rendimiento.

Una de las maneras para demostrarles a los trabajadores la importancia que representan para la organización y un modo de retribuirles por sus esfuerzos realizados es llevar adelante una eficiente Política de Incentivos. El empleado rendirá mucho más en sus funciones porque se sentirá más valorado, prevalece un sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes tanto la empresa como los trabajadores ofrecen sus servicios a cambio de recibir una compensación.

La compensación hace referencia a la gratificación que reciben los empleados por su trabajo realizado, sean tanto elementos monetarios como no monetarios, individuales o grupales, lo que les permiten a las organizaciones mantener, obtener y retener su fuerza de trabajo productiva. Deben ser percibidos como justos para que se sientan satisfechos con los mismos. Los trabajadores serán capaces de comprender a partir de los incentivos recibidos, que se espera de ellos y que valora la empresa en ellos.

Una eficaz política de incentivos debe contar con las siguientes características:

- Ser beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa.
- De fácil entendimiento.
- Ser motivador.
- Atraer y retener el mejor recurso humano del mercado.
- Desalentar a aquellos trabajadores que no sean valiosos y no rindan adecuadamente en la empresa.

Sistema de Recompensas e Incentivos

“La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de una organización

*(decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivos/contribuciones”.*¹³

Al referirnos a incentivos no solo nos enfocamos en una contribución económica, puede ser cualquier incentivo o estímulo que permita que el trabajador realice su trabajo con mayor intensidad/productividad: premios, beneficios, oportunidades de progreso, reconocimiento.

Incentivos Económicos: generalmente se utilizan para promover un alto nivel de desempeño organizacional, grupal e individual, además de estimular la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades y satisfacer las necesidades básicas de los empleados. Existen diferentes incentivos económicos, entre ellos podemos nombrar a:

- **Dinero.** Es un medio de intercambio que permite que los trabajadores puedan adquirir bienes y servicios y de esta manera satisfacer sus necesidades. Tiene sus limitaciones, ya que contemplando solo este tipo de incentivo, el empleado no siempre llega a satisfacer sus necesidades de orden psicológicas.

- **Pago a Destajo.** Este tipo de incentivo es considerado el más antiguo, los ingresos del empleado están vinculados directamente con el trabajo que realiza. Se establece una relación directa entre el desempeño y la retribución, los trabajadores que más producen son los que reciben una retribución mayor. Generalmente trata de combinarse la cantidad producida con la calidad obtenida. Estos planes tienen la ventaja que son ágiles de calcular pero tienen la desventaja que muchas empresas al ver que sus empleados tienen salarios excesivos, aumentan los criterios de producción. Otro incentivo además del pago a destajo es el plan de producción por hora, en este caso la empresa le retribuye al trabajador un porcentaje de su salario como premio de acuerdo a las horas extras trabajadas y a su nivel de producción lograda.

¹³ Wilson James Q., “Innovation in Organization: Notes Toward a Theory”, página 196, Pittsburg. En Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Capítulo 5, página 402, Quinta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana S.A., 2000, Santa Fé de Bogotá.

- **Reparto de Utilidades/Ganancias.** Se distribuye entre los empleados una parte de las utilidades obtenidas de la empresa. Existe un interés mutuo entre los trabajadores y el empleador, ya que ambos estarán comprometidos con el éxito económico de la empresa. Este incentivo funciona bien cuando las condiciones económicas son favorables y generalmente se aplica a los cargos gerenciales ya que éstos son responsables de los resultados de las tomas de decisiones.

- **Pago con Base en Habilidades.** Este tipo de incentivo está relacionado a los conocimientos y habilidades con que cuentan y aportan los trabajadores a la empresa, generalmente está diseñado para empleados profesionales con alto nivel de capacitación. Tiene la ventaja que genera un reforzamiento en la autoestima de los trabajadores y además alienta a que desarrollen nuevas habilidades en el plano laboral. Es importante que la empresa diseñe un plan de capacitación y entrenamiento constante.

- **Incentivos por Equipo de Trabajo.** Al determinarse las normas de trabajo para cada uno de los miembros del grupo, la evaluación se establece en base a los resultados obtenidos por el equipo en su conjunto. Se refleja no sólo el esfuerzo individual sino el del resto de sus compañeros, genera un interés entre sus miembros en la capacitación y desarrollo de habilidades para lograr un mayor nivel de producción.

- **Incentivos a Corto y Largo Plazo.** Se trata de recompensar a los trabajadores de los distintos niveles de la organización en base a su esfuerzo y desempeño. En el caso de los incentivos a largo plazo, proporcionan la oportunidad de acumular capital de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa, están dirigidos a los altos ejecutivos. Se trata de premiar a la gerencia por el crecimiento y desarrollo de la organización y de tomar las decisiones adecuadas para el éxito de la misma en el mercado.

Incentivos no Económicos: los trabajadores necesitan satisfacer necesidades de tipos sociales y humanas que por medio de los incentivos económicos no pueden satisfacerlas. Las empresas se ocupan de atraer, retener y mejorar el desempeño incluyendo en el plan de remuneración elementos que mejoran la calidad de vida de los empleados. Aspectos como el desarrollo profesional y mejorar la calidad de vida son aspectos que permiten comprometer aún más a los trabajadores con la organización en la que

trabajan. Entre los incentivos no monetarios podemos mencionar: programas de reconocimiento, premios en especies, carrera profesional, actividades sociales, cenas.

Los incentivos son elementos variables de la compensación total, es decir, que están asociados al resultado del desempeño de las tareas de los trabajadores. Se establece así, una relación directa y recíproca entre el trabajo realizado, la remuneración e incentivos obtenidos y la productividad lograda. Es un importante medio de comunicación en donde las organizaciones reflejan que es lo que valoran de sus trabajadores, y ellos logran comprender el por qué se les está pagando y qué se espera de ellos. De esta manera modificarán sus conductas y ajustarán su desempeño para cumplir dichas expectativas.

Los casos en que los planes de incentivos fracasan son determinados porque no hay una clara visión de la motivación en los recursos humanos de una empresa. Para que la motivación esté implícita en los trabajadores, ellos deberán tener en cuenta que su esfuerzo realizado conducirá a una recompensa, y esa recompensa debe ser deseada y valorada. Cuando alguna de estas dos premisas no se cumplen, es cuando está fallando los planes de incentivos. Hay que tener en cuenta una serie de normas para desarrollar un plan de incentivos que resulte eficiente en la empresa:

- El plan debe ser conocido por todos los miembros involucrados en la organización.
- Debe ser de fácil entendimiento y de fácil cálculo.
- Se debe establecer criterios justos y garantizarlos.
- Debe estar estrictamente relacionados el esfuerzo generado con el incentivo obtenido.

Relación entre Motivación e Incentivos

En el año 2010, ESSEC Business School en conjunto con el Instituto Sodexo, realizaron un estudio sobre los factores esenciales de la motivación laboral. Este nuevo modelo está comprendido por nueve incentivos, los cuales servirán de inspiración para los ejecutivos y encargados de recursos humanos para elaborar una estrategia empresarial a fin de cumplir con sus objetivos.

Ir en búsqueda de los resultados y del bienestar de los trabajadores constituyen dos elementos que no sólo son compatibles sino que son interdependientes. Es necesario poder comprender los siguientes incentivos de la motivación y el impacto que pueden generar en los trabajadores para así poder crear las mejores condiciones para el éxito.

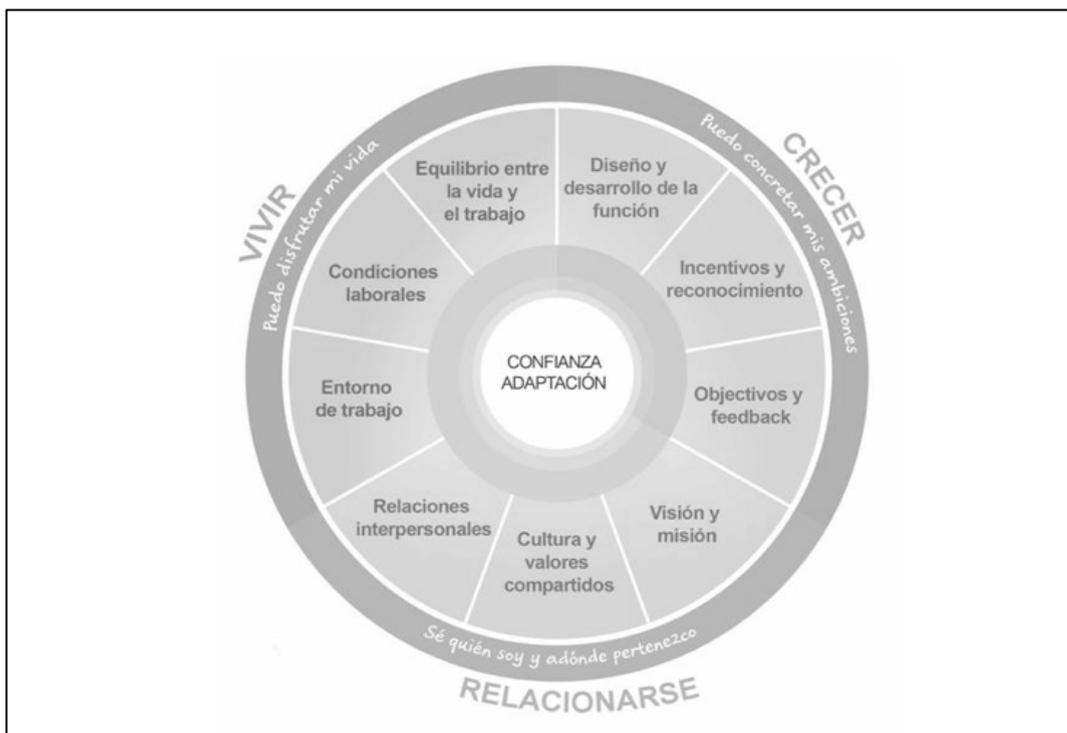


Gráfico N° 5. Elementos de la Motivación Laboral.

Como se observa en la imagen superior¹⁴, el modelo consiste en nueve incentivos divididos en tres grupos: Vivir, Crecer y Relacionarse.

1 Entorno de Trabajo. No sólo hace referencia al espacio físico sino también al ambiente de trabajo, ya que esto repercute psicológicamente al trabajador. El empleado debe contar con las herramientas necesarias para sentirse cómodo en su lugar de trabajo.

2 Condiciones Laborales. Hace referencia a la seguridad financiera y social de los trabajadores, como es el caso de los incentivos y reconocimientos, brindados por la organización.

¹⁴ RunRun España, Disponible en <http://runrun.es/top/23000/%C2%BFque-es-la-motivacion-laboral.html>. Página en castellano.

3 Equilibrio de Vida. Permitir que el trabajador logre un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, generando un compromiso total en cada una de las áreas de su vida. El equilibrio resulta beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa ya que mejora la productividad, la calidad en el trabajo, hay mayor motivación, menor ausentismo.

4 Diseño y Desarrollo de la Función. Todos los empleados quieren un trabajo que les permita oportunidades de crecimiento y desarrollo, que les permita tomar decisiones y sentirse orgulloso de sus logros.

5 Estímulo y Reconocimiento. Para los trabajadores es importante sentirse reconocido por la empresa ya que estimula el rendimiento constante. El sistema de recompensas que maneje la empresa debe ser acorde a la cultura organizacional, a los trabajadores, al trabajo realizado y a los objetivos determinados.

6 Fijación de Objetivos. Si los objetivos se establecen claramente y resultan lo suficientemente ambiciosos para los empleados resultaran claramente motivadores, para esto es necesario que los trabajadores cuenten con todas las herramientas de trabajo para poder desarrollarlas.

7 Visión y Misión. Al igual que el establecimiento claro y transparente de los objetivos, en una empresa la visión y misión deben poder llevarse adelante y ejecutarse en tareas diarias.

8 Primero el Empleado luego el Cliente. Un ambiente laboral positivo genera que los empleados tengan una actitud y energía positiva en su puesto de trabajo lo que repercute en la atención al cliente.

9 Relaciones Interpersonales. El bienestar y las relaciones que se establecen entre los trabajadores entre sí, y con sus superiores debe ser en un modo cordial y de mutuo respeto, para que de este modo se puedan traspasar a las relaciones con los clientes.

Capítulo II:

El Desarrollo del Capital Humano como Ventaja Competitiva

Importancia de la Gestión del Capital Humano

Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas que se crean para cumplir un determinado objetivo. Para poder llevar adelante esta

premisa es necesario contar o reunir distintos recursos, entre ellos, financieros, físicos, tecnológicos, humanos, etc. El recurso humano es el encargado de ejecutar distintas tareas asignadas en base al puesto que desempeñan en esa organización y es el responsable del buen funcionamiento, coordinación, y de la continuidad de esta en el tiempo. Es un elemento fundamental tanto en micro, medianas y grandes empresas ya que es el único recurso capaz de utilizar los otros y es el que brinda dinamismo y les da vida.

Con el capital humano se pone en práctica las políticas, los valores y los procedimientos planeados para lograr el éxito en una organización. Es un verdadero desafío para las empresas conocer los recursos y las capacidades con las que cuenta a fin de detectar cómo emplearlos para aprovechar oportunidades y superar adversidades.

La gestión del Capital Humano comprende como principal función, potenciar y desarrollar las competencias de todos los miembros de una organización. Muchas organizaciones desarrollan los llamados Sistemas de Desarrollo Profesional, en donde incentivan a sus empleados a descubrir sus metas profesionales y a desarrollar planes para poder alcanzarlas.

Cuando nos referimos al concepto de carrera profesional en una organización hacemos hincapié al progreso profesional, nuevos cargos y jerarquías, roles conectados a la experiencia y trayectoria. Esto no sólo beneficia a la fuerza de trabajo sino a la organización ya que cuenta con un recurso humano más calificado y especializado. La planificación del desarrollo profesional permite que los empleados:

- Conozcan sus fortalezas / debilidades y realicen una valoración personal.
- Definan objetivos profesionales.
- Obtengan información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa, nuevos puestos de trabajo.
- Diseñen planes de acción para alcanzar sus objetivos.

Como coexiste tanto la planificación del trabajador de sus objetivos profesionales y los de la organización en cuanto a planificar los objetivos para

sus empleados, es necesario conciliar ambas necesidades. Podemos determinar que las consecuencias de este Sistema permiten que los trabajadores orienten sus expectativas a la profesión y no al puesto de trabajo de ocupa en la organización; aumente la satisfacción y la motivación en los empleados; reduzca la rotación de personal, aumenta la productividad y la eficiencia.

El Sistema de Desarrollo Profesional es una parte integradora de la Gestión del Capital Humano, ya que planifica el orden y movimiento de los trabajadores dentro de las organizaciones y además genera una eficiente asignación de los puestos de trabajo.

En varias oportunidades asociamos al éxito del desarrollo profesional en términos de ascensos en los puestos de trabajo. En ciertas empresas muchas veces esto resulta imposible, es por esa razón que se debe asociar en términos de rotación de puestos, movimientos laterales ya que son signos de mejora profesional. El rol del los directivos en la gestión del Capital Humano es emprender acciones que aseguren actividades de mayor responsabilidad que resulten atractivas y retadoras para quienes la realizan. Tanto el desarrollo como la capacitación dejan de ser una opción para las organizaciones que quieran sobrevivir en un entorno globalizado y cada vez más competitivo.

Las empresas deben ser las responsables de gestionar, dirigir e impulsar a sus empleados en sus carreras profesionales. La profesión está ligada a la acumulación de experiencias en el plano laboral, incluye cargos, puestos y tareas y está estrechamente relacionada por los valores, necesidades y sentimientos de los trabajadores. Varía según la etapa y el momento en la que se encuentre el individuo.

Cuando la organización desarrolla su Sistema de Planificación Profesional permite que los trabajadores identifiquen sus objetivos profesionales, obtengan información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa, reconozcan sus valores, fortalezas y debilidades y permite además, que lleven adelante un cambio para alcanzar sus objetivos. Desde el punto de vista empresarial permite identificar aquellos empleados calificados y con talento, prepararlos para enfrentar nuevos puestos de trabajo, brindarles la

oportunidad de descubrir sus metas profesionales y reducir el tiempo de búsqueda en cubrir puestos vacantes.

Una óptima implementación del Plan permitirá mejorar la autoestima de los trabajadores, motivarlos y aumentar su satisfacción y lograr fortalecerlo a nivel personal como profesional. Así mismo beneficiará a la organización porque sus trabajadores lograrán comprometerse e involucrarse y adaptarse rápidamente a los cambios generando ventajas competitivas.

Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones

El capital humano es el elemento esencial para cualquier organización. *“Los empleados, no las organizaciones, son los propietarios de tal capital humano y son ellos, y no las organizaciones, quienes deciden cuándo, cómo y en dónde realizarán su aporte. Al igual que los inversores financieros, algunos inversores de capital humano se muestran más activos que otros”*¹⁵.

Está constituido por todos los trabajadores y empleados, que le proporcionan a la Empresa talento, esfuerzo, creatividad, compromiso, y que además cuentan con competencia, inteligencia, habilidades y destrezas. A modo de resumen podemos definir al capital humano como el conjunto del talento real y potencial con que cuenta una organización.

La educación es fundamental ya que construye al capital humano. A mayor educación invertida por las organizaciones en sus recursos humanos, mayores serán los rendimientos obtenidos. A su vez, la tecnología utilizada en los distintos niveles de las empresas demanda que los trabajadores cuenten con los conocimientos, habilidades, talentos que derivan de una buena gestión de enseñanza y formación. *“La educación construye un capital humano del mismo modo que un fertilizante logra el desarrollo de las plantas”*¹⁶.

Determinamos tres elementos esenciales para definir al capital humano: **Capacidad, Comportamiento y Esfuerzo**. La inversión que realice la

¹⁵ Davenport Thomas O., “Capital Humano Creando ventajas competitivas a través de las personas”, Capítulo 1, página 25, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

¹⁶ Davenport Thomas O., Op. Cit., página 28.

organización resultará de la sumatoria de la Capacidad más el Comportamiento por el Esfuerzo moderado por el Tiempo.

Capacidad: es el conjunto de recursos y aptitudes que tiene una persona para desempeñar una serie de actividades o de llevar adelante una determinada forma de trabajo. Está comprendido por:

- *Conocimiento:* es el entendimiento y facultad dentro de la cual actúa una persona, se origina a través de la información que almacena mediante la experiencia y el aprendizaje
- *Habilidad:* es la aptitud innata, destreza y talento para realizar un determinado trabajo o tarea
- *Talento:* es la capacidad para ejecutar una tarea o desempeñar una actividad. El talento puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento, o bien estar innato en la persona.

Comportamiento: es la manera de proceder e interactuar frente a los estímulos y en relación al entorno, es la manera en que actúa una persona.

Esfuerzo: es la aplicación del empleo enérgico, la disciplina y la perseverancia constante en la ejecución de un fin concreto.

Las empresas con el tiempo comprendieron que invertir en formar y desarrollar a sus empleados permitirá lograr el éxito en mercado, definir estrategias y además diferenciarse de la competencia. Es por esta razón que desarrollan una administración o gestión de sus recursos humanos basados en las culturas organizacionales, valores y visión.

La gestión del capital humano comienza en las organizaciones desde la contratación de los empleados, su integración al ambiente laboral, su capacitación, hasta brindar incentivos y promociones. Sus principales objetivos son:

- Proporcionar a la organización una correcta selección de personal acorde a sus necesidades.
- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de adquirir competencias necesarias para el trabajo.

- Brindar apoyo para que los empleados crezcan y se desarrollen dentro de la organización.
- Motivar a los trabajadores para que se logre un compromiso con la empresa y se involucren con ella.
- Lograr coordinar al personal de acuerdo a sus capacidades para que trabaje en función de objetivos establecidos.
- Cumplir con la cultura y normativa de la empresa que afecta a todas las funciones y actividades.
- Satisfacer el bienestar del personal y lograr una mejor calidad de vida en el trabajo.
- Resolver los problemas que surjan de la relación laboral empleado - empleador.

El Liderazgo y la Gestión para el Cumplimiento de Objetivos

En términos generales la función de Liderazgo hace referencia a facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Quien lleva adelante esta destacada y fundamental función es denominado Líder.

Es aquella persona que a partir de ejercer su influencia, logra reunir los esfuerzos de sus subordinados procurando alcanzar las metas organizacionales, logrando aumentar la calidad, productividad y generando satisfacción en sus empleados. Es considerado un agente de cambio, un direccionador de esfuerzos, capaz de modificar y afectar la conducta y el rendimiento, es decir, modifica la motivación y las competencias de grupos de trabajo.

Las habilidades con las que cuente dependerá de cada una de las personas que deseen ser líderes; si bien algunas personas nacen con características innatas, todos deben capacitarse con el fin de lograr mejores resultados. Existen distintos tipos de habilidades: físicas, intelectuales, técnicas, sociales, interpersonales, de negociación.

Una característica fundamental es que pueda dar respuesta a tres tipos de necesidades: organizativas, grupales e individuales. Las cualidades que requiere un líder son:

- Capacidad para transmitir, comunicarse e influenciar en los demás.
- Dirigir equipos de trabajo.
- Alta vocación de servicios.
- Buscar el bien común.
- Inspirador de confianza.
- Ser motivador, carismático, innovador, creativo e integro.
- Comprometerse con los objetivos y metas designadas.
- Rapidez y solidez en la toma de decisiones.
- Aceptar las responsabilidades adquiridas.
- Ser perceptivo de las fortalezas y debilidades del trabajo desempeñado.
- Facilidad para adaptarse a distintas situaciones y ambientes.

Lo deseable es que ocupe una posición jerárquica en la organización, pero muchas veces no ocurre de este modo. La diferencia entre un Jefe y un líder radica en que se cuenta con autoridad formal y tiene derecho a ser obedecido dada su jerarquía y puesto que ocupa en la empresa.

Cuando nos referimos al termino de liderazgo es inevitable relacionarlo con los términos de Poder y Autoridad, ya que requieren de su uso para influir en las acciones y pensamiento de los individuos. El poder se obtiene de acuerdo a la personalidad, actividad y situación en la que opera el líder y en su capacidad para influenciar en las decisiones. A diferencia de la autoridad que es delegada por un nivel de jerarquía superior ya que forma parte del cargo desempeñado. La premisa de las organizaciones no es otorgarle poder a un único líder sino generar en cada uno de los empleados lideres que compartan objetivos, metas y trabajen en conjunto para alcanzarlas.

Cada líder tiene un enfoque distinto para llevar adelante sus tareas. De acuerdo a su comportamiento cuenta con un estilo de liderazgo distintivo en relación con sus seguidores. Se clasifican en:

- **Estilo Autocrático.** Define las tareas a realizar y da órdenes sin consulta previa. Asume la totalidad de la responsabilidad de la toma de decisiones. Dirige, motiva y controla a sus subordinados. Es un estilo de gran

utilidad cuando los subalternos presentan poca madurez laboral y emocional. Es una ventaja en situaciones en que se necesita tomar decisiones rápidas.

- **Estilo Democrático.** Se caracteriza por la consulta a sus seguidores en torno a las acciones y decisiones a llevar adelante, si bien no delega su decisión final, alienta a la participación. Acepta contribuciones de su personal siempre que sean posibles llevarlas a la práctica. Es la que produce un mayor grado de motivación ya que se alienta a expresar ideas y opiniones. Se caracteriza por no tomar postura de dictador. El líder y el grupo de seguidores actúan como una unidad social. Este estilo también es denominado, Participativo.

- **Estilo Liberal.** Es un líder permisivo que brinda a sus subordinados altos niveles de independencia en sus tareas y delega la autoridad para la toma de decisiones. Brinda poco apoyo y genera poco contacto con sus seguidores. De la misma manera que el liderazgo autocrático ignora a su grupo, este estilo ignora las contribuciones del líder. Para que genere un resultado satisfactorio, es necesario que el personal este altamente capacitado y cuente con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo los objetivos propuestos por la organización.

Los términos de Motivación y Liderazgo se enlazan para quienes deben gestionar el camino para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Es necesario contar con una visión sobre la situación y poder analizarla, a fin de que cada integrante de la empresa pueda encontrar su propio logro en el desempeño laboral.

Clima Organizacional y Dinámica Interna

El Clima Organizacional se posiciona como uno de los elementos más importantes dentro de la dinámica interna de las empresas. Permite a las personas integrantes de ella, una serie de posibilidades para poder desarrollarse a nivel personal, laboral y profesional. Es un factor determinante en la eficacia de los trabajadores, a fin de aumentar los niveles de productividad y excelencia, propiciando así climas de trabajo motivantes y retadores que permitan desarrollar un trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización.

Se la considera como el “ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, de aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.”¹⁷.

Son los ejecutivos, con la cultura y sus sistemas desarrollados de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para generar un buen clima laboral, conjuntamente con las políticas de personal y de recursos humanos que contribuirán al mejoramiento de ese ambiente. Si el clima logra ser favorable dentro de una organización proporcionará en sus miembros satisfacción en cuanto a sus necesidades personales y elevará su moral. En caso contrario, si resulta ser desfavorable generará la insatisfacción de las necesidades. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima contribuye a un ambiente ocasionado en situaciones de conflictos y de bajos rendimientos.

El clima Organizacional se caracteriza por:

- Determinar la situación y el ambiente en que se lleva a cabo el trabajo.
- Impacta en los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, es afectado por dichos comportamientos y actitudes
- Afecta el grado de compromiso y de pertenencia de los trabajadores con la empresa.
- Es modelado por planes de gestión, políticas, estilos de dirección.

Permite además, que en la empresa se vean reflejados los valores, actitudes y creencias de todos sus miembros. Así como también, evaluar las fuentes de conflicto o de insatisfacción de los trabajadores, que son las generadoras de actitudes negativas frente a las tareas o labores asignadas. Por tal motivo es necesario identificar aquellos componentes y generar un análisis de los mismos, para así evaluar las actitudes de los integrantes frente a la empresa y sus percepciones de la misma. Entre ellos podemos enumerar:

¹⁷ Chiavenato Alberto, Op. Cit., página 85.

- Aspectos estructurales: tamaño de la organización, estilo de dirección, estructura formal.
- Aspectos Sociales: compañerismo, conflictos entre departamentos o personas.
- Aspectos Propios del Comportamiento Organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.
- Aspectos del Ambiente Físico: espacio físico, condiciones laborales, instalaciones, tecnología, maquinaria.
- Aspectos Grupales: estructuras, jerarquías, procesos, normas y reglas
- Aspectos Individuales: actitudes, percepciones, personalidad, aprendizajes, expectativas.
- Motivación: satisfacción en el puesto, desarrollo, capacitación, salarios, beneficios.
- Liderazgo: estilos de liderazgos (autocrático, democrático o liberal)
- Sentido de pertenencia: contribuciones, relaciones de intercambio.
- Comunicación: tipo, clases y manejos de la comunicación.

El clima generado inducirá los comportamientos de los individuos, su estudio y conocimiento proporcionará información acerca de los procesos que determinan esos comportamientos organizacionales. Sus funciones son:

1. Vinculación: lograr que los grupos trabajen en conjunto, de manera coordinada y logren un compromiso con las demás funciones laborales.

2. Desobstaculización: modificar el sentimiento de los trabajadores de aquellas actividades que consideran rutinarias y monótonas por significativas e indispensables para la empresa.

3. Espíritu: lograr que se trabaje con dedicación, ánimo y compromiso en las tareas asignadas, se satisface el sentimiento de tarea cumplida.

4. Intimidad: hace referencia a la satisfacción de necesidades sociales dentro de la organización, a la posibilidad de expresarse libremente y de motivar al resto del equipo de trabajo.

5. Alejamiento: se enfoca en la relación personal con los jerárquicos manteniendo la distancia emocional y prudencia.

6. Énfasis en la Producción: es el comportamiento y la supervisión ejercida de los administrativos quienes son los encargados de encaminar a sus subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos productivos.

7. Empuje: es la motivación ejercida por los jerárquicos a los trabajadores para el logro de las metas organizacionales.

8. Consideración: es la manera en que son tratados los miembros de la empresa por parte de los directivos y jefes, se enfatiza la humanidad, nobleza, respeto.

9. Estructura: cadena de mandos, aceptación de normas y reglas de los trabajadores para con sus supervisores.

10. Responsabilidad: compromiso ante el trabajo asumido, en sus resultados y en la toma de decisiones.

11. Recompensa: reconocimiento de la empresa a sus trabajadores por el trabajo realizado, se traduce en premios, incentivos y estímulos.

12. Riesgo: es la oportunidad que se genera si se llevan a cabo o no ciertas decisiones empresariales.

13. Cordialidad: hace hincapié en la manera de llevarse a cabo las relaciones laborales, de grupos de trabajo que se establecen en la organización.

14. Apoyo: ayuda y soporte laboral brindado por los todos los integrantes sin tener en cuenta en puesto que ocupen y desempeñen en la empresa.

15. Normas: reglas de conducta y comportamiento implícitas y explícitas tanto a nivel individual como grupal sobre el buen desarrollo y desempeño.

16. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que en que cada integrante se sienta valorado dentro del equipo de trabajo.

17. Conflictos: se determinan cuando no existe una coherencia entre las normas, funciones y procedimientos.

18. Formalización: las normas, funciones y responsabilidades de cada trabajador deben ser específicas y explícitas.

19. Adecuación de la planeación: la manera en que se adaptan y se ajustan los planes y estrategias para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

20. Selección basada en Calidad y Desempeño: es el grado con que se llevan a cabo los criterios de selección de personal, en cuanto a capacidad, desempeño, personalidad, grado académico.

21.Tolerancia a los errores: ante un error de un integrante, es la manera en la cual se juzga, se reacciona, se apoya, basada en el respeto, solidaridad y aprendizaje.

Satisfacción Laboral y la Percepción de los Trabajadores

Ha sido una de las variables mas estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. La Satisfacción Laboral es la actitud general de los trabajadores hacia su empleo. Puede ser una perspectiva favorable o desfavorable, que estará estrechamente ligado con la relación existente entre las expectativas de los empleados respecto a las recompensas otorgadas por la organización.

Varía acorde a la persona, ya que cada uno de ellos tendrá una percepción distinta de su ambiente laboral y de las acciones que lleva a cabo la empresa a favor de su bienestar de tipo personal, social, económico e higiénico. Las características de la persona son un elemento fundamental y decisivo en la determinación de los niveles de satisfacción. Estará condicionado por: la edad, sexo, aptitud, historia personal, autoestima y por el entorno sociocultural del individuo. Estas particularidades permitirán que la persona genere sus propias expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a su ámbito personal y laboral.

Está dado en función de las diferencias percibidas entre lo que la persona cree que debe aportar en el trabajo y el resultado o gratificación obtenida. En los casos en que se genere insatisfacción, el trabajador lo manifestará a través del abandono del puesto de trabajo o expresando su descontento a través de distintas actitudes y comportamientos.

La satisfacción se logra a través de ciertos factores motivacionales y está basada en las siguientes causas:

- Reconocimiento: es una manera de poder valorizar al trabajador en su labor.
- Buen Ambiente: condiciones de trabajo favorables que permita generar un efecto directo en el aumento de la productividad.

- Competencia de la Dirección: los jerárquicos deben ser competentes, fuentes de confianza y de inspiración, para que los empelados se sientan orgullosos que pertenecer a la organización.
- Seguridad en el Trabajo: generar estabilidad laboral para que a través del trabajo individual como grupal se pueda cumplir con los objetivos organizacionales.

Poder medir el nivel de satisfacción laboral con que cuentan los empleados, proporcionará a la organización una valiosa información acerca del estado en que se encuentra la misma y determinar así cuanto más falta por hacer, para llegar al punto deseado del cumplimiento de los objetivos planteados.

Capítulo III

Caso de Estudio: Banco Cooperativo Privado

Reseña de la Entidad Bancaria

El Banco Credicoop Cooperativo Limitado fue creado en 1979, a partir de la fusión de 44 Cajas de Crédito Cooperativo. Algunas de ellas con más de

60 años de trayectoria en sus funciones. Es por esta razón que es una organización genuinamente cooperativa. Fue fruto además de la acción operativa e institucional del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC).

Posee actualmente 250 filiales distribuidas a lo largo y ancho de nuestro territorio nacional. Es el primer banco privado en contar con un capital cien por ciento nacional y es definido como el banco cooperativo más importante de Latinoamérica.

Esta entidad financiera es propiedad de sus asociados. Por su naturaleza y esencia, canaliza la participación plena y pertinente de sus asociados en la actividad institucional y la gestión de la entidad, a través de las comisiones de asociados de cada filial, las comisiones asesoras zonales y el consejo de administración.

Su misión es la prestación de servicios financieros eficientes y de calidad a todos sus asociados. Aspira a contribuir con el progreso económico social y a la construcción de una sociedad justa y solidaria con equidad distributiva para garantizar la vida digna de todos los argentinos.

Tiene la particularidad, a diferencia de otras entidades financieras de poseer un doble carácter, la de empresa y la de movimiento social. Es decir, si bien necesita lograr rentabilidad para su subsistencia también debe accionar como un actor institucional que se gestiona democráticamente y se propone ser un actor para el cambio social. Cuenta con los siguientes objetivos estratégicos:

- Fortalecer la Gestión Institucional
- Ser eficiente en todas sus acciones y proyectos.
- Lograr la rentabilidad necesaria para su sostenimiento .
- Lograr un crecimiento permanente en los servicios financieros ofrecidos.

Su actividad está basada en los principios cooperativos que constituyen su base filosófica de movimiento cooperativo. Estos alineamientos le permiten poner en práctica sus valores: democracia, igualdad, equidad, solidaridad,

ayuda mutua, esfuerzo propio, responsabilidad social, honestidad y transparencia. Los principios del cooperativismo son:

- Asociación voluntaria y abierta .
- Control democrático por los asociados.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Preocupación por la comunidad.

Metodología Experimental Aplicada

Para esta Tesina se optó por el diseño experimental de tipo cualitativo, utilizando las entrevistas en profundidad con preguntas abiertas y cerradas (ver anexo). A fin de poder obtener información sobre las realidades y pensamientos que poseen los empleados bancarios de la Empresa en estudio frente a la motivación laboral recibida.

Las entrevistas están enfocadas al personal comercial del Banco, ya que mediante una encuesta estructurada no se podría profundizar en la indagación. El objetivo primordial no es obtener datos numéricos sino cualitativos a fin de que permitan elaborar conclusiones relevantes acerca de los modelos motivacionales aplicados a fin de refutar o no la hipótesis planteada.

Conclusiones sobre Resultados Obtenidos

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los 12 empleados del área comercial se observan las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los empleados sienten ser reconocidos y valorados por la Empresa. Muy pocos de ellos expresan que en algunas oportunidades lo siente. Ya que declaran que no cuentan con el reconocimiento económico esperado de acuerdo a la función que ejercen, sus conocimientos y trayectoria laboral en la Entidad.

- Todos ellos destacan en mayor o menor medida que sus opiniones son siempre escuchadas y respetadas cuando se realizan mensualmente reuniones de personal con los jefes de área y gerente, en donde se tratan temas relacionados con la operatoria, novedades, cambios a realizar, formas de trabajo y seguimiento del plan comercial.

- Los entrevistados están de acuerdo en que la Empresa les brinda aspiraciones de crecimiento profesional. La Organización se preocupa por su formación enviándolos a cursos a su Casa Central y luego realizar dicha capacitación en otra sucursal distinta en la que trabajan por un determinado periodo de tiempo a fin de adquirir mayores conocimientos y relacionarse con otros compañeros de trabajo para intercambiar distintas experiencias y formas de trabajo. Se llevan a cabo actividades y seminarios conjuntamente con los integrantes de las comisiones de asociados a fin de reforzar y mejorar el desempeño en la parte institucional, operativa y comercial. El Banco cuenta además con un sitio de capacitación en red en donde los empleados pueden realizar distintos cursos a fin de poder mejorar sus conocimientos, aprendizaje y mantenerse actualizados. Ofrece además, programas de educación a distancia gratuito para los todos los empleados denominados PLED, utilizando la modalidad virtual para su implementación.

- Todos valoran los beneficios al personal brindados por la Entidad en materia de:

- Créditos.
- Seguros.
- Tarjetas de Crédito.
- Para aquellos empleados que sean padres los obsequios para el día del niño a sus hijos.
- Para aquellos empleados que sean padres, útiles escolares para sus hijos que se encuentren en jardín hasta la secundaria y además reintegros en libros escolares.
- Obsequios por Casamiento.
- Obsequios por Nacimientos.

- Se les solicitó enumerar en orden de importancia los siguientes conceptos: Beneficios al Personal, Estabilidad Laboral, Remuneración, Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo

- El 100 por cien de los entrevistados definió la Estabilidad Laboral como el más importante.
- En segundo lugar (3) tres empleados seleccionaron a Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo y (9) nueve de ellos a la Remuneración.
- En tercer lugar (9) nueve entrevistados optaron por Beneficios al Personal, mientras que los (3) restantes por Oportunidades de Crecimiento y desarrollo.
- En cuarto lugar (6) seis trabajadores designaron Oportunidad de Crecimiento y Desarrollo, (3) tres a Beneficios al Personal y los últimos (3) tres restantes a la Remuneración.

- Los trabajadores comerciales que reciben comisiones definen que se encuentran motivados por la Entidad Bancaria para cumplir con los objetivos establecidos. Aquellos que pertenecen al plantel comercial pero que no cobran este tipo de incentivos, además de contar con sueldos más elevados por el cargo que ocupan, manifiestan también estar motivados ya que la Empresa brinda premios bimestrales y semestrales de acuerdo al cumplimiento de su actividad laboral.

- De las entrevistas detectamos que tanto la Tecnología como la Política de Incentivos son elementos que los empleados consideran que se deben mejorar. La tecnología para lograr una mayor optimización de procesos que contribuyan al mejoramiento del desarrollo de las tareas, es decir, ser más eficientes en el menor tiempo posible. De todas maneras, los trabajadores valoran que la Entidad se encuentra constantemente mejorando todos sus sistemas de manera que resulte la actividad más ágil y dinámica. Con respecto a la política de incentivos, consideran que debe mejorar acorde a la carga laboral realizada. Se destaca además, que en aquellas oportunidades (muy pocas veces) en que se deben realizar trabajos específicos que comprendan fuera del horario laboral, se paga el acuerdo de horas extras solo y exclusivamente por pedido del personal jerárquico. En general ejecutar un

tiempo adicional no es una exigencia sino el resultado de responder a la responsabilidad adquirida, ya que trabajar ese tiempo adicional permite concluir los procesos sin necesidad de postergarlos.

- Los empleados comerciales determinan que casi siempre existe la cooperación y la colaboración entre los compañeros de trabajo ya que debido a la actividad laboral diaria, en oportunidades, la falta de tiempo impide esa ayuda. Todos están de acuerdo en la importancia de trabajar en equipo y la importancia de éste, así de esta forma se logra un mejor desempeño, contribuye al clima laboral y permite el cumplimiento de los objetivos y planes de gestión. Se establece un dialogo abierto entre empleados lo que facilita una buena comunicación y compañerismo.

- La comunicación que se establece en el ámbito laboral la definen de modo cordial y de respeto mutuo. Hay una orientación clara y precisa cuando se informan las tareas y funciones que se deben llevar adelante. Además se valora la supervisión directa de los funcionarios que más allá del control que ejercen en las actividades de sus subordinados generan un ámbito en donde se pueden canalizar las consultas o resolver problemas de la gestión. Consideran a sus jefes como personas participativas no autoritarias.

- Es común en todos los empleados con los que dialogamos que se sientan orgullosos de trabajar en la Entidad y comprometidos con la filosofía del Banco. Percibimos un sentido de pertenencia y orgullo, mostrando un comportamiento respetuoso para con el Banco y su trayectoria defendiendo y cuidando la imagen organizacional. Definen su participación laboral a partir de los distintos aportes que brindan en las reuniones de personal, a fin de orientar su gestión hacia el cumplimiento del plan de comercial/institucional y a la búsqueda de la calidad en la prestación de servicios financieros. Se asume una responsabilidad en los resultados de las distintas áreas o segmentos de la sucursal y se destaca la contribución realizada por cada integrante. Se enfatiza en varios entrevistados que si se trabaja en conjunto para el cumplimiento las metas establecidas, el Banco logrará cumplir con la rentabilidad mínima necesaria que se demanda para poder continuar vigente y competitivo en el mercado. Lo que implica continuidad laboral para todos sus empleados, obtención de mayores beneficios, mayor dotación de personal, mayores recursos destinados a tecnología e infraestructura.

Conclusiones

De acuerdo al análisis teórico realizado se observa que la implementación de un correcto plan motivacional beneficia tanto al empleado como al empleador. Determinamos así la importancia de la motivación en los

integrantes de una Organización. Un alto nivel de motivación genera un alto nivel de productividad y rendimiento. Las empresas deberán determinar su plan motivacional acorde a sus objetivos, valores, cultura y personal involucrado.

Aplicando estrategias efectivas de motivación se logra que el empleado se encuentre involucrado en la Empresa y en el futuro organizacional, ya que éste generará un rendimiento mucho mayor que en condiciones opuestas no generaría. Un empleado que se siente reconocido y valorado, incrementa significativamente su confianza, lealtad, creatividad y está dispuesto a modificar sus conductas y formas de trabajo a fin de cumplimentar con las exigencias requeridas de su puesto de trabajo.

Las empresas no solo deben encargarse de gestionar un correcto plan motivacional sino que esta resulte dinámica y sea sustentable en el tiempo. Es decir, mantenerlo y promoverlo basándose en un marco de trabajo adecuado, en la calidad de gestión, en una comunicación concreta y positiva y en la habilidad de poder transmitir su visión empresarial a todos sus miembros.

Observamos como elemento fundamental para la Empresa y los trabajadores, la inversión destinada al desarrollo y capacitación. De esta manera la empresa contará con un personal altamente calificado generando ventajas competitivas con respecto a otras empresas del sector. A los empleados los beneficiará ya que estarán capacitados para enfrentar las adversidades de su labor diaria y le permitirá incrementar sus habilidades y enriquecer su puesto de trabajo.

El ambiente laboral debe ser óptimo para que el personal jerárquico como sus subordinados mantengan relaciones de compañerismo y respeto. Propiciar un ambiente sano y agradable permite que el personal se desarrolle de manera íntegra en sus funciones y contagie esa energía para con sus pares.

La Política de Incentivos o Beneficios aplicada permite que la Empresa pueda optimizar su gestión de recursos humanos. Además permite mejorar la calidad de vida de sus empleados y de sus familias, generando satisfacción laboral. Es una manera de reconocer, destacar y premiar a aquellos trabajadores que con su servicio, energía y esfuerzo cumplen con las directivas

laborales emitidas por la organización. Si los beneficios otorgados son altamente valorados, el personal incrementa su efectividad en sus tareas. Conjuntamente con la motivación se vuelve vital para lograr que el empleado trabaje dedicando todos sus esfuerzos a mejorar su productividad en un ambiente laboral que le resulte positivo.

Aportes

Alentar la participación y colaboración entre compañeros de trabajo y de distintos sectores. Destacar su importancia ya que a pesar que cada uno

cumple un rol o una función determinada, todos orientan sus tareas para el cumplimiento de los objetivos de la sucursal y de la Entidad.

Ofrecer una retroalimentación individual (no por equipo de trabajo) para que los funcionarios puedan compartir su percepción sobre cómo se están llevando y realizando las tareas, de manera de corregirlo a tiempo para evitar un rendimiento negativo.

Destacar aquellos empleados que cumplan con su contribución al cumplimiento del plan comercial/institucional.

La Entidad debe continuar con el mejoramiento del desempeño de sus trabajadores, fomentando las capacitaciones en los distintos puestos de trabajo. Así como también, manteniendo y generando nuevos incentivos que logren una mayor motivación al cumplimiento de los objetivos comerciales/institucionales.

Realizar evaluaciones de desempeño que permitan generar postulantes a mejores cargos y responsabilidades, de manera que los empleados se sientan que son tenidos en cuenta en las políticas de ascenso.

Lograr una mejor distribución de tareas para evitar empleados que cuenten con una mayor carga laboral, lo que genera un descontento en su ámbito laboral lo que repercute en el clima organizacional.

Anexo

Cuestionario

A continuación adjuntamos el cuestionario realizado a los empleados del Banco Credicoop de la sucursal de Venado Tuerto a fin de poder obtener conclusiones para refutar o no la hipótesis enunciada en el presente trabajo.

1. Nombre.
2. Edad.
3. Cargo que ocupa en la Empresa.
4. Antigüedad laboral en el Banco.
5. ¿Se siente valorado y reconocido por la Institución Bancaria?
6. ¿La empresa brinda apoyo en cuanto al crecimiento profesional? De ser así, ¿de qué modo lo manifiesta?
7. ¿Cuáles son los beneficios que la Entidad le brinda como empleado?
¿Valora Ud. cada uno de ellos considerándolos gratificantes o considera que el Banco puede mejorarlos?
8. ¿Se siente suficientemente motivado como para cumplir con los planes comerciales/institucionales?
9. ¿De qué manera describiría Ud. el trato con el personal jerárquico?
10. ¿Cómo es el tipo de comunicación establecida en la Entidad entre sus pares y con los jefes ante la consulta o duda operativa/comercial?
11. ¿Cómo definiría Ud. el clima laboral que se genera en cuanto a las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo?
12. ¿Considera importante el trabajo en equipo? ¿Por qué?
13. Le solicitamos que enumere en orden de importancia para Ud. los siguientes conceptos: Beneficios al Personal, Estabilidad Laboral, Remuneración y Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo.
14. Fundamente ¿Cuales elementos considera que la Empresa debe mejorar para optimizar su labor diaria?
15. ¿Se siente orgulloso de trabajar en el Banco?
16. ¿Está comprometido con la misión y visión de la Empresa?
17. ¿Le interesa el futuro de la Entidad?

Bibliografía

Libros

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, Edición Quinta, Mc Graw Hill, Colombia, 2001.

- DAVENPORT, Thomas O., *Capital Humano Creando ventajas competitivas a través de las personas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- DEI, H. Daniel, *La tesis*, Prometeo Libros, Buenos Aires, 2006.
- DRUCKER, Peter F., *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Practicas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.
- GIBSON, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., *Las Organizaciones, Octava Edición*, McGraw-Hill/Irwin, Chile, 2000.
- GOMEZ MEJIA, Luis, Balkin, David, Cardy, Robert. L., *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall, México, 2001.
- HAMPTON, David R., *Administración, Tercera Edición*, McGraw-Hill, México, 1993.
- KOTLER, Philip, Armstrong, Gary, *Mercadotecnia, Octava Edición*, Prentice Hall, México, 1996.
- MARISTANY, Jaime, *Motivación, Claves para una Empresa Exitosa, Layetana Ediciones, Buenos Aires, 1994.*
- MERCADO, Salvador, *Administración de ventas*, International Thompson, México, 2002.
- ROBBINS, Stephen P., Coulter, Mary, *Administración, Sexta Edición*, Prentice Hall, México, 2000.
- SABINO, Carlos A., *Cómo hacer una tesis*, Lumen Hvmanitas, Buenos Aires, 1998.
- SCAVONE, Graciela M., *Cómo se escribe una tesis*, La Ley, Buenos Aires, 2002.
- SOLANA, Ricardo F., *Administración de Organizaciones, en el Umbral del Tercer Milenio*, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1999.

Revistas Especializadas:

- Gestión: Volumen 8, Número 6*, Buenos Aires, 2003.
- Gestión: Volumen 9, Número 2*, Buenos Aires 2004.
- Gestión: Volumen 13, Número 4*, Buenos Aires, 2008.
- Líderes del tercer milenio: Fascículos 1, 12 y 13*, 2001.

Páginas Web:

García Santillán, Arturo y Uscanga Guevara Ma. Teresa (2008), *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*, Edición electrónica Universidad de Málaga, www.eumed.net/.

Gestión, sitio de Internet de Revista Gestión, <http://www.gestion.com.do/>.

Mercado, sitio de Internet de Revista Mercado, <http://www.mercado.com.ar/>.

Mercados & Tendencias, sitio de Internet de Revista Mercados & Tendencias, <http://www.revistamyt.com/>.

RunRunes, sitio de Internet de Diario Digital Español, <http://runrun.es/>.

Trabajo y Motivación, <http://trabajoymotivacion.blogspot.com.ar/>, Autor: Daniel Romero Pernaletе, Noviembre 2005.