



TRABAJO FINAL

“Sistema de incentivos y su relación con la productividad en una PyME del sector de la construcción”.

Alumno: Pereyra Cristhian Iván.

Trabajo final presentado a la Universidad Abierta Interamericana de la Carrera de Ciencias Empresariales como requisito para la obtención del título de Contador Público.

Sede Berazategui

D.N.I: 35.084.280

Legajo N°: 4622

Agosto 2018

ÍNDICE.

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
PARTE PRIMERA	7
1. JUSTIFICACIÓN.....	7
2. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	8
3. OBJETIVO GENERAL.	8
4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.	9
PARTE SEGUNDA.....	10
1. MARCO TEÓRICO.....	10
Rendimiento.....	10
Factores de rendimiento.	11
Los factores posibilitadores.....	11
Evaluación de rendimiento.....	11
Sistema de evaluación del rendimiento.....	12
Factores de la evaluación del rendimiento laboral.....	12
Métodos empleados para recabar los datos de la evaluación.....	12
Fines e importancia de la evaluación del rendimiento.....	13
Criterios de evaluación.....	13
Ponderación de criterios.....	14
Productividad.....	14
Indicadores Causa – Efecto.....	16
Indicadores de efecto.....	16
Indicadores de Causa.....	16
Control de mando integral.....	16
Compensación.....	17
Incentivos.....	18
Motivación.....	19
Teoría de Maslow.....	19
Pirámide de Jerarquía de necesidades de Maslow.....	21
Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg.....	22
Teoría de Frederik Taylor.....	23

Teoría de la valencia expectativa de Victor Vroom.	24
2. ABORDAJE METODOLÓGICO.....	25
PARTE TERCERA.....	29
1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO. .	29
1.1 Definición de variables.	29
1.2 Plan de Análisis.....	31
1.3 Análisis e interpretación.	32
2. CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	50

RESUMEN

El presente trabajo conformó una labor cuantitativa, con un diseño de estudio de caso donde se examinó como se llevó a cabo un cuasi-experimento en una PyME perteneciente al sector de la construcción. Dicha empresa se encuentra radicada en la zona de Quilmes, y el nombrado proyecto tuvo espacio temporal en los periodos de 2016 y 2017, involucrando un plan de trabajo de un conjunto de elementos motivacionales y un sistema de incentivos, con el fin de lograr mejorar el rendimiento de la productividad. En el devenir de esta labor se estudió las directrices de un equipo de trabajo conformado por un Contador Público y un Lic. En Administración, que durante tal implementación y en la búsqueda de incrementar el rendimiento productivo bogaron por modificar competencias del personal atinentes al liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.

Palabras clave: Pymes – Construcción - Motivación – Incentivos – Factores posibilitadores – Productividad.

ABSTRACT

The present work was a quantitative work, with a case study design where it was examined how a quasi-experiment was carried out in a PyME belonging to the construction sector. This company is located in the Quilmes area, and the project was temporary during the periods of 2016 and 2017, involving a work plan of a set of motivational elements and an incentive system, in order to improve the productivity performance. In the course of this work, the guidelines of a work team consisting of a Public Accountant and a Lic. In Administration, who during such implementation and in the pursuit of increasing productive performance, were asked to modify competencies of the personnel attending the leadership, communication and teamwork.

Keywords: PyMEs - Construction - Motivation - Incentives - Enabling factors - Productivity.

PARTE PRIMERA

1. JUSTIFICACIÓN.

Este trabajo documenta el análisis de uno de los aspectos más importantes de toda empresa, a los fines del objeto de estudio planteado: “Análisis del Sistema de incentivos motivacionales y económicos y su estrecha relación con el rendimiento laboral eficiente en una PyME del sector de la construcción”.

Se tratará de una investigación de enfoque cuantitativa, dado que el autor plantea un problema de estudio delimitado y concreto, y las preguntas de la investigación versan sobre cuestiones específicas.

Según datos actualizados, las PyMEs representan en nuestro país el 44% del PBI total. En un contexto donde las empresas multinacionales sufren cambios vertiginosos en relación a la economía cambiante y a su referencia a las políticas empresariales y monetarias extranjeras; se consideró que una empresa pequeña o mediana sería más atractiva para trabajar la investigación.

Específicamente, la empresa seleccionada está comprendida en el sector de la construcción, el cual ha sido durante los últimos 15 años uno de los pilares puentes de la economía nacional, y en suma a ello, fue un aliciente contar con la proximidad del autor a esta empresa, y así poder contar con ésta para los fines de este trabajo. Esto último permite administrar instrumentos como encuestas o realizar entrevistas con total comodidad.

“Premoldeados y piezas de cemento San Cayetano”, es una empresa familiar dedicada a la fabricación de caños y piezas de cemento. La proximidad con tal empresa, permitirá no sólo la fluida administración, sino también el acceso a información sobre la evolución de la productividad, características del proceso productivo y cuestiones de interés de gestión.

La posibilidad de analizar el proceso productivo desde la faceta del personal, pero también del de gestión ejecutiva, permitirá dar cuenta de los elementos circunscriptos a la relación causa-efecto entre los factores posibilitadores y la eficiencia en el ámbito laboral, factores de rendimiento.

En la actualidad se han realizado grandes desarrollos en los modelos teórico-prácticos en materia de los conjuntos de incentivos motivacionales y económicos. Las PyMEs se han enriquecido a partir de las directrices aplicadas en las grandes empresas, pero no siempre las recetas empresariales son aplicables para todos los ámbitos.

Muchos de ellos, asumen la importancia y reivindicación de las necesidades del personal, pero sin dar con el sistema de incentivos justo. En ocasiones equipos de trabajo reaccionan en términos productivos más favorablemente que otro en relación a un generoso bono por presentismo, cuando quizás otro equipo prefiere un día no laborable extra.

Por lo general, estos bagajes teóricos son descuidados en los segmentos más pequeños, y aún más en rubros más duros como el de la construcción.

Es también por esta razón y porque se considera que un trabajo de este tipo, puede servir no sólo a la construcción, sino incluso a rubros análogos, tales como la metalúrgica. La información relevante que este trabajo puede arrojar, está en referencia a sistema de incentivos, gestión de personal, productividad, y por tanto, rentabilidad empresarial.

2. PLANTEO DEL PROBLEMA.

El planteo será *correlacional*, dado que confrontará los datos de la producción antes de la implementación del sistema y después de la misma. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio, 2010, p.81)

La pregunta que guiará la investigación será ¿Cómo se correlaciona el sistema de incentivos económicos/motivacionales con respecto al rendimiento efectivo de la productividad de Premoldeados San Cayetano?

3. OBJETIVO GENERAL.

Evaluar el Sistema de incentivos y conjunto de elementos motivacionales y su estrecha relación con el rendimiento efectivo, la productividad en el proceso productivo.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Exponer la variabilidad de la producción en los periodos comprendidos
- Identificar los elementos involucrados en la variabilidad producida según la gestión administrativa
- Analizar los indicadores de rendimiento y su alcance actual.
- Analizar la eficiencia de los factores posibilitadores.
- Integrar la información obtenida a fin de contrastarla en los periodos estudiados.

PARTE SEGUNDA.

1. MARCO TEÓRICO.

Rendimiento.

Respecto del rendimiento laboral, podemos tomar lo definido por (Muchinsky, P, 2014), quien afirma: “El rendimiento laboral es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo y cuan efectivo llega a ser un trabajador a la hora de realizar sus actividades” (p.40).

Por su parte y en forma similar (Pedraza, E, Amaya, G, & Conde, M, 2012) estipulan que el rendimiento laboral “es la fijación de metas, el cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a las persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, aun cuando las metas son fáciles”. (p.5).

Dentro de las organizaciones, este concepto, es considerado como un tema de gran importancia en las últimas décadas. Según Zhang & Zhu (2012), el rendimiento de la organización muestra el grado en el que se logran los objetivos específicos, que por lo general contienen una serie de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la misma.

Los autores Quinn y Rohrbaugh (1983) estudiaron el concepto de rendimiento y su medición en las organizaciones. Por tal motivo, dichos autores definieron cuatro esquemas denominados:

Esquema de sistema abierto: Centrado en la flexibilidad, el crecimiento y el apoyo externo de la organización.

Esquema de procesos internos: da absoluta prioridad a la estabilidad, la comunicación y el control interno de la organización.

Esquema racional: se enfoca en los criterios de eficiencia y productividad de forma externa a la empresa.

Esquema de relaciones humanas: se encuentra centrado en la flexibilidad y el desarrollo de la actividad referida a los recursos humanos a nivel interno de la organización.

Factores de rendimiento.

“Los factores de rendimientos son capacidades o bienes que están relacionados con el personal, por ejemplo, la productividad de los trabajadores o la satisfacción de estos. Para su evaluación, cada empresa identifica sus propios factores basándose en sus características particulares y en los requisitos de su proceso de implementación de estrategia.” (Kaplan & Norton 1997).

Los factores posibilitadores.

Refuerzan los factores de rendimiento. Por ejemplo, un cambio concreto en la estructura de una empresa puede fomentar el mantenimiento preventivo en vez de un mantenimiento reactivo. El énfasis en el mantenimiento preventivo puede a su vez “posibilitar” un factor de rendimiento llamado “entrega a tiempo”. Cualquier factor de rendimiento puede tener varios factores permisivos. Estos por sí mismos y aislados pueden parecer insignificantes pero, su efecto acumulativo puede tener una gran importancia estratégica. (Becker, Huselid y Ulrich, 2000).

Evaluación de rendimiento.

(Dolan, 2003) expone que la evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, para descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Es necesario para conocer el rendimiento de cada empresa realizar una evaluación del mismo, esto medirá su eficacia del trabajo que realizan sus empleados, sobre todo para saber si están bien encaminados en la consecución de los objetivos que persigue la empresa. En ciertas empresas la evaluación puede ser llevada a cabo por el departamento de recursos humanos, en otras también puede ser realizada por diferentes áreas de la organización e incluso por los mismos empleados. (Dolan, 2003).

Sistema de evaluación del rendimiento.

El sistema de evaluación del rendimiento engloba factores que pueden afectar la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento. (Figuroa 2002).

Factores de la evaluación del rendimiento laboral.

Según existen varios factores que se deben tener en cuenta para la evaluación del rendimiento de los empleados, dichos factores varían de acuerdo al método de evaluación que se utilice, las variables más habituales son:

Calidad del trabajo.
Cantidad de trabajo.
Entendimiento del puesto de trabajo.
Iniciación.
Proyecto.
Registro de costos.
Vínculos con los compañeros/as.
Vínculos con el supervisor.
Vínculos con la dirección.
Tratamiento de los subordinados y responsabilidades.
(Werther y Keith, 2000)

Métodos empleados para recabar los datos de la evaluación.

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijara la norma que se utilizara para estudiar los datos de rendimiento.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado. (Dolan, et al, 2007).

Fines e importancia de la evaluación del rendimiento.

La evaluación del rendimiento proporciona diversos beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, gerente y la organización.

Además de las repercusiones sobre la productividad, como expone (Dolan, et al, 2007), un procedimiento de evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que se destacan:

- Perfeccionamiento de la gerencia.
- Medición del rendimiento.
- Retroalimentación.
- Cumplimiento de la normativa.
- Comunicación.
- Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor.

Es necesario aclarar que tales beneficios que otorga la evaluación de rendimiento, se encuentra estrechamente relacionados con los siguientes principios:

- Equidad: la evaluación se desarrolla de manera justa, imparcial y objetiva.
- Confiabilidad: los resultados de la evaluación de rendimiento reflejan lo exigido para el desempeño del puesto.
- Confidencialidad: se administra de manera adecuada la información resultante del proceso evaluativo.
- Relevancia: los resultados que arroja la evaluación del rendimiento son considerados como datos relevantes y significativos.

Criterios de evaluación.

Se denomina criterios de evaluación al conjunto de decisiones respecto de que medir, quién debe realizar las valoraciones, como efectuar las mediciones, cuando debe efectuarse y en qué contexto deberán tener lugar. (Dolan, et al, 2007).

Ponderación de criterios.

Cuando se trata de puestos de trabajo que abarcan más de un cometido y en los que es posible la identificación de varios criterios a evaluar, con cierta frecuencia se recurre a la ponderación de dichos criterios. La razón no es otra más que reconocer, en la evaluación, la importancia que tiene cada uno de ellos en la consecución de los objetivos. (Dolan, et al, 2007).

Productividad.

Para definir el concepto de productividad, es necesario definir con anticipación los conceptos de eficacia y eficiencia.

Todas las empresas u organizaciones se deben considerar desde una visión de eficacia y eficiencia.

Según Chiavenato (2001) Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.

La eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar las cosas, con el fin de que los recursos que se apliquen sean de la forma más racional y óptima posible. La eficacia se ocupa de los métodos, medios y procedimientos más oportunos que sean debidamente planeados y organizados, con el fin de asegurar la utilización óptima de los recursos que dispone la empresa, según Chiavenato (2001).

En la misma línea de concordancia Negandhi (1973) propone las siguientes medidas de eficacia:

- Aptitud de administración para cautivar la fuerza de trabajo adecuada.
- Niveles altos de la moral de los empleados y del a satisfacción en el trabajo.
- Niveles reducidos de rotación de personal y de ausentismo.
- vínculos interpersonales satisfactorios.
- Implementación de la fuerza de trabajo de alto nivel.

Citando a Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. (1997), en relación a esta temática podemos concluir lo siguiente:

La eficacia hace alusión a la correspondencia entre unos resultados y el sistema de significados. Tales resultados son satisfactorios si se cumplen en grado suficiente lo previsto en el sistema de significados, es decir, si se cumple lo que se pretende lograr. Es manifiesto que estos resultados tienen una valoración en términos económicos, principalmente cuando nos referimos a las organizaciones de producción de bienes y servicios.

La eficiencia concierne a la forma en la cual se logran los objetivos, basándose en la relación inputs utilizados – outputs obtenidos. La eficiencia se define, generalmente, como la cantidad de recursos empleados en la producción de un output organizacional, como la capacidad técnica de una organización para minimizar los costos en transformar inputs específicos en outputs aceptables. (p.63)

Estos conceptos dan lugar a la productividad. En esta materia aclara (Casanova, 2002) lo siguiente:

La productividad es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (p.28)

Es menester aclarar que el concepto de productividad “es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo” (Sabino, 1991, p. 71).

Algunos de las variables que aumentan el potencial de la productividad tal como enuncia Fernando Casanova (1992) son:

- Selección de personal.
- Capacitación de empleados.
- Motivación.
- Satisfacción laboral.
- Clima organizacional.
- Aptitudes y actitudes.
- Manuales de procedimientos.
- Políticas de la organización.

Indicadores Causa – Efecto.

(Rodríguez Valencia, 2000) propone que entre los diferentes objetivos de una organización/empresa, pueden definirse vinculaciones de causa-efecto. Ya sea, encontrar una correlación entre la variación de las medidas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite determinar cómo se comportarán las medidas en el futuro a partir del estudio de otras en el momento actual; y llegar a determinar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Indicadores de efecto.

Los mismos “reflejan en general lo que ha ocurrido en el pasado. Dichos parámetros pueden medir de forma muy precisa el impacto de las decisiones anteriores, pero no le ayudaran a tomar las decisiones actuales ni garantizaran los resultados futuros”. (Becker, Huselid y Ulrich, 2000, p.52).

Indicadores de Causa.

Los indicadores de causa son un conjunto de parámetros que serán distintos para cada empresa, que evalúan la posición de los factores clave de éxito que consiguen la implementación de la estrategia empresarial. Debido a su naturaleza, estos aspectos enfatizan el futuro, en vez del pasado.

Captar las relaciones entre los factores de éxito es esencial para medir el mapa tradicional de RRHH en el rendimiento global de organización. (Becker, Huselid y Ulrich, 2000).

Control de mando integral.

A partir de la famosa frase “Lo que mides es lo que obtienes”, “*what you measure is what you get*”, el control de mando integral plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. (Kaplan Robert y David Norton, teorizan al respecto en su libro “Cuadro de Mando Integral”).

En la misma línea, afirmó Peter Drucker: “todo lo que se puede medir, se puede mejorar”.

Compensación.

La compensación representa un premio o reconocimiento de los servicios que puede llegar a presar un empleado. En la gestión de personal toma gran relevancia este concepto, pues es fundamental que el empleado logre un óptimo desempeño en su trabajo.

La compensación como define (Dolan et al, 2007) es la retribución total de un empleado que puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. La retribución está compuesta por dos partes retribución directa y retribución indirecta. (p.271)

La retribución directa es normalmente de carácter monetario, en cambio la retribución indirecta es la porción que está vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado”.

Compensaciones basadas en dos enfoques, extraído de Chiavenato (2002):

(...) el enfoque tradicional destaca el modelo homo economicus, las personas motivadas exclusivamente por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño. Remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos. En el enfoque moderno, las personas están motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización. La remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeño (...)

En concordancia con lo extraído de Chiavenato (2002) podemos decir que, las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. Para la organización representa un costo y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas. Las compensaciones son de gran importancia pues marca de manera significativa tanto en su economía, su psicología y sociología a todos los trabajadores, de tal forma si no se aplica de manera adecuada tales compensaciones, puede aparejar una insatisfacción de los empleados y como efecto un bajo rendimiento, lo cual afectaría directamente a la empresa.

Se extracta de Chiavenato (2002), la gestión del talento humano, las compensaciones organizacionales: las compensaciones organizacionales se pueden clasificar en:

- a) Financieras:
 - Directas: salario directo, bonificaciones y comisiones.
 - Indirectas: vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos.
- b) No financieras: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo. (p.32)

Podemos decir que según la definición de Chiavenato (2002), hay diversidad de beneficios recreativos, tales son los servicios que proporcionan al trabajador condiciones que ayudan a mejorar las condiciones físicas y psicológicas, entre ellas, la recreación, diversión, transporte, restaurantes, horario part-time, tiempo libre, etc.

Incentivos.

El incentivo tiene como objeto motivar a los trabajadores de una empresa para que el desempeño o rendimiento sea aún mayor; son otorgados dependiendo del desempeño logrado por cada uno de los empleados. (Bohlander et al. 2001).

George Bohlander (2001) en su libro titulado “Administración de Recursos Humanos”, plantea ciertas ventajas de los programas de incentivos:

- Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. También proporcionan una motivación verdadera que revela importantes ganancias tanto para los empleados como para la empresa.
- Los pagos de incentivos son costos variables relacionados al logro de resultados. Los salarios base con costos fijos que no se encuentran relacionados con la producción de la empresa.
- La compensación por incentivos se relaciona estrechamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño, (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos. Si no se cumplen los objetivos, se retienen los incentivos.
- Los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la coherencia de las unidades de trabajo, cuando los resultados se basan en el cumplimiento de objetivos por equipos.

- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo.

Motivación.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (Solana, 1993, p.208).

De las diversas variedades de teorías que desarrollan temas relacionados a la motivación dentro de la teoría organizacional, se deben puntualizar aquellas que tienen coherencia sustancial con la materia en cuestión, es por eso que a continuación se esbozan los argumentos teóricos que sustentan a aquellas más homogéneas a la temática planteada.

Teoría de Maslow.

Maslow propone en “Teoría de la motivación humana” (Maslow 1943), una jerarquía de necesidades que de ser satisfechas motivan a las personas. Estas necesidades se encuentran estructuradas en forma piramidal a través de cinco categorías desde las necesidades fisiológicas hasta las necesidades más altas de realización personal, su orden jerárquico es en sentido ascendente en concordancia a la importancia para la supervivencia y capacidad de motivación. Siendo así, en la base piramidal, se hallan las necesidades de mayor prioridad y en la parte superior los de menor prioridad.

Según este funcionamiento de modelo, las personas van satisfaciendo las necesidades que sean más significativas en un determinado momento, pero luego van surgiendo otras que transforman el comportamiento del mismo. Tal es así, que cuando una necesidad está satisfecha surge una nueva necesidad. (Maslow, Abraham. Pp241)

Las cinco categorías, propuestas por Maslow en su artículo “una teoría de motivación humana” son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de afiliación o aceptación.

- Necesidades de estima.
- Necesidad de autorrealización.

La estructura de jerarquías de necesidades propuesta por Maslow son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas.

Estas necesidades forman parte de una de las fundamentales prioridades del individuo, son de origen biológicas y están enfocadas hacia la supervivencia del hombre. Son consideradas necesidades básicas, y apuntan a cuestiones como beber agua, dormir, respirar, alimentación, etc.

- Necesidades de seguridad.

Una vez satisfechas las necesidades de primer orden (fisiológicas), se encuentran las necesidades orientadas hacia el orden, protección y estabilidad.

Cuando se satisface dicho tipo de necesidad, se procura la creación de un “estado de estabilidad” alejado de temores e incertidumbre.

En este nivel de jerarquía se hallan necesidades como la seguridad de empleo, seguridad física, seguridad de ingresos, seguridad de salud, etc.

- Necesidades de afiliación o aceptación.

Satisfechas las necesidades de orden anterior, la siguiente clase de necesidad hace alusión al afecto, amor y pertenencia a un determinado grupo social. Aquí se plantea el intento de superar, con la satisfacción, son sentimientos de soledad, aumentar los lazos afectivos y la participación social.

Forma parte de este tipo de necesidad, el establecimiento de amistades, deseos de comunicarse, ser miembro, tener una familia, sentirse aceptado entre otros, etc.

- Necesidades de estima.

Estas necesidades de estima, está orientada a la autoestima, a la necesidad de sentirse reconocido, al logro particular y el respeto hacia los demás.

Con el cumplimiento de esta necesidad, las personas pasan a sentirse seguras de sí mismas y valiosas para la sociedad.

Dentro de este orden de necesidad, se encuentran, el respeto a los demás, la necesidad de status, reputación, dignidad, respeto a sí mismos, sentimientos de confianza, competencia e independencia.

- Necesidades de Autorrealización.

Las necesidades también conocidas como de auto superación, son las necesidades más elevadas dentro de la jerarquía.

Esta necesidad apunta al cumplimiento del potencial del personal por medio del desarrollo de una actividad específica.

Según Maslow "...Un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad...Se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia...es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser" (Maslow, Abrahan. Op.cit. pp236 y 243).

Pirámide de Jerarquía de necesidades de Maslow.



Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Imagen extraída del libro Design for Emotion de Aarron Walter.

Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg.

Frederick Herzberg fue un psicólogo que tuvo gran influencia en la gestión de organizaciones, en uno de sus artículos “Una vez más ¿cómo se motiva a los empleados? Y “Teoría de los dos factores”, por medio de encuestas y analizando sus respuestas observó que, las personas, cuando se sienten a gustos en su puesto laboral, atribuían tal situación a ellos mismos, haciendo alusión a características intrínsecas, ya sean logros, responsabilidades, ascensos, reconocimiento, etc. (Herzberg, 1945, p.147)

Ocurre una situación diferente cuando en el trabajo existe insatisfacción laboral, en este caso, los trabajadores citaban factores totalmente externos, siendo estas, las políticas de organización, relaciones interpersonales, etc.

Frente a estas condiciones, se debe examinar factores completamente separados, bajo la dependencia de la satisfacción o insatisfacción laboral, deduciendo que lo contrario a satisfacción no es insatisfacción, sino que lo contrario a satisfacción es ausencia de satisfacción y lo contrario a insatisfacción es ausencia de insatisfacción. (Herzberg, 1945 p. 153)

“Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa” (Herzberg, 1969, p 153)

Los factores higiénicos están relacionados con la insatisfacción porque se hallan localizados en el entorno donde se circunscriben las personas y comprende las condiciones en que desarrollan su trabajo.

Según Herzberg, Frederick, los principales factores higiénicos son:

- Beneficios sociales.
- Salario.
- Tipo de dirección empresarial.
- Supervisión.
- Clima laboral.
- Reglamento interno.
- Seguridad personal.

Los factores intrínsecos están vinculados con la satisfacción en el puesto de trabajo y con las tareas que el mismo empleado ejecuta. Estos factores están bajo el control del empleado porque se encuentra estrechamente vinculado con lo que él hace y desarrolla.

Entre los factores principales están:

- Reconocimiento profesional.
- Necesidades de autorrealización.
- Desarrollo personal. (Herzberg, 1969, p. 153).

Teoría de Frederik Taylor.

Frederik Taylor representa uno de los primeros iniciadores en cuestiones de dirección científica del trabajo a través de la determinación de pautas que potencian el aumento del rendimiento de las maquinas, herramientas y personas.

Para Taylor según Pelayo (2009), la administración posee ciertas facultades y obligaciones descriptas por los siguientes principios:

- Principio de planeamiento: reemplazar, dentro del sistema laboral, el criterio individual, por procedimientos científicos.
- Principio de la planeación: de acuerdo a las aptitudes y características de cada empleado, se debe realizar un entrenamiento prudente para aumentar el rendimiento.
- Principio de control: debe existir un control del trabajo para que el mismo sea realizado con las normas y el plan establecido.
- Principio de ejecución: para que la realización del trabajo sea acertada, debe repartirse las atribuciones y obligaciones de manera lógica de acuerdo a los objetivos del trabajo.

Otro de los principios fundamentales de Taylor es implantar incentivos a quienes alcancen los objetivos fijados, también premios e incentivos de mayor índole para los trabajadores que superen las expectativas previstas. (Pelayo, 2009).

(...) Taylor escribió dos trabajos fundamentales: *Shop Management*, y su obra más conocida *Principles of Scientific Management*. En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios, y así lo explica (Rivas Tovar, L. 2009):

- 1) Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba las viejas prácticas empíricas.
- 2) Selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos.
- 3) Esfuerzo cooperativo de los trabajadores, para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la administración científica.
- 4) La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

Con base en la aplicación de estos principios y sus estudios de tiempos y movimientos, orientados a crear el mejor método de trabajo, Taylor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño, se otorgaran **incentivos** a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales. (p.13)

Teoría de la valencia expectativa de Victor Vroom.

Victor Vroom planteó el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo asumiendo que cada uno de los individuos tiene un comportamiento racional y que a través de decisiones concientes direcciona su esfuerzo a actividades que le proveerán resultados y retribuciones. Navarro, (2008).

Vroom propone que la motivación, en el trabajador, tiene un origen en tres percepciones. (Castro, A. y Aguirre, C., (2005).

- La importancia asignada a un trabajo.
- La probabilidad de que la realización de un esfuerzo resulte en un mayor rendimiento.
- El mejoramiento del rendimiento implique un mayor resultado.

Vroom manifiesta que la motivación es resultado de la valencia que el trabajador presenta en los diferentes resultados de sus acciones y la expectativa de que sus logros se formalicen. (Castro, A. y Aguirre, C., (2005).

Los tres factores que se encuentran implicados en el resultado son:

- Valencia.
- Expectativa.
- Medios.

Valencia: existe una preferencia en obtener una recompensa. El valor de la recompensa puede ir variando dependiendo de las necesidades del trabajador. Aquí se

realiza una medición de valor, ya que un trabajador le concede, a la recompensa, una significativa importancia.

Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo ejecutado y el desempeño alcanzado cuando se realiza una tarea. Hay cierta confianza del trabajador en alcanzar los resultados.

Medios: es la valorización que posee un trabajador sobre la adquisición de una recompensa. Aquí se mide hasta qué medida un trabajador cree que su empresa le dará las recompensas prometidas. Castro, A. y Aguirre, C., (2005).

2. ABORDAJE METODOLÓGICO.

La metodología que se utilizará en la investigación, tendrá su tronco principal en contrastaciones que se realizaron en la producción. Esto consiste en tomar como punto de origen y referencia el *statu quo* de la misma, conformada por su estática de trabajo cotidiana que luego se verá modificada por el conjunto de elementos motivacionales y la aplicación de un sistema de incentivos propuestos para luego proceder a analizar la variación de su composición.

Según Sampieri (2010) los diseños cuasi-experimentales:

(...) utilizan deliberadamente, al menos, una variable independiente para examinar su efecto y correlación con una o más variables dependientes, solo que se distinguen de los experimentos “puros” en el grado de seguridad o confiabilidad que pueda sostenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos. En los modelos cuasi-experimentales los sujetos no se designan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que estos grupos ya se encuentran formados antes del experimento: son grupos intactos, la razón por la que surgen y la manera como se formaron es independiente o aparte del experimento. (p.148)

Este estudio *cuasi-experimental* cuenta con un solo grupo a ser observado conformado por 2 equipos de trabajo que serán homogeneizados como una sola *unidad de análisis*. (Sampieri, 2010, p.191) define que “la unidad de análisis es el qué o sobre qué se va a recolectar datos y que también es denominado caso o elemento (personas, comunidades, organizaciones, situaciones, eventos, etc.) y que las mismas dependen del planeamiento del problema o alcance del estudio”.

A los fines del estudio se introducirán dos *variables independientes* definidas como la motivación e incentivo económico, y su correlativa *variable dependiente* la productividad, rendimiento eficiente. Es menester realizar una aclaración respecto a estos dos conceptos de suma importancia, como explica Sampieri:

Cuando las hipótesis causales se someten al estudio estadístico, se evalúa la influencia de cada variable independiente (causa) en la dependiente (efecto), y la influencia en conjunto de todas las variables independientes en la dependiente o dependientes. La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le llama variable dependiente (consecuente). (p.122).

Se realizará el procedimiento experimental, y luego si se verificará si encuentran grandes diferencias en la variable dependiente escogida. Para ello cabe destacar, que la misma cuenta con una parametrización a tener en cuenta. Como *variable cuantitativa*, tendrá su *categoría* correspondiente (se asignará a los datos un valor numérico que los represente ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente, esto es *niveles de productividad*

Para ello, debido a la acotada dimensión de la población total, se tomará como *Universo* (Sampieri, 2010) lo define como el conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones) la totalidad de los empleados participantes en el proceso productivo eje de la investigación, el cual asciende a 16 personas, que como se ha esbozado previamente, trabajan en 2 equipos de trabajo de 8 personas cada uno, asignados de acuerdo a los turnos de trabajo. Cada turno utilizado por la empresa consta de 5 horas en las cuales la base de producción será determinada de acuerdo al día correspondiente. A saber la empresa fabrica 6 tipos de medidas diferentes de productos, las cuales tienen un día de la semana previamente fijado para su producción, que difieren en su tamaño de comercialización pero en su producción acarrear el mismo tiempo de preparación entre ellos, por lo que la base de producción se calcula para todas las medidas de la misma forma. A los efectos del estudio se identificarán con un ID cada uno de los productos, por cuestiones de agilizar el manejo de datos, y se determinará tal producción diaria, por medio de un *Promedio Ponderado Simple*, resultado de los 2 grupos de trabajo, para luego promediarla con las posteriores y correspondientes, para así obtener un patrón mensual, el cual ira tornando más significativo conforme avance la investigación.

Se procederá a normalizar esta muestra, haciendo lo arreglos correspondientes y adecuarla para la comparación y posterior análisis correspondiente.

A la hora de analizar la variable dependiente, los niveles de productividad, dentro de ello el parámetro propuesto de medida para evaluar los resultados serán las unidades producidas, es fácilmente cuantificable puesto que se trata de una empresa que realiza la producción a destajo, donde el producto terminado es discretamente cuantificable, de forma tal que las unidades marginales serán de gran valor en el análisis.

Como sugiere Rojas (2002), es necesario establecer los límites temporales y espaciales del estudio (época y lugar), *el elemento temporal* para el estudio se tomará en cuenta de la siguiente forma:

Se hará un estudio intensivo, durante 12 meses, los cuales para fines operacionales son suficientes. Una variación del tipo motivacional/económica tiene una relación directa sobre el rendimiento laboral, de forma tal que se prevé un *feedback* inmediato en el primer trimestre, para el segundo trimestre se confirmará, pero se extenderá por los siguientes 2 trimestres para corroborar si se mantiene constante la tendencia.

La recolección de datos se realizará en un ambiente no estructurado, por medio de actos no verbales, y verbales orales emitidos por los miembros de las unidades de análisis, se realizaran en forma azarosa selecciones de algunos miembros y por medio de entrevistas no estructuradas se recolectaran datos que permitan dar cuenta de la evolución del programa.

Se contará además con la fuente de un *informante clave*. Sampieri (2010) toma a (Willig, 2008) sobre los informantes clave y agrega la importancia de Detectar y cultivar informantes clave: varios para contar con mayor información y diferentes perspectivas. El mismo ha sido identificado como el supervisor de planta, eje de *mecanismo de control directo* establecido por la empresa y que tiene una relación informal y de confianza con el personal; se identifica con ellos y debido a la naturaleza de la producción no ejerce un control estricto de forma tal que puede articularse como un medio proveedor de información fidedigna.

Además se practicarán *encuestas y cuestionarios* a los miembros de los equipos de trabajo en forma cuatrimestral como seguimiento del estudio.

(Sampieri, 2010, p.217) explica que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008). Luego agrega. “El mismo determinará los aspectos de conductas que se observarán, y que tendrán correlación con la materia analizada”. (Sampieri, 2010, p.217). Si se percibe en el ambiente, la modificación e incorporación de incentivos motivacionales.

Se realizarán tablas especificando los resultados de la producción detallando además del tipo (ID de producto). Al término del mes se podrá verificar un volumen parcial que irá marcando tendencia. Esto no dará cuenta final para evaluarlo pero podrá ser de herramienta para que el analista realice interpretaciones pertinentes.

La conjunción de estos documentos más los registros históricos de la empresa en materia de producción serán el basamento principal en el cual el investigador pautará el trabajo aquí presentado.

PARTE TERCERA

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO.

1.1 Definición de variables.

En el siguiente apartado se presentarán las variables que serán tratadas en el análisis sobre el material relevado.

Variables independientes:

- Conjunto de elementos motivacionales.

Esta variable independiente fue tratada de forma tal que con una pertinente capacitación a los socios de dicha empresa, los mismos pudieron comprender la relevancia de la motivación en el rendimiento de la producción. Tal es así que la labor se orquestó por un equipo formado por un Contador público para dirigir el rendimiento financiero del plan, y un licenciado en Administración para coordinar las charlas en relación a la motivación y conducir la comunicación sobre el sistema de incentivos. También es menester la tarea del equipo a la hora de transmitir a sus empleados preceptos que implican el trabajo en equipo, la valorización de cada uno de los empleados en relación al trabajo que desarrollan, y la importancia de su participación en la empresa en conjunción con la eficiencia laboral.

Las charlas se instrumentaron con una periodicidad semanal en los primeros 3 meses y luego de manera quincenal en los meses posteriores, llegando a una reunión mensual en el último trimestre. Estas reuniones contaron con contenido de audio y gráfico tales como artículos y revistas orientados al desarrollo de actividades industriales como es el de la rama de la construcción; también cortos y largometrajes, publicidades y demás soporte visual, con predilección por contenido deportivo como metáfora del trabajo en equipo y la consecución de resultados a través de la coordinación, la planificación y la puesta en marcha de una estrategia colectiva.

La recepción por parte del personal fue altamente positiva, en concordancia con lo proyectado. El devenir del plan inicialmente en las primeras semanas de implementación tuvo una reacción de escepticismo por parte del personal. La propuesta tuvo la respuesta esperada en cualquier ambiente ante una propuesta de cambio. No obstante, a medida que se avanzó en las charlas motivacionales se pudo acceder a la noción de la importancia del trabajo en equipo y se fueron superando los

miedos a lo diferente. Promediando la mitad del tiempo pautado, en el sexto mes, el personal ya mostraba una inclusión a la dinámica de las charlas de motivación y un compromiso respecto de su actitud al objetivo conjunto. Claro está que para el final de la implementación este compromiso era total, la comunicación era fluida entre el equipo y el personal y la retroalimentación de las tareas y el seguimiento de las mismas permitía corregir los desvíos surgidos en el trabajo diario.

- Sistema de incentivos.

El incentivo elegido por el equipo de trabajo para implementar en la empresa fue de corte monetario. Se consideró que combinado con el aporte motivacional, sería crucial para la obtención de los objetivos propuestos. Así enmarcado, el plan contempló la medida de otorgar un aumento de un 8% en concepto de premio excepcional, en aquellos períodos mensuales que superasen la producción proyectada. Tal información está volcada en los cuadros de análisis.

Los incentivos monetarios de por sí, según la recolección del material histórico de la empresa, habían sido favorables, pero no se podían sostener en el tiempo. De forma que la implementación por parte del equipo de un elemento similar debía realizarse con las precauciones pertinentes. Atendiendo a esta necesidad, el licenciado en Administración hizo hincapié en que el premio a alcanzar sería un complemento o una extensión de lo que compone la primera variable, o sea, el conjunto de medidas motivacionales.

Al respecto el personal se mostró neutral en el primer mes, no comprendiendo la diferencia entre los incentivos anteriormente implementados por la empresa y este premio nuevo fomentado por el equipo que intervenía la labor de la empresa. Pero conforme avanzó el tiempo y la labor en la empresa, el personal pudo ubicar la importancia de vincular una relación entre su nueva forma de trabajo y un nuevo sistema de remuneración acorde a la producción que resultaba del esfuerzo no sólo de su trabajo sino del agregado de tener que comprometerse a un plan trazado para la mejora de la producción.

Hacia el final del último trimestre los empleados tenían una actitud proactiva respecto de las tareas, diariamente trazaban un esquema a veces informal de trabajo, pero el cual era estrictamente respetado, y lo hacían conjuntamente. La información también en referencia a esta variable fluyó dinámicamente y le permitió no sólo al equipo sino a la gerencia confirmar *off the record* una estimación de los objetivos alcanzados.

Variables dependientes:

- Rendimiento efectivo, productividad.

En base al devenir de las variables independientes y su evolución en el plan trazado, se esboza el siguiente análisis de la variable de rendimiento. El estudio de la productividad se encuentra definida por la cantidad de productos realizados por el equipo de trabajo, a partir de lo cual se establece cinco tipos de categorías en relación a la cantidad de productos terminados:

TIPOS DE CATEGORIAS	CANTIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS
CATEGORIA 1	DE 150 A 159 PRODUCTOS TERMINADOS
CATEGORIA 2	DE 160 A 169 PRODUCTOS TERMINADOS
CATEGORIA 3	DE 170 A 179 PRODUCTOS TERMINADOS
CATEGORIA 4	DE 180 A 189 PRODUCTOS TERMINADOS
CATEGORIA 5	DE 190 A 199 PRODUCTOS TERMINADOS

1.2 Plan de Análisis

Para la presentación de datos relevados en la empresa San Cayetano se expone la información de la siguiente manera:

- Análisis de productividad del año 2016.
 - Cálculo de frecuencias absolutas mensuales de acuerdo a la productividad por categoría.
 - Porcentaje de productividad mensual según cada categoría.
 - Promedio ponderado anual referido a la productividad.
 - Cantidad de productos elaborados en el periodo 2016.

- Análisis de productividad del año 2017.
 - Cálculo de frecuencias absolutas mensuales de acuerdo a la productividad por categoría.
 - Porcentaje de productividad mensual según cada categoría.
 - Promedio ponderado anual referido a la productividad.
 - Cantidad de productos elaborados en el periodo 2017.

- Contraste entre producción 2016 y producción 2017.
 - Cuadro comparativo de productos terminados en periodo 2016-2017.
 - Gráfico de diferencia porcentual de productos terminados en el periodo 2016-2017.

1.3 Análisis e interpretación.

Producción de los empleados en el período Enero año 2016 sobre 26 días laborales

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	2	7,69
2	4	15,38
3	17	65,38
4	2	7,69
5	1	3,85
TOTAL	26	100

En el periodo de Enero 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 23.07% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 3.85% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Febrero año 2016 sobre 25 días laborales

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	1	4,00
2	2	8,00
3	18	72,00
4	2	8,00
5	2	8,00
TOTAL	25	100

En el periodo de Febrero 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 12% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 8% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Marzo año 2016 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	3	11,54
2	5	19,23
3	16	61,54
4	1	3,85
5	1	3,85
TOTAL	26	100

En el periodo de Marzo 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 30.77% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 3.85% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Abril año 2016 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	1	3,85
2	2	7,69
3	19	73,08
4	4	15,38
5	0	0,00
TOTAL	26	100

En el periodo de Abril 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 11.54% de la producción mensual; mientras que la categoría 4 representa un 15.38% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Mayo año 2016 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	4	15,38
2	5	19,23
3	16	61,54
4	1	3,85
5	0	0,00
TOTAL	26	100

En el periodo de Mayo 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 34.61% de la producción mensual; mientras que la categoría 4 representa un 3.85% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Junio año 2016 sobre 24 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	1	4,17
3	19	79,17
4	1	4,17
5	3	12,50
TOTAL	24	100

En el periodo de Junio 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 4.17% de la producción mensual; mientras que la categoría 4 y 5 representan un 16.67% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Julio año 2016 sobre 26 días laborales

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	2	7,69
2	4	15,38
3	17	65,38
4	2	7,69
5	1	3,85
TOTAL	26	100

En el periodo de Julio 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 23.07% de la producción mensual; mientras que la categoría 4 representa un 7.69% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Agosto año 2016 sobre 25 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	2	8,00
2	1	4,00
3	20	80,00
4	1	4,00
5	1	4,00
TOTAL	25	100

En el periodo de Agosto 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 12% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 4% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Septiembre año 2016 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	1	3,85
2	3	11,54
3	18	69,23
4	3	11,54
5	1	3,85
TOTAL	26	100

En el periodo de Septiembre 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 15.39% de la producción mensual; mientras que la categoría 4 representa un 11.54% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Octubre año 2016 sobre 27 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	1	3,70
2	4	14,81
3	20	74,07
4	1	3,70
5	1	3,70
TOTAL	27	100

En el periodo de Octubre 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 18.51% de la producción mensual; mientras que la categoría 4 representa un 3.7% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Noviembre 2016 sobre 25 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	15	60,00
4	9	36,00
5	1	4,00
TOTAL	25	100

En el periodo de Noviembre 2016 podemos concluir que las categorías 3 y 4 representan el 96% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 4% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Diciembre 2016 sobre 23 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	1	4,35
2	1	4,35
3	21	91,30
4	0	0,00
5	0	0,00
TOTAL	23	100

En el periodo de Diciembre 2016 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 8.7% de la producción mensual; mientras que la categoría 3 representa un 91.3% de dicha producción.

La convergencia de los datos mensuales da lugar a un promedio ponderado anual de las diferentes categorías de la productividad como variable dependiente establecida.

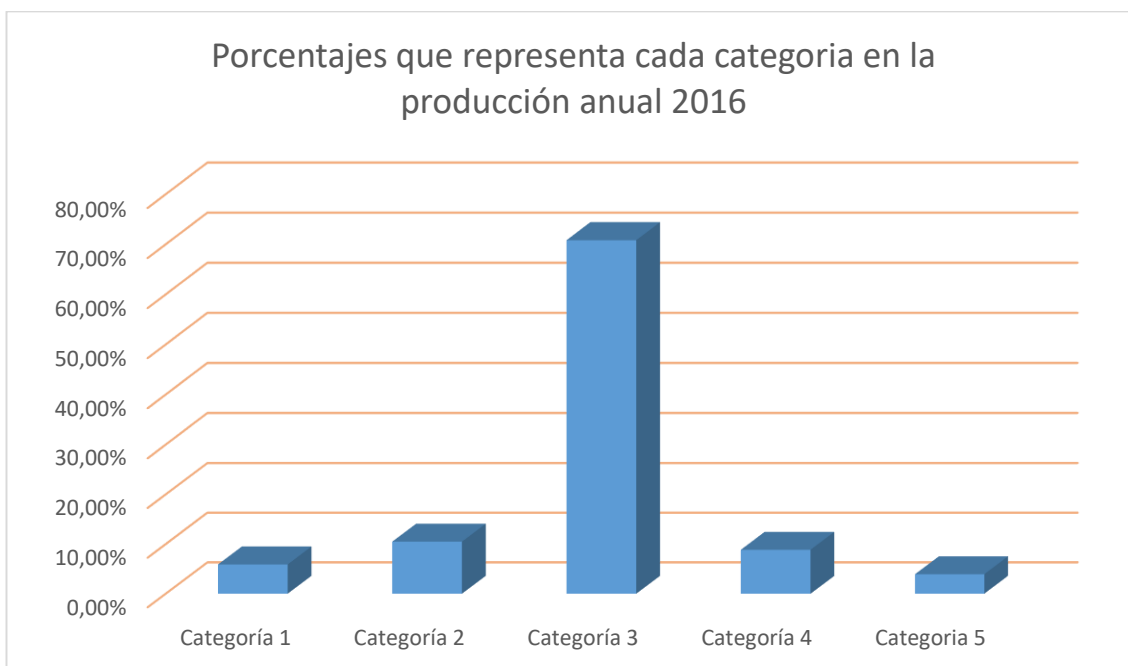
De forma tal, dicho análisis de datos sobre los 305 días laborales del año 2016 arroja los siguientes resultados.

Resumen promedio ponderado de la productividad del periodo 2016.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	18	5,90
2	32	10,49
3	216	70,82
4	27	8,85
5	12	3,93
TOTAL	305	100

De este cuadro de promedios, se desprende que el 70.82% de toda la producción anual está categorizada según el tipo de categoría 3 de la producción, mientras que solo el 3.93% representa una productividad realmente efectiva.

Grafico del Histograma, para la adecuada lectura de los porcentajes.



Los registros indican que la productividad total mensualmente evoluciono de la siguiente forma:

Meses del año 2016	Cantidad Productos Terminados (unid.)
Enero	4400
Febrero	4200
Marzo	4260
Abril	4260
Mayo	4230
Junio	4100
Julio	4200
Agosto	4150
Septiembre	4250
Octubre	4100
Noviembre	4150
Diciembre	3690
Total	49990

Producción de los empleados en el período Enero año 2017 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	1	3,85
2	1	3,85
3	8	30,77
4	7	26,92
5	9	34,62
TOTAL	26	100

En el periodo de Enero 2017 podemos concluir que las categorías 1 y 2 representan el 7.7% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 30.77% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Febrero año 2017 sobre 25 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	6	24,00
4	11	44,00
5	8	32,00
TOTAL	25	100

En el periodo de Febrero 2017 podemos concluir que las categorías 1, 2 y 3 representan el 24% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 32% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Marzo año 2017 sobre 24 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	2	7,69
4	16	61,54
5	8	30,77
TOTAL	26	100

En el periodo de Marzo 2017 podemos concluir que la categoría 3 representa el 7.69% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 30.77% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Abril año 2017 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	14	53,85
5	12	46,15
TOTAL	26	100

En el periodo de Abril 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 53.85% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 46.15% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Mayo año 2017 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	16	61,54
5	10	38,46
TOTAL	26	100

En el periodo de Mayo 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 61.54% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 38.46% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Junio año 2017 sobre 24 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	16	66,67
5	8	33,33
TOTAL	24	100

En el periodo de Junio 2017 podemos concluir que las categorías 4 y 5 representan el 100% de la producción mensual.

Producción de los empleados en el período Julio año 2017 sobre 26 días laborales

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	16	61,54
5	10	38,46
TOTAL	26	100

En el periodo de Julio 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 61.54% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 38.48% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Agosto año 2017 sobre 25 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	12	48,00
5	13	52,00
TOTAL	25	100

En el periodo de Agosto 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 48% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 52% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Septiembre año 2017 sobre 26 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	12	46,15
5	14	53,85
TOTAL	26	100

En el periodo de Septiembre 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 53.85% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 46.15% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Octubre año 2017 sobre 27 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	12	44,44
5	15	55,56
TOTAL	27	100

En el periodo de Octubre 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 44.44% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 55.56% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Noviembre año 2017 sobre 25 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	10	40
5	15	60
TOTAL	25	100

En el periodo de Noviembre 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 50% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 60% de dicha producción.

Producción de los empleados en el período Diciembre año 2017 sobre 23 días laborales.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	7	30,43
5	16	69,57
TOTAL	23	100

En el periodo de Diciembre 2017 podemos concluir que la categoría 4 representa el 30.43% de la producción mensual; mientras que la categoría 5 representa un 69.57% de dicha producción.

La convergencia de los datos mensuales da lugar a un promedio ponderado anual de las diferentes categorías de la productividad como variable dependiente establecida.

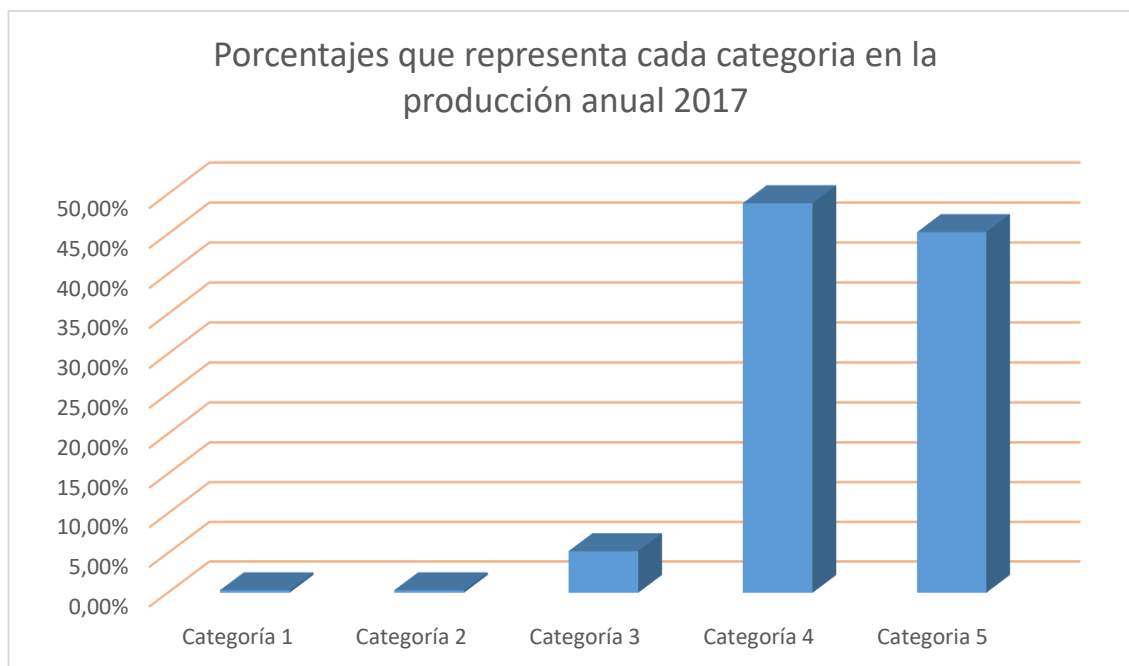
De forma tal, dicho análisis de datos sobre los 305 días laborales del año 2017 arroja los siguientes resultados.

Resumen promedio ponderado de la productividad del periodo 2017.

Categorías	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Porcentaje</i>
1	1	0,32
2	1	0,32
3	16	5,25
4	149	48,86
5	138	45,25
TOTAL	305	100

De este cuadro de promedios, se desprende que el 94.11% de toda la producción anual está categorizada según los tipos de categoría 4 y 5 de la producción, mientras que solo el 0.64% representa una productividad de categoría 1 y 2.

Grafico del Histograma, para la adecuada lectura de los porcentajes.



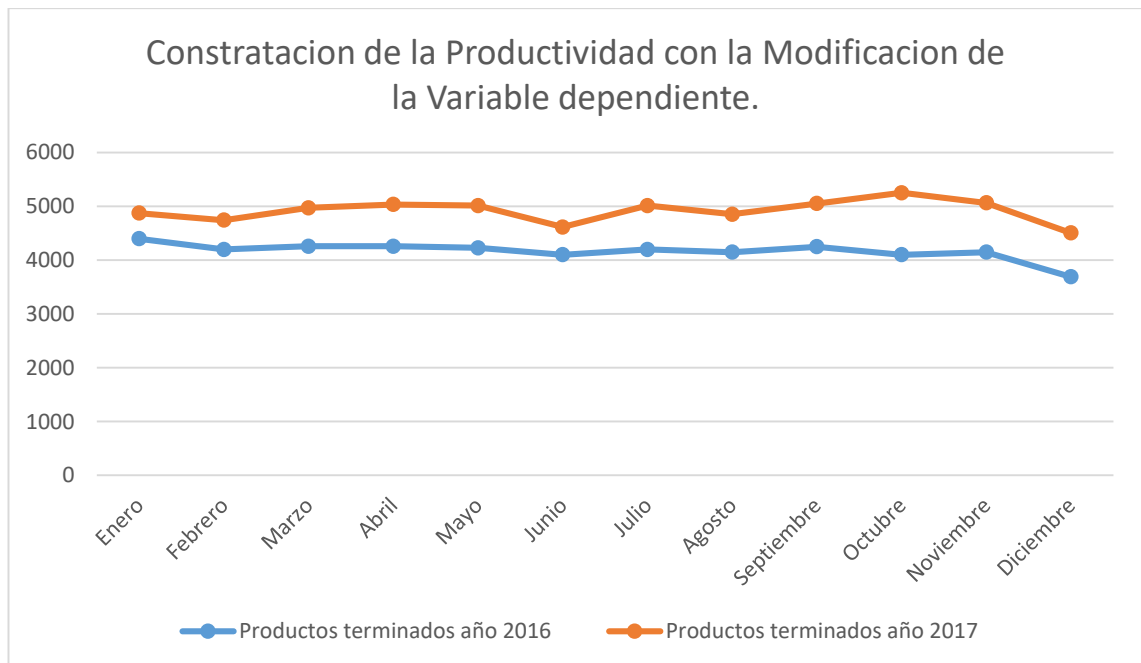
Los registros indican que la productividad total mensualmente evolucionó de la siguiente forma:

Meses del año 2016	Cantidad Productos Terminados (unid.)
Enero	4874
Febrero	4745
Marzo	4974
Abril	5034
Mayo	5014
Junio	4616
Julio	5014
Agosto	4855
Septiembre	5054
Octubre	5253
Noviembre	5064
Diciembre	4507
Total	59004

Cuadro comparativo de productos terminados en periodo 2016-2017.

Luego a los fines de la contrastación se puede observar cómo fue la variación total de la producción antes y después de la inserción de las variables independientes.

MES	Productos Terminados x Mes, Año 2016	Productos Terminados x Mes, Año 2017
Enero	4400	4874
Febrero	4200	4745
Marzo	4260	4974
Abril	4260	5034
Mayo	4230	5014
Junio	4100	4616
Julio	4200	5014
Agosto	4150	4855
Septiembre	4250	5054
Octubre	4100	5253
Noviembre	4150	5064
Diciembre	3690	4507
TOTAL PT.	49990	59004



La contrastación de las producciones de los periodos 2016-2017 muestran que la variable dependiente “productividad” ha aumentado significativamente debido a la inserción de las variables independientes, siendo éstas el conjunto de motivación y la implementación de un sistema de incentivo.

La producción según los datos relevados ha aumentado del periodo 2016 a 2017 un 18.03%.

2. CONCLUSIONES.

A partir del estudio de la variabilidad del rendimiento de la productividad entre los periodos de 2016 y 2017 de una PyME del ramo de la construcción, en relación a la implementación de un plan de incentivos y elementos motivacionales, se han colegido los siguientes resultados:

Con la inserción de la variable independiente, sistema de incentivos y conjunto de elementos motivacionales en condiciones homogéneas, se percibe una Variación Porcentual significativa del 18.03%. Considerando que el programa se consideraba aceptable con un nivel de significación del 10%, debido a las características de la producción una variación del orden del 18% casi duplica las expectativas, de manera que se reúne información suficiente para afirmar:

- 1) El cuasi-experimento en su faceta teórico-motivacional es eficiente, logrando su cometido principal el cual es aumentar la productividad.
- 2) El rendimiento *per-se* se ve modificado en un aumento más que proporcional, el cual tendrá relación directa en el *statu quo* del sistema productivo de la organización.

Además en la evolución creciente de la producción se puede analizar claramente la presencia de la *Ley de Rendimientos Marginales Decrecientes*. A medida que aumenta la producción lo hace a tasa decreciente en sus cantidades marginales.

Al comienzo del trabajo se definió que las cantidades marginales serían de gran utilidad en el análisis cuantitativo, he aquí que se puede corroborar como en el gráfico de Contraste la tendencia indica que si bien el aumento se mantiene constante, las cantidades marginales no siempre son crecientes.

El programa implementado en San Cayetano en el año 2016, para modificar la productividad por medio de incentivos motivacionales, fue exitoso tanto en su implementación como en su seguimiento, se poseen datos históricos que en este trabajo de investigación han tenido su mantenimiento y herramientas tales como entrevistas no estructuradas dan fe de tal afirmación.

Para los objetivos específicos planteados:

- Analizar los indicadores de rendimiento y su alcance actual.
- Analizar la eficiencia de los factores posibilitadores.
- Integrar la información obtenida a fin de contrastarla en los periodos estudiados.

- Exponer la variabilidad de la producción en los periodos comprendidos
- Identificar los elementos involucrados en la variabilidad producida según la gestión administrativa.

Encontramos las siguientes afirmaciones:

- Los indicadores de rendimiento en el periodo estudiado, comprendido por el año 2017, lapso en el cual se insertó la variable independiente, sufrieron una variación en su composición, provocando que dicha variable modificara a la variable dependiente.
De manera que se puede aseverar que los indicadores de rendimiento se encuentran dentro del umbral deseado y que la productividad como variable dependiente ha logrado superar el nivel de significación propuesto.
- Los factores posibilitadores son condición *sine qua non* para alcanzar dicho rendimiento, de manera que se implícita que su formación es altamente funcional como para darle paso a los procesos eficientes y con ellos los resultados esperados.
- A partir de la implementación del plan, se percibe una Variación Porcentual significativa del 18.03%, el cual es altamente mayor que las expectativas planteadas en el bosquejo del proyecto.
- Los elementos emergentes del análisis del plan implementado confluyen para afirmar que la comunicación fue una herramienta clave para la consecución de los fines propuestos. Si bien durante las primeras semanas el personal recibió las charlas de capacitación pertinentes, tuvo fuertes resistencias a movilizar su forma rutinaria de trabajo, en post de tomar las nuevas directrices. Tanto la gerencia como el equipo de implementación atribuyeron esto a miedo al cambio, natural en este tipo de situaciones. Allí fue de gran utilidad el papel desarrollado por el informante clave, que paralelamente era el encargado de la producción; este agente fue vital junto con su competencia de liderazgo para reunir voluntades y dirigir los esfuerzos y el compromiso a posibilitar el plan en las posteriores semanas.

Ya en el primer trimestre se corroboran cambios sustanciales, y a medida que avanzaba la implementación se podía vislumbrar una solidificación entre el equipo y el personal, permitiendo que la comunicación fluyera y se retroalimentara en un bucle positivo que reforzaba el funcionamiento del sistema.

Hacia el final del proyecto de implementación el personal había adoptado una postura proactiva con relación a la producción, como engranaje de los objetivos planteados.

El conjunto de elementos motivacionales fueron un catalizador sin duda, pero se requirió de un sistema de incentivos para poder instrumentar materialmente ese proyecto en el plano concreto. La elección de un tipo de incentivo monetario se acompañó de un marco explicativo para reivindicar el mismo como premio excepcional, y que reuniera un carácter distinto de otros incentivos otorgado por la empresa en otras oportunidades. Sin dudas, esto también fue incorporado y capitalizado por el personal, por el equipo y por la gerencia de la empresa para que este proyecto pudiera tener un devenir próspero, tal como se había planificado.

BIBLIOGRAFÍA.

- Becker, B., Huselid, M., y Ulrich, D., (2000). *El cuadro de mando de R.R.H.H.*, p.55. Barcelona: Gestión 2000.
- Bohlander, G., Snell, G., & Sherman, N., (2001). *Administración de Recursos humanos. 12ª edición.* México D. F.: Thompson Editores.
- Casanova, F., (2002). *Formación profesional, productividad y trabajo decente.* Montevideo: Cinterford.
- Castro, A y Aguirre, C., (2015). Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción. *En Revista de la Construcción.* Vol. 4, N0 1, pp. 81-90. Santiago: Pontificia Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: Nomos S.A
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. 1ª Edición.* Bogotá: Mc Graw – Hill.
- Dolan, L., Cabrera, R. , Jackson, E. & Schuler, S. (2007). *La evaluación del rendimiento: métodos, procedimientos y aplicaciones en la gestión de los recursos humanos. (3ª ed.).* Madrid: McGraw-Hill.
- Figueroa Lanfranco, J. (2002). *Evaluación de Desempeño.* Consultado en [Http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030](http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030)
- Herzber, F. (1969). *Una presentación de estudios críticos de la teoría de Herzberg, en Organización y administración. Pp 152-155 1987.*
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: cómo se motiva a los empleados. En *Hitos de la Gestión empresarial.* Pp 147-185. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 81, N°. 1. Madrid: Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Cuadro de mando integral.* Barcelona: Gestión 2000.
- Fernández, M. Ríos, M., & Sánchez, J., (1997). *Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid: Díaz de Santos.

- Maslow, A. (1994). Una teoría de la motivación humana. *En Hitos en la gestión empresarial*. pp. 224-246. Madrid: McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.
- Navarro, E., (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*. Vol. 7 (2), 17-29. Santiago: Pontificia Universidad de Chile.
- Negandhi, A., (1973). A model for analyzing organizations in cross-cultural settings. *En Modern Organization Theory: contextual environmental, and socio-cultural variables, Centers for business and Economic Research*. The Kent State University Press, pp. 299. Ohio: Kent State University Press.
- Pelayo, C. M. (2009). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques*. Córdoba: El Cid Editor.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), p.363–377. Catonsville: TIORMS.
- Rivas Tovar, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Universidad & Empresa. Rosario: Universidad de Rosario.
- Rodriguez Valencia, G. (2000). Balanced Scorecard Nueva Herramienta de Gestión para Mejorar la Competitividad de las Empresas. *En Revista Legis del Contador: Estudios sobre la Disciplina Contables No 1; Enero-Marzo 2000*. P. 59. Bogotá: Legis.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Recuperado el 7 noviembre de 2007 en <http://www.eumed.net/coursecon/dic/dic-cs.htm>. Caracas: Panapo
- Solana, R., (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones interoceánicas S.A.
- Werther, J., William, B. & Davis, K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. P. 231. México: Editorial McGraw-Hill.
- Zhang, Z. & Zhu, X. (2012). Empirical analysis of the relationship between organizational culture and organizational performance. *En National Conferention Information Technology and Computer Science*. pp. 763–766. Paris: Atlantic Press.

ANEXOS

ANEXO 1.

La entrevista motivacional.

Definición:

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas, con una finalidad bien definida: determinar la adecuación del/la candidato/a a un determinado puesto de trabajo.

Funciones

- Del entrevistador/a:

Comprobar las informaciones más relevantes para el puesto de trabajo que aparecen en el currículum vitae y obtener información complementaria.

Valorar actitudes, motivación, interés por el trabajo y disponibilidad.

- Del entrevistado/a:

Profundizar y ampliar toda la información expuesta en el currículum, saber "venderse" para obtener el puesto de trabajo.

Reunir información referente al puesto de trabajo y a la empresa (funciones, horario, salario...) para poder decidir la aceptación del trabajo.

Tipos de entrevista

Entrevista dirigida	El entrevistador/a hace preguntas concretas y muy específicas al entrevistado/a, dándole poco margen para las respuestas.
Entrevista semidirigida	El entrevistador/a hace preguntas concretas pero dejando algunas abiertas en las que el entrevistado puede exponer el tema de

	manera libre y espontánea. De esta manera, el entrevistador/a puede observar también cómo se organiza mentalmente.
Entrevista grupal	Se convocan entre seis y diez candidatos y candidatas, se hace una simulación de situación grupal en la que se ha de debatir un tema para llegar a unas conclusiones. El objetivo de esta entrevista es obtener información sobre la capacidad de relación y comportamiento de los candidatos/as en un grupo.

Los puntos clave de la actitud del entrevistado:

- Ser puntual
- Mostrar entusiasmo
- Vestir adecuadamente
- Ser amable
- Saber escuchar
- Expresarse correctamente
- Mantener la atención
- Mostrarse positivo
- Ser uno mismo
- Ser dinámico

Aspectos a tener en cuenta antes de la entrevista:	Aspectos negativos que debes evitar:
<ul style="list-style-type: none"> • tener claro lo que puedes ofrecer • conocer la empresa y el puesto de trabajo ofrecido 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> mostrar problemas de disponibilidad o de movilidad <input type="checkbox"/> dar muestras de agresividad o de poco control

<ul style="list-style-type: none"> • preparar preguntas para hacer al entrevistador/a • recordar los datos y detalles de tu currículum • cuidar la indumentaria y la higiene personal • llevar toda la documentación necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> dar muestras de rigidez o de poca adaptabilidad <input type="checkbox"/> parecer poco responsable <input type="checkbox"/> parecer poco dinámico <input type="checkbox"/> ser impuntual <input type="checkbox"/> parecer que no tienes confianza en tí mismo
--	---

Desarrollo de la entrevista

Independientemente del tipo de entrevista utilizado, se repasarán unas áreas determinadas, incidiendo más en unas u otras en función de las características del puesto de trabajo. El desarrollo más habitual es el siguiente:

Introducción

Planteamiento general, distensión del entrevistado. Presentación: establecer una relación favorable (la primera impresión).

Formación

Repaso sistemático de estudios reglados y no reglados realizados:

- Datos objetivos: fechas, duración, contenido
- Asignaturas o materias más y menos preferidas
- Resultados académicos
- Proyectos de estudios futuros
- Grado de satisfacción en la formación realizada

Experiencia profesional

Repaso sistemático de todas las experiencias laborales:

- Tareas, funciones y cargos
- Condiciones de trabajo
- Motivos de cambio de trabajo
- Satisfacción laboral
- Aprendizaje laboral
- Relaciones personales con compañeros y jefes
- Deseos de promoción

Evaluación de conocimientos

En caso de que se hayan adquirido conocimientos profesionales por vías diferentes de la experiencia laboral o de la formación básica, se repasarán siempre que sean significativos para el lugar de trabajo (idiomas, informática,...).

Motivación

Esta área es muy importante y se valora para prever resultados en el trabajo. A veces una buena motivación puede sustituir otras deficiencias (intelectuales, de formación, experiencia...). Es posible que la motivación se evalúe a lo largo de la entrevista con preguntas directas e indirectas, y no se le dedique un tiempo concreto. De cualquier forma el entrevistador/a centrará la atención en los siguientes aspectos:

- Actividades extralaborales
- Intereses y aficiones personales
- Objetivos o metas profesionales
- Áreas de motivación preferentes

- Valores ocupacionales: seguridad económica, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, realización personal, éxito, responsabilidad
- Disponibilidad horaria, obligaciones familiares...
- Actitud e interés por el puesto de trabajo concreto, deseo de promoción, aspiraciones económicas.

Antecedentes personales y familiares

En función de las exigencias del puesto de trabajo y del estilo del entrevistador/a se repasarán con más o menos profundidad los aspectos siguientes:

- Estructura familiar: convivencia, profesión y nivel económico de los padres y hermanos/as, ambiente familiar, educación recibida, independencia económica.
- Situación social actual: casado/da, independizado/da, datos de la pareja, hijos/as...

Autovaloración y conclusiones

Generalmente al finalizar la entrevista se pide al/la candidato/a que haga una reflexión sobre sus puntos fuertes y puntos débiles. El objetivo es establecer el grado de conocimiento sobre sí mismo/a, detectar el nivel de sinceridad y otros aspectos como:

- Actitud vital (optimismo, pesimismo...)
- Seguridad y confianza en sus posibilidades
- Autoconcepto (valoración global sobre un/a mismo/a, grado de satisfacción personal)

ANEXO 2.

Página de la Comisión Nacional de Valores.

<http://www.cnv.gov.ar/web/secciones/portalesempresas/inicio/pymescifras.aspx>



Comisión Nacional de Valores
República Argentina



999+ Seguir

[INSTITUCIONAL](#) [MARCO REGULATORIO](#) [RESOLUCIONES DISCIPLINARIAS](#) [EDUCACIÓN FINANCIERA](#) [PRENSA Y PUBLICACIONES](#) [CONTACTO](#)

PORTAL PYME ▾

- INICIO
- IMPORTANCIA DE LAS PYMES
- **FINANCIAMIENTO Y PYMES EN CIFRAS**
- REGIMEN PYME CNV >
- INSTRUMENTOS >
- OFICINA ASISTENCIA PYME >
- ACCESO DIGITAL >
- INFORMACIÓN DE INTERÉS >

OTROS LINKS

- AUTOPISTA FINANCIERA
- REGIMEN DE TRANSPARENCIA
- INFORMACIÓN FINANCIERA
- REGISTRO DE AGENTES
- PORTAL DE EMPRESAS
- REGISTROS PUBLICOS

PORTAL PYME - FINANCIAMIENTO Y PYMES EN CIFRAS

Las PyMEs tienen un importante rol en la economía real por su participación en el PBI (44%) y en el nivel de empleo que genera (51%), mientras que tienen dificultades de acceder al financiamiento bancario.

El mercado de capitales para PyMEs es otro camino para su financiamiento que impulsa el desarrollo productivo en el país generando crecimiento económico con inclusión social. Existe un creciente interés y participación de las PyMEs en el Mercado de Capitales: sólo en el Mercado de Valores de Buenos Aires (Merval), desde el 2002 se han financiado **+13.000 empresas Pymes** por más de **US\$ 4.500 millones**.

El crecimiento anual de instrumentos Pymes en el año 2014 respecto al año anterior fue superior al 70% (en \$) y su participación respecto del total del financiamiento en el mercado de capitales pasó del 0,5% en el año 2003 al 11% en el año 2015. No obstante, aún tiene un amplio potencial de desarrollo en este ámbito.

El Mercado de Capitales constituye una alternativa de financiamiento estable, económica y complementaria al autofinanciamiento y el financiamiento proveniente del sistema bancario.

+13.000 PyMEs se financiaron desde 2002 en el Mercado de Capitales por más de **\$24.244 millones**

FINANCIAMIENTO PyMES

En % del total de financiamiento en el mercado de capitales

(*) Prom. ene-jun



Año	Participación (%)
2003	0,5%
2015 (*)	11,0%