

**ESCUELA
DE ECONOMÍA
Y NEGOCIOS**



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN**

Trabajo Final de Práctica Profesional
Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Rotación en las PyMES

AUTORES

Delisio, Ayélen Agostina
Galasso, Marcos Andrés

Mail de Contacto:
ayelendelisio@gmail.com

TUTOR

Gabriela Ruhl

Mail: gabyruhl74@gmail.com

ENTREGA

18 de Diciembre 2021

ABSTRACT

Esta investigación busca demostrar la gran importancia que tienen tanto la capacitación como los incentivos en busca de la motivación del capital humano. Se pretende determinar la conexión entre éstas estrategias y la estrategia global de la organización. Si bien parece algo lógico a aplicar, es posible que no sea tomado en cuenta en las pequeñas y medianas empresas.

Los objetos de estudio son una muestra de empleados de diferentes PyMES de San Martín y una PyMES de la misma localidad. Se buscó determinar la postura de los empleados para saber si son beneficiarios de incentivos y capacitados en sus organizaciones mediante encuestas, como también la opinión de un empleado, mediante entrevista, para saber si cumplen con las estrategias en cuestión dentro de la organización de la cual forma parte.

Los resultados obtenidos permiten elaborar diferentes conclusiones, principalmente la falta de valoración del capital humano como recurso fundamental dentro de la organización.

Palabras claves

Para resumir la información de esta investigación usaremos las siguientes palabras claves.

- Capacitación
- Incentivos
- Motivación
- Evaluación
- PyMES

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	6
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	6
ARMADO DEL TRABAJO	7
CAPÍTULO I: PYMES	8
DEFINICIONES	8
VENTAJAS DE LAS PYMES	10
DESVENTAJAS DE LAS PYMES	10
SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN ARGENTINA	11
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN	15
CONCEPTO DE EVALUACIÓN	15
CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	16
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	17
PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN	17
TIPOS DE EVALUACIÓN	18
<i>Evaluación Diagnóstica</i>	18
<i>Evaluación Formativa</i>	18
<i>Evaluación Sumativa</i>	19
MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN	19
RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN	20
BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN	21
NUEVAS TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN	22
CAPÍTULO III: MOTIVACIÓN	24
CONCEPTO	24
TEORÍAS MOTIVACIONALES	24
CICLO MOTIVACIONAL	26
TIPOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN	27
MODELO DE MOTIVACIÓN	27
PLAN MOTIVACIONAL	32
CAPÍTULO IV: CAPACITACIÓN	34
CONCEPTO	34
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	35
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	35
CICLO DE CAPACITACIÓN	36
PROCESO DE CAPACITACIÓN	37
TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	40
BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	43
CAPÍTULO V: INCENTIVOS	45
CONCEPTO	45
FINALIDAD	45
TIPOS DE INCENTIVOS	47
VENTAJAS DE LOS PLANES DE PAGO POR INCENTIVO	50
CAPÍTULO VI: TRABAJO DE CAMPO	52
ENCUESTAS	52
ENTREVISTA	55
<i>Introducción</i>	55
<i>Desarrollo</i>	56

ORGANIGRAMA	58
MATRIZ FODA	58
MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS	59
CAPÍTULO VII: CIERRE DE TRABAJO	61
RECOMENDACIONES	61
CONCLUSIÓN FINAL TFPP	62
CONCLUSIÓN: DELISIO, AYÉLEN AGOSTINA	62
CONCLUSIÓN: GALASSO, MARCOS ANDRÉS	63
BIBLIOGRAFIA	65

INTRODUCCIÓN

Justificación del tema

A lo largo de nuestra experiencia como trabajadores y estudiantes de nuestra carrera, hemos notado la constante rotación en los empleos sobre todo la disconformidad de los objetivos laborales. Por tal motivo, el objetivo de estudio de la presente tesis es demostrar que tanto la falta de capacitación e incentivos dentro de las PyMES de San Martín conlleva a la alta rotación de personal, sobre todo en los jóvenes, como el mal desarrollo de las tareas en la organización.

Definimos las PyMES, ya que normalmente en ellas ingresan los jóvenes que están teniendo sus primeras experiencias laborales y buscan formarse como profesionales.

Los empleados de las mismas normalmente desarrollan varias tareas y la poca capacitación es brindada por los mismos empleados, que, en gran parte, no adquirieron sus conocimientos por estudios o capacitaciones.

Dentro de las PyMES, nos volcamos en las de San Martín porque gran parte de los estudiantes de la Unsam trabajan en las mismas.

El alcance que buscamos es demostrar la importancia que las organizaciones incorporen estas acciones, para lograr su crecimiento tanto como organización sino también del capital humano que conforman la misma.

Hipótesis de la investigación

La falta de capacitación e incentivos en las Pymes de San Martín, generan una alta rotación en los empleados jóvenes.

Metodología del trabajo

Se basa en una investigación propositiva, descriptiva y cualitativa.

- Descriptiva: se dan a conocer las responsabilidades y cargos de cada proceso de estudio.
- Cualitativa: trabajamos con información bibliográfica de manera teórica.
- Propositiva: se usa la información recolectada para brindar conclusiones y recomendaciones a la organización.

Armado del trabajo

Capítulo 1 – PyMES

En este capítulo, abordamos el concepto de PyMES, las ventajas, desventajas y la situación actual de las mismas.

Capítulo 2 - Evaluación

Explicamos su definición según algunos autores, los objetivos de las mismas, sus principios, los diferentes tipos que podemos encontrar a la hora de realizarlas, los métodos para llevarlas a cabo, beneficios y nuevas tendencias.

Capítulo 3 - Motivación

Tratamos su concepto, las teorías motivacionales, el ciclo de motivación, los distintos tipos, los diferentes modelos a implementar, y, por último, se habla del plan motivacional.

Capítulo 4 – Capacitación

En esta sección, compartimos su significado, los contenidos presentes en las mismas, sus objetivos, su ciclo, los distintos enfoques y las técnicas a implementar.

Capítulo 5 – Incentivos

Aquí, trabajamos sobre el concepto, los diferentes tipos de incentivos individuales y grupales, como así también, los beneficios de su aplicación en las organizaciones.

CAPÍTULO I: PyMES

Definiciones

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos “Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en algunos de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Pueden estar registrada por una o varias personas y sus ventas totales anuales no pueden superar los montos establecidos según su categoría.”

“La Pyme es una unidad especial dentro del entramado económico, que existe porque son actividades que la gran empresa no puede hacer bien. Esa es su esencia: no debe tratar de crecer porque, si lo hace, se mete en conflicto con las grandes empresas y perdería” (Carlos Cleri 2016).

“Las pymes son las pequeñas y medianas empresas, y cuentan con no más de 250 trabajadores en total, y no cuentan con muchos recursos económicos, ni tecnológicos. Estas son empresas muy flexibles y ágiles en trámites, así como en las decisiones que se toman. Son muy cercanas al consumidor y están al pendiente de sus necesidades, y estas empresas pueden crear redes de mercados con accionistas estratégicos y establecer nuevas estrategias de cara al consumidor”. (Martínez Hernández y Arreola Rivera 2017).

A continuación, se detallan los cuadros correspondientes a las categorizaciones:

	Ventas totales anuales según rubro o sector de la empresa				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	Hasta \$ 7.400.000	Hasta \$ 5.800.000	Hasta \$ 19.800.000	Hasta \$ 16.800.000	Hasta \$ 4.800.000
Pequeña	Hasta \$ 47.300.000	Hasta \$ 34.600.000	Hasta \$ 119.200.000	Hasta \$ 102.200.000	Hasta \$ 30.000.000
Mediana (Tramo 1)	Hasta \$ 378.900.000	Hasta \$ 289.000.000	Hasta \$ 1.001.800.000	Hasta \$ 829.900.000	Hasta \$ 228.900.000
Mediana (Tramo 2)	Hasta \$ 568.300.000	Hasta \$ 412.800.000	Hasta \$ 1.431.200.000	Hasta \$ 1.212.800.000	Hasta \$ 363.100.000

Fuente: www.argentina.gob.ar

	Cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana (Tramo 1)	200	165	125	235	50
Mediana (Tramo 2)	590	535	345	655	215

Fuente: www.argentina.gob.ar

A continuación, se detalla el cuadro correspondiente a las categorizaciones según los distintos organismos internacionales:

Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia (INSEE)			
Artisanal	de	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	de	50 a 250	Trabajadores
Mediana	de	250 a 1000	Trabajadores
Grande	de	1000 a 5000	Trabajadores
Muy grande	Más de...	5000	Trabajadores
La Small Business Administrations (EUA)			
Pequeña	Hasta	250	Empleados
Mediana	de	250 a 500	Empleados
Grande	Más de..	500	Empleados
La Comisión Económica para América Latina (CEPAL)			
Pequeña	entre	5 y 49	Empleados
Mediana	de	50 a 250	Empleados
Grande	Más de..	250	Empleados
Programa para la Modernización y Desarrollo De la Industria Pequeña y Mediana , SECOFI (México)			
Micro industria	de	1 a 15	Personas
Pequeña industria	de	16 a 100	Personas
Mediana industria	de	101 a 250	Personas

Fuente: Elaboración Propia.

Las PyMES son la principal fuente de empleo del país, aunque en la actualidad no están pasando un buen momento debido al contexto en el que se desenvuelven las empresas.

Haciendo un resumen de lo mencionado por Carlos Cleri en su libro “El libro de las PyMES”, en complemento con otros autores, podemos mencionar las siguientes virtudes y debilidades de las PyMES:

Ventajas de las PyMES

1. La relación entre el empresario con el “consumidor final” de sus productos/servicios es más directa.
2. Debido a la escasez de recursos recurren a la capacidad creativa de los empleados. Se encontrarán en la mayoría de las PyMES a los “artesanos” de su trabajo, personas que han adquirido sus conocimientos a través de la experiencia.
3. Es más sencillo cambiar el nicho o modelo de negocio.
4. Cuentan con más flexibilidad para adaptarse al contexto de la organización, es decir, tienen la posibilidad de reinventarse en menor tiempo que una empresa grande.
5. Gracias a la relación cercana entre el empresario y el cliente logran fidelización.
6. Al no tener un gran directorio la capacidad de decisión tiene más celeridad, ya que en ocasiones hay una sola persona que toma las decisiones.
7. Relación diaria y cercana entre dueños/dirección de la empresa y empleados, lo cual permite una mayor confianza.

Desventajas de las PyMES

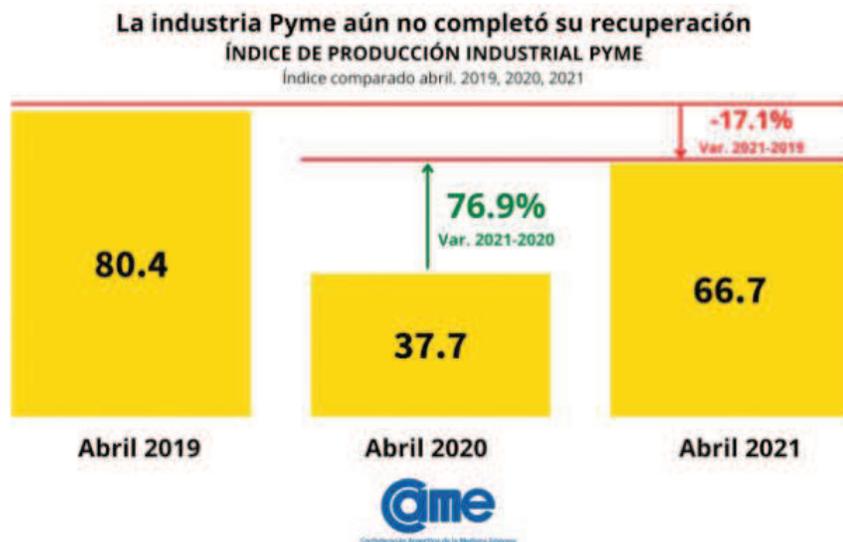
1. Muchas empresas no tienen otra alternativa que recurrir a préstamos de bancos privados. En la actualidad, las tasas están muy altas por lo que las empresas están retrasando su progreso tecnológico.
1. Los precios son poco competitivos ya que los costos son más altos que una empresa que pueda contemplar economías de escala.
2. Al no contar con un gran volumen de transacciones no alcanzan economías de escala, es decir, sus operaciones podrían tener un menor costo unitario si el número de ventas fuera mayor.
3. Cuentan con poca información para saber para donde puede virar su mercado, entre otras cosas. La información es un factor sensible en las PyMES, incluyendo comunicación externa e interna.
4. Las decisiones, al ser tomadas solamente por el dueño de la empresa, están sujetas al pensamiento y visión de este. La delegación es una deuda pendiente en las PyMES.

5. Rotación de personal calificado ya que no pueden comparar sus sueldos y beneficios con el que otras empresas de mayor tamaño pueden llegar a tener.
6. Dificultad para invertir en campañas publicitarias masivas o en desplegar una extensa red de ventas.

Situación actual de las PyMES en Argentina

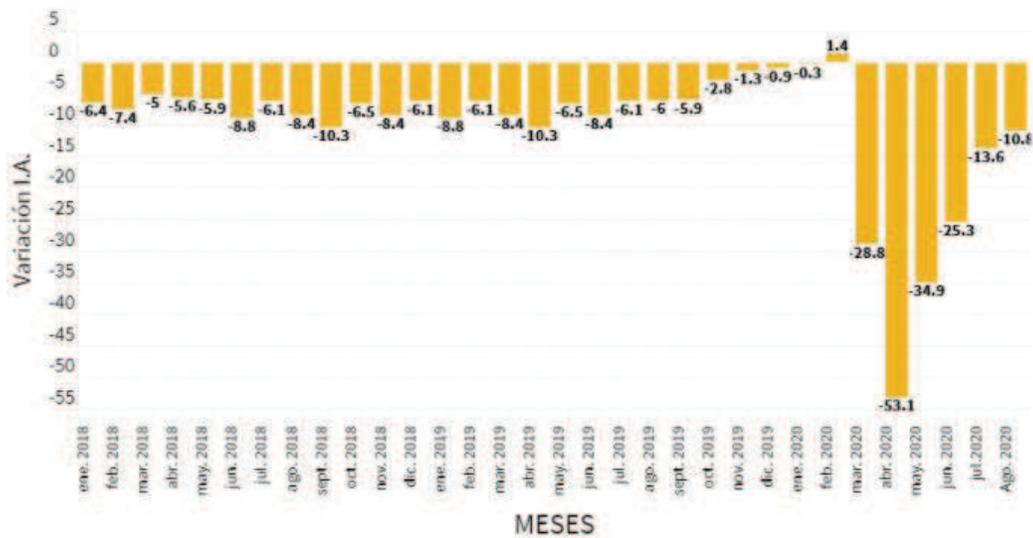
Sin dudas el contexto macroeconómico que atraviesan las empresas no es el deseado. La presión tributaria, la inflación y la caída de la producción (consecuencia de una baja en el consumo por una pérdida del poder adquisitivo) de manera constante son los principales problemas que atraviesan los empresarios. Esto, sumado a las elevadas tasas de interés, lleva a que no tengan capacidad de inversión y desarrollo.

La industria pyme desde el comienzo de la pandemia tuvo una enorme caída que se puede observar en el gráfico. En el año 2019, contaba con un 80,4% de producción, que cayó notoriamente en el año 2020, en el cual, contaba con un 37,7% y recuperándose hacia mediados del año 2021, a un 66,7% de su producción, esto hace que deban trabajar con un elevado grado de capacidad ociosa dentro de un mercado interno que está en continua contracción y en un mercado externo que es muy difícil de penetrar.



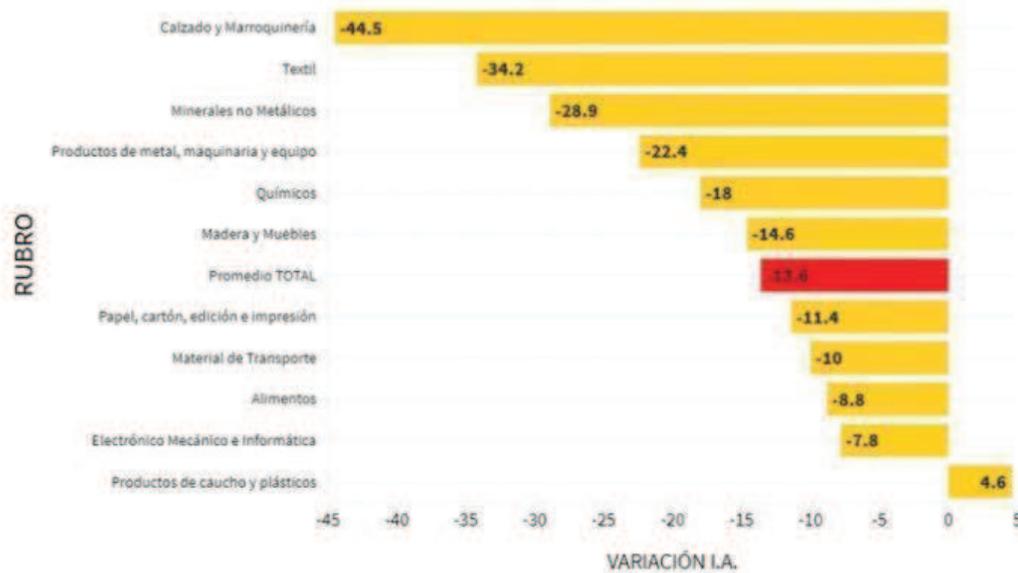
Fuente: www.redcame.org.ar

ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL PYME Enero 2018 - Agosto 2020 CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA



Fuente: www.redcame.org.ar

ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL PYME CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA Variación Interanual por rubro. Total país.



Fuente: Confederación Argentina de la Mediana Empresa

Fuente: www.redcame.org.ar

Además de los inconvenientes de demanda que no solo perjudican los niveles de ventas sino también la productividad de las PyMES, se le debe adicionar las elevadas distorsiones estructurales que hacen que la empresa sea poco competitiva.

La pandemia que estamos viviendo, además de provocar crisis humanitaria, económica y social en todo el mundo, vino a cristalizar un problema que las Pymes tienen hace varios años: la inestabilidad financiera y la falta de un modelo de recaudación sostenible a largo plazo.

Algunos datos brindados por fuentes oficiales, como es el caso de Red Came, son:

En cuanto al porcentaje de empresas con rentabilidad favorable se mantiene en niveles de alrededor del 44% siendo el cambio fundamental logrado en el año 2021 con las modificaciones en las restricciones sanitarias.

Por la situación actual en la que nos encontramos, en donde predomina la incertidumbre y la falta de previsibilidad, es muy difícil poder calcular una tendencia al crecimiento o poder proyectar a futuro.



Fuente: www.redcame.org.ar

Es necesario mencionar que según el Índice de la producción industrial pyme, que es el encargado de medir el desempeño mensual de la producción indica que solamente el valor pudo superar el 66% en el mes de abril del corriente año, lo cual indica que las empresas vienen trabajando en una situación muy complicada.

Cabe aclarar, que lo mencionado en el presente capítulo, se verá de una forma más clara y sencilla en la parte del trabajo de campo, ya que nos centramos en el estudio y análisis de una PyME del partido de General San Martín, la cual supo afrontar de una manera eficiente la pandemia, dado que, en la actualidad es líder en el mercado al que se dedica.

Por otro lado, este capítulo nos sirve para entrar en sintonía con información acerca de diversos aspectos de las PyMES, que resultan de suma importancia a la hora del análisis de la empresa en cuestión.

CAPÍTULO II: EVALUACIÓN

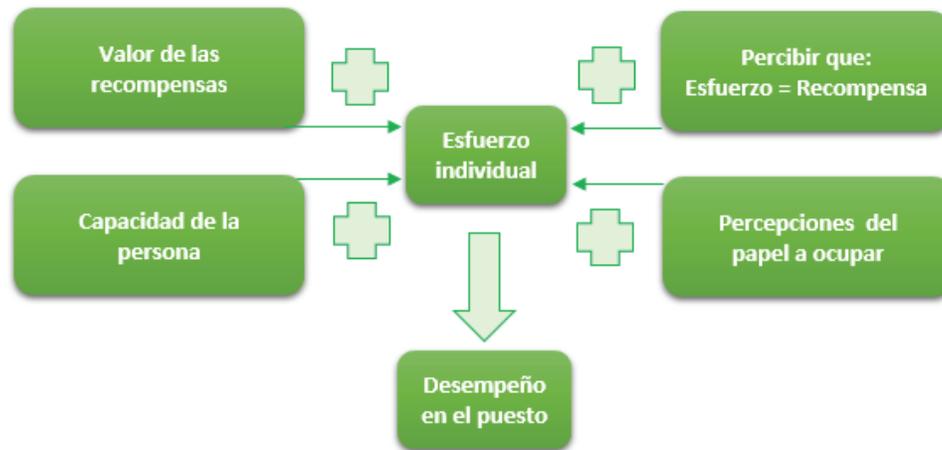
Concepto de evaluación

“Evaluar es en consecuencia un término bien singular que puede expresar una cosa y su contrario: lo preciso y lo aproximado, lo cuantitativo y lo cualitativo. La evaluación implica apreciaciones cuantitativas, que den cuenta de la conformidad con ciertos parámetros preestablecidos sobre el desarrollo de algún fenómeno o situación lo cual está más asociado al concepto de control”. (Bertoni, 1997).

“La evaluación puede asumirse como una actividad fundamental dentro de los procesos de formación humana y como tal puede planearse expresa e intencionalmente. Se puede entender como una estrategia para obtener y analizar sistemáticamente la información de retorno sobre los procesos encaminados al cultivo de cada dimensión humana, para alcanzar niveles cada vez más altos en la comprensión y orientación de dichos procesos para tomar las decisiones que resulten adecuadas y oportunas”. (León Pereira, 1997).

“La evaluación significa emisión de juicios sobre un asunto determinado e implica un proceso de investigación. En principio, la evaluación es sinónimo de apreciación, estimación o valoración. La evaluación es la acción permanente por medio de la cual se busca apreciar, estimar y emitir juicios sobre los procesos de desarrollo, buscando determinar qué avances han alcanzado en relación con los logros propuestos, qué conocimientos han adquirido o construido y hasta qué punto se han apropiado de ellos”. (Ministerio de educación Nacional, 2000).

“La evaluación se constituye en un indicador que posibilita determinar la efectividad y el grado de avance de los procesos de enseñanza, aprendizaje y formación, a la vez que permite valorar la labor y reflexionar en torno a ella para reorientarla y corregirla, de manera que contribuya, significativamente, a mejorar los procesos de enseñanza y promover el aprendizaje”. (Díaz Barriga y Hernández Rojas, 2000).



Fuente: Elaboración Propia

Concepto de evaluación de desempeño

“La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.” (Luis Puchol, 2003).

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.” (Chiavenato, 2007).

“La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en último término, justifica su permanencia en la empresa.” (William B. Werther, 2008).

Objetivos de la evaluación

Por un lado, apunta a justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario. Mientras que, por otro, busca encontrar una oportunidad de carácter motivacional para que el superior revise el desempeño del subordinado y discuta la necesidad de mejorar, por lo tanto, el superior programa planes y objetivos para que mejore el desempeño del subordinado.

También permite condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, como también que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de la administración, y por último, ofrece oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la empresa, con la consideración de los objetivos de la misma, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

La evaluación no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, por lo tanto, para alcanzar dichos objetivos pueden seguir algunos intermedios como, por ejemplo:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación de información al individuo evaluado.

Principios de la evaluación

Si las pruebas de evaluación no son fuente de aprendizaje, se reduce a aplicar ciertas técnicas para reducir procesos complejos que se abordan en la enseñanza y en el aprendizaje. A raíz de ellos, se presentan los siguientes principios elementales:

1. Integralidad: La evaluación no es un proceso aislado, es parte esencial de un conjunto.

2. Continuidad: Debe ser continua a lo largo del proceso debido a que exige control y reorientación permanente del proceso.
3. Diferencialidad: Necesidad de utilizar distintos fines o propósitos de evaluación, es decir, debe estar presente desde el inicio hasta el final del proceso de enseñanza y aprendizaje.
4. Educabilidad: Promover la formación del profesional para tomar decisiones que favorezcan la orientación de los objetivos y estrategias.

Tipos de Evaluación

Existen distintas propuestas de clasificación de la evaluación, entre ellas podemos destacar a las siguientes:

Evaluación Diagnóstica

También denominada evaluación predictiva, debido a que es aquella que se realiza previamente al desarrollo de un proceso de evaluación.

Por una parte, podemos encontrar a la evaluación diagnóstica inicial, la cual se realiza de manera única y exclusiva antes de algún proceso o ciclo de aprendizaje. Además, se realiza con la intención de obtener información precisa que permita identificar el grado de adecuación de las capacidades cognitivas generales y específicas de las personas.

Por otro lado, tenemos la evaluación diagnóstica puntual, que se entiende como una evaluación que se realiza en distintos momentos antes de iniciar una secuencia o segmento de enseñanza perteneciente a un determinado curso.

Evaluación Formativa

Se realiza con el proceso de enseñanza-aprendizaje por lo que se considera como una parte reguladora y consustancial del proceso. Su finalidad es pedagógica, es decir, consiste en regular el proceso de aprender para adaptar o ajustar las condiciones de los individuos.

En este tipo de evaluación interesa conocer la naturaleza y características de las representaciones y, en el sentido de la significatividad de los aprendizajes, la profundidad y complejidad de las mismas, en otras palabras, la riqueza cualitativa de las relaciones logradas entre la información nueva a aprender y los conocimientos previos.

En este proceso, existe un interés por enfatizar y valorar los logros que las personas consiguen durante el mismo, porque se considera que ello consolida el aprendizaje.

Hay tres modalidades de evaluación formativa que se usan para que ocurra la regulación del proceso de enseñanza:

1. Regulación Interactiva.
2. Regulación Retroactiva.
3. Regulación Proactiva.

Evaluación Sumativa

También denominada evaluación final, es aquella que se realiza al término de un proceso instruccional o ciclo educativo cualquiera.

Su fin consiste en verificar el grado en que las intenciones educativas han sido alcanzadas. Por medio de la misma, se conoce si los aprendizajes estipulados en las intenciones fueron cumplimentados según los criterios y las condiciones expresadas en ellas.

Esta evaluación provee información que permite derivar conclusiones importantes sobre el grado de éxito y eficacia de la experiencia global emprendida.

Coll y Onrubia (1999), señalan una serie de propuestas para recuperar y reforzar la evaluación sumativa:

- Vincular la evaluación sumativa de los aprendizajes con la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Utilizar técnicas, instrumentos o situaciones de evaluación en las que participen y se involucren activamente las personas.
- Buscar formas alternativas de comunicar los resultados de la misma.

Métodos tradicionales de evaluación

Estos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, entre las más conocidas podemos encontrar las siguientes:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
 - a. Escala gráfica continua.
 - b. Escala gráfica semicontinua.
 - c. Escala gráfica discontinua.

2. Método de elección forzosa.
 - a. Bloques formados por dos frases.
 - b. Bloques formados por cuatro frases.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
 - a. Evaluación inicial.
 - b. Análisis complementario.
 - c. Planeación.
 - d. Seguimiento.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
 - a. Habilidades interpersonales.
 - b. Habilidades para resolver problemas.
 - c. Habilidades para comunicar.
 - d. Habilidades para planear y organizar.
 - e. Responsabilidad.
 - f. Asertividad.
 - g. Flexibilidad.
 - h. Juicio.
5. Método de comparación de pares.
 - a. Comparar empleados de dos en dos.
 - b. Utiliza factores de evaluación.
6. Método de frases descriptivas.
 - a. El evaluador señala frases que caracterizan el desempeño del subordinado.

Responsabilidades en la evaluación

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración o a una comisión de evaluación.

- Gerente: En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.
- La propia persona: En los entes democráticos, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Las mismas emplean autoevaluaciones de modo que cada persona evalúa su propio cumplimiento.
- El individuo y el gerente: Actualmente las empresas adoptan un esquema avanzado y dinámico. Está orientada por la formulación de objetivos mediante consenso, compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados

conjuntamente, acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos, medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.

- El equipo de trabajo: Evalúa el desempeño de sus miembros y con cada uno de ellos, toma medidas necesarias para mejorar más y más.
- El área de recursos humanos: Es la alternativa más común, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.
- La comisión de evaluación: Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. Generalmente, se incluyen personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.

Beneficios de la evaluación

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los individuos para neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño.
- Comunicarse con el personal para hacerles comprender que la evaluación es un sistema objetivo para medir su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora.
- Conocer las expectativas del gerente.
- Saber las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.
- Hacer una autoevaluación y crítica personal en cuanto al desarrollo y control personal.

Beneficios para la organización

- Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo definiendo la contribución de los empleados.

- Identifica a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad.
- Selecciona empleados listos para la promoción.
- Dinamiza la política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados.

Nuevas tendencias de la evaluación

1. Los indicadores suelen ser sistémicos, es decir, visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes.
2. Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración, variable, participación en los resultados, promociones, etc.
3. Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación.
 - a. Indicadores financieros.
 - b. Indicadores ligados al cliente.
 - c. Indicadores internos.
 - d. Indicadores de innovación.
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos, es decir, la organización busca identificar aquellos talentos que serán los encargados y los responsables del resultado final global de las unidades.
5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados, se excluyen los antiguos procesos burocráticos, por lo tanto, es realizada por los ejecutivos de nivel superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso.
6. Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas, es decir, se convierte en un instrumento de retroinformación de las personas, para proporcionar orientación, autoevaluación, autodirección.
7. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales.
8. La evaluación del desempeño cada vez les da más importancia a los resultados, a las metas y a los objetivos que al comportamiento mismo.

Vinculando lo expuesto hasta el momento en este capítulo, con nuestro caso de análisis, según la información obtenida de nuestro nexos con la organización, podemos

determinar fehacientemente una ausencia total de evaluación en el área de ventas, compras, y administración, pero una ausencia parcial de éste tipo de técnica, no porque exista una intención por parte de la empresa de ejecutarla, sino que indirectamente puede identificarse un estilo de evaluación en el sector de producción, relacionado más con la autoevaluación por parte de los empleados y esa retroalimentación que se da entre los pares y el encargado del subsistema en cuestión, se puede decir que inconscientemente se aplica una de las nuevas tendencias.

La confluencia entre las diferentes áreas de producción, donde los procesos y dependencia de tareas continuas y la búsqueda de cumplir el objetivo común del proceso de producción permiten que la labor fluya correctamente gracias a la comunicación y al instrumento de retroinformación que permite autodireccionar y orientar a las personas.

No se busca por parte del empleador evaluar el potencial de los empleados de la institución, logrando determinar el desempeño de cada uno, permitiéndole explotar al máximo su potencial y logrando así los beneficios anteriormente descritos tanto para el subordinado, como para el gerente y la organización.

CAPÍTULO III: MOTIVACIÓN

Concepto

“La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”. (Abraham Maslow, 1943).

“La motivación es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. (De la torre, 2000).

“La motivación es la fuerza que actúa sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta” (Gibson, Ivancevich, y Donelly, 2001).

“La motivación es un conjunto de procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta” (Reeve, 2003).

“La motivación es una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Robbins, 2004).

“La motivación es la fuerza que actúa sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”. (Hellriegel y Slocum, 2004).

Teorías motivacionales

Para analizarlas se parte de una clasificación que surge del tratamiento sistemático de los problemas de la motivación. A continuación, mencionaremos como son clasificados y nos centramos en explicar los que se consideran más importantes:

1. Teorías homeostáticas.
2. Motivación por emociones.
3. Teorías psicoanalíticas.
4. Teorías de incentivos.
5. Hedonismo.
6. Teorías cognoscitivas.
7. Disonancia cognoscitiva.
8. Teoría de las expectativas.
9. Teoría de esperanza-valor.

10. Teorías fisiológicas.
11. Teorías humanistas.

Teoría homeostática de la motivación

Explica la conducta que se origina por desequilibrios fisiológicos como la sed, el hambre, pero también sirve para explicar las conductas originadas en los desequilibrios psicológicos o mentales generados por emociones o enfermedades mentales.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas del organismo y de la psiquis.

Teoría de la motivación por emociones

Preparan al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio. Las emociones son consideradas factores motivantes.

Teoría psicoanalítica de la motivación

Está basada en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Las tendencias son el sexo y la agresión. Esta teoría implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

Teorías del incentivo

Existe una relación entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión entre los principios hedonistas y el tema de los incentivos. Los mismos son elementos claves en el comportamiento motivado.

Consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso.

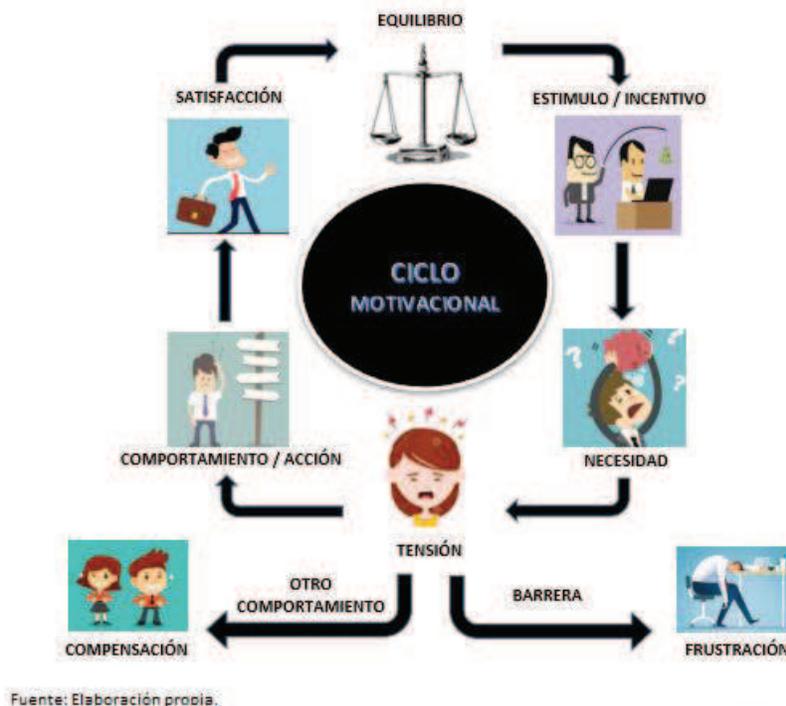
Ciclo motivacional

Comienza con el surgimiento de una necesidad. La misma es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de su necesidad, y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella.

Por lo tanto, en simples palabras, se lo puede definir como la secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma.

Por lo tanto, se propone un modelo de siete etapas que detallamos a continuación:

1. Conciencia de la necesidad.
2. Transformación de la necesidad en un deseo específico.
3. Identificación del incentivo que satisface el deseo.
4. Selección del curso de acción que conduce al incentivo.
5. Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.
6. Consecución del incentivo deseado.
7. Satisfacción de la necesidad.



Tipología de la motivación

Motivación Intrínseca

Aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.

Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona.

La base está en que una persona motivada no verá los fracasos como tal, sino como una manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea.

Motivación Extrínseca

Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos.

Con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado.

La base es el fin de conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí.

Motivación Transcendental

Aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.

La base de la motivación está en las creencias, valores y principios del individuo.

Está orientada a satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo.

Modelo de motivación

Modelo de las necesidades de Maslow

Parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él.

Esta teoría se basa en la jerarquía de las necesidades humanas, que se detallan a continuación:

1. Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentarse, dormir, deseo.
2. Necesidades de seguridad: Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
3. Necesidades sociales: Surgen de la vida social del individuo con otras personas.
4. Necesidades de aprecio: Relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima.
5. Necesidades de autorrealización: Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano.



Además, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta.
- El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

- Las necesidades más elevadas no solo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades.
- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto mientras que las más elevadas requieren un ciclo largo.

Modelo de dos factores de Herzberg

Se basa en el ambiente externo. En este, se trabaja sobre dos tipos de factores que se detallan a continuación:

- A. Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, reglamentos internos. Si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Comprenden:
- a. Condiciones de trabajo y bienestar.
 - b. Políticas de la organización y administración.
 - c. Relaciones con el supervisor.
 - d. Competencia técnica del supervisor.
 - e. Salario y remuneración.
 - f. Seguridad en el puesto.
 - g. Relaciones con los colegas.
- B. Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:
- a. Delegación de responsabilidad.
 - b. Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
 - c. Posibilidades de ascenso.
 - d. Utilización plena de las habilidades personales.
 - e. Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
 - f. Simplificación del puesto.
 - g. Ampliación o enriquecimiento del puesto.



Fuente: Elaboración propia.

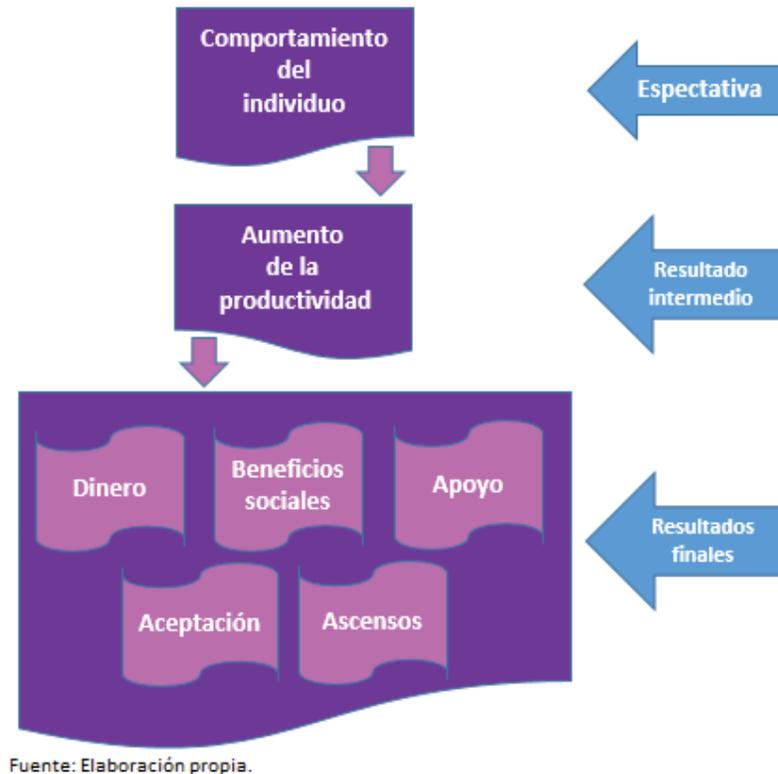
Modelo situacional de motivación de Vroom

Se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. En cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales.
2. La relación que la persona percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo.
2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.
3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad



Modelo de las expectativas

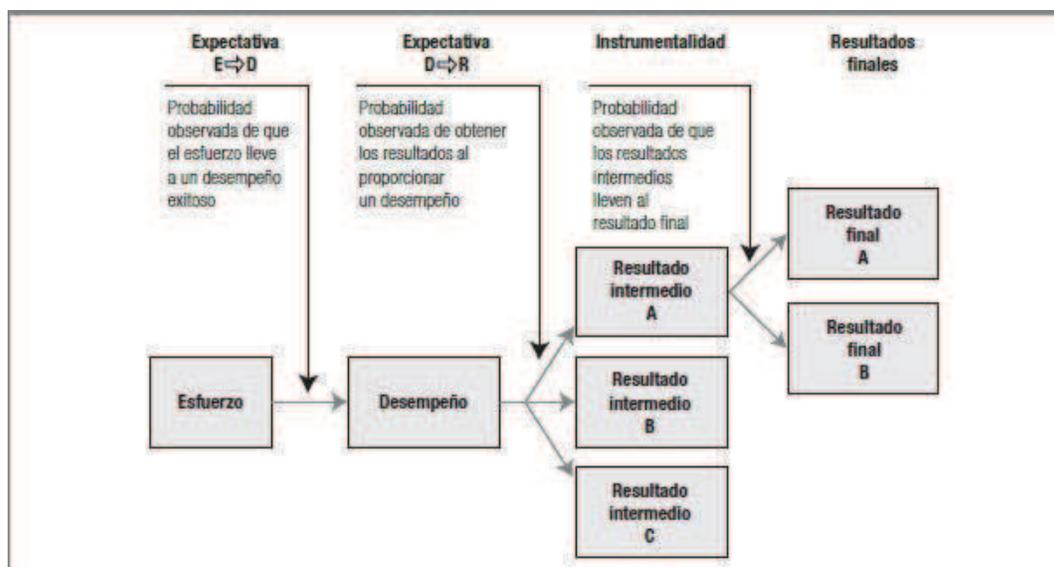
Se desarrollan fuertes evidencias respecto que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. En muchas empresas, la relación inconsistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

- Enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente.
- Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño.
- La política de remuneración de las organizaciones, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico

y tratan de reglamentar los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación.

Para este modelo existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque este les permite no solo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, se desempeñarán de la mejor manera posible.



Fuente: Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, octava edición.

Plan motivacional

A modo de conclusión, proponemos un plan motivacional en base a los conceptos adquiridos a lo largo de dicho capítulo:

- ✓ Premios en metálico: Tienen que ver con pagos extras por lograr objetivos grupales e individuales.
- ✓ Beneficios sociales: La empresa regala entradas a conciertos, exposiciones o competencias deportivas.
- ✓ Premios de reconocimiento: Aquellos colaboradores internos, tienen un reconocimiento especial en cartelera o en la página de la empresa con una medalla o reconocimiento especial por haber logrado ser el ejemplo del mes en incentivar a sus compañeros.

- ✓ Flexibilidad laboral: Se dan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa.
- ✓ Actividades de integración: Torneos, concursos.
- ✓ Actividades de capacitación: Se invierte en la capacitación del personal en diversos temas.

En el último capítulo del presente Trabajo Final de Práctica Profesional, se podrá observar la importancia que conlleva hoy en día la motivación, no solo en las PyMES sino en todo ámbito laboral, debido a que mediante dos técnicas implementadas en el trabajo de campo, las cuales constan de encuestas realizadas a 64 personas y una entrevista concretada con una empleada de una PyME del partido de General San Martín, no solo se logra verificar la veracidad de la teoría recabada en el presente capítulo, sino también que se apunta más allá de ello, se logra ver la tendencia al futuro, es decir, cómo los jóvenes están en la continua búsqueda de encontrarse motivados dentro de sus lugares de trabajo, no solo para aumentar su eficiencia sino también para reafirmar sus ganas de permanecer en la organización y no buscar un cambio por encontrarse la PyME resistiéndose a las nuevas tendencias motivacionales.

CAPÍTULO IV: CAPACITACIÓN

Concepto

En este capítulo abordaremos inicialmente la definición de capacitación buscando introducir al lector en el tema. “Capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función” (Idalberto Chiavenato 2007: 386) Consideramos que la visión y misión de una organización tiene que estar alineada con la capacitación, invertir en capacitar al recurso humano es fundamental para el buen funcionamiento de la organización, le brinda herramientas al personal para poder desempeñarse en las tareas diarias de una manera óptima y sistemática generando valor y permitiendo a la empresa ser competitiva en el transcurso del tiempo.

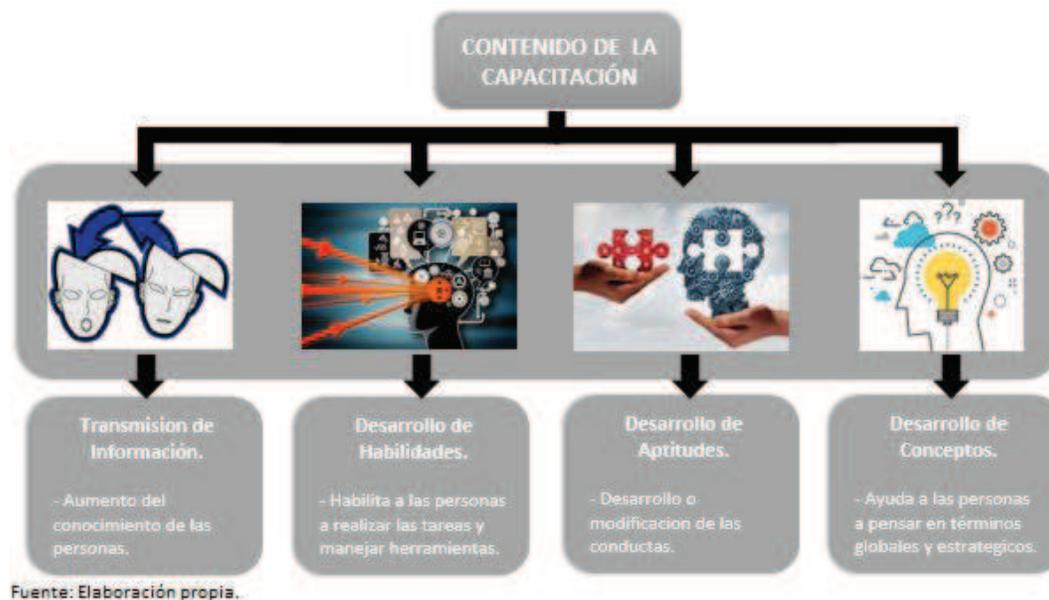
Hoy en día con el avance constante de la tecnología, y la incertidumbre acentuada en tiempos de pandemia, las empresas capaces de reinventarse e innovar son las que persisten. Es fundamental que el recurso humano como motor de la organización esté altamente capacitado para poder desempeñar en conjunto las tareas pertinentes permitiendo que los objetivos y metas de la empresa se lleven a cabo.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos. (Idalberto Chiavenato 2007: 386)

Este proceso permite a las personas adquirir aptitudes y competencias, a lo largo de su carrera, que generan un beneficio tanto a la organización como a nivel personal permitiendo un crecimiento constante y beneficioso para ambas partes. La transmisión de información general que se le imparte al individuo puede ser nueva o no, dependiendo que tan formado esté el recurso humano con el que cuenta la entidad o mismo el que pretende reclutar, pero siempre la información va a tener un sesgo hacia los objetivos e intereses organizacionales. Se puede ir en busca del desarrollo de ciertas habilidades que le van a permitir un mejor desempeño en el puesto a ocupar o simplemente revertir situaciones que generan mal clima, problemas para la correcta ejecución de tareas, etc. modificando actitudes a través de la psicología relacional, trabajando sobre la motivación y las relaciones interpersonales.

Contenido de la capacitación

1. Transmisión de información: Es el elemento fundamental, ya que se imparte información entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: Están relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: Se busca modificar actitudes negativas para convertirlas en otras favorables, se puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.
4. Desarrollo de conceptos: Eleva la capacidad de abstracción y la concepción de ideas para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración.



Objetivos de la capacitación

Los objetivos de capacitar al personal de la empresa están enfocados a la mejora continua de todos los subsistemas de la organización, pretendiendo que el formado posea de manera inmediata las herramientas y aptitudes para el correcto desempeño de las tareas asignadas del sector favoreciendo la labor en conjunto evitando demoras y problemas de comunicación entre las diferentes áreas.

También están enfocados a lograr un buen ambiente laboral, un clima cálido, permitiendo la fluidez del trabajo en equipo, la motivación tanto individual como grupal,

brindado beneficio de crecimiento dentro de la entidad pudiendo adquirir mayores conocimientos y aptitudes que les permitan concursar en puestos de mayor rango.

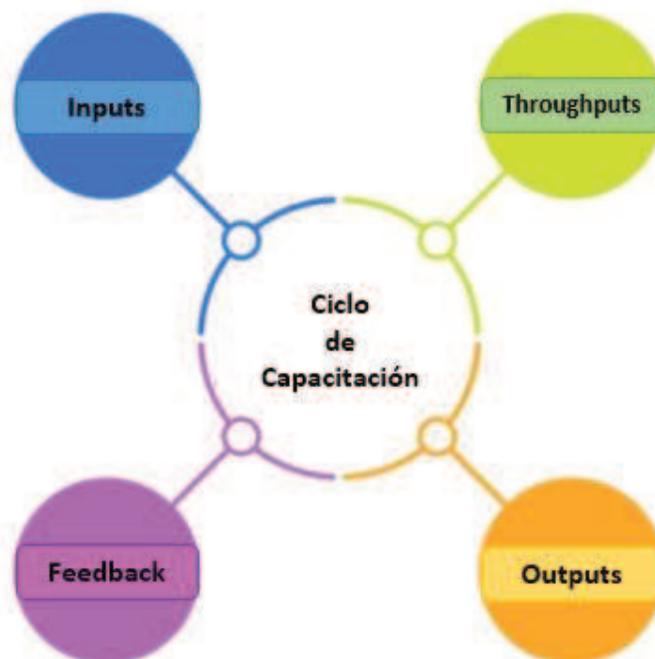
La capacitación como responsabilidad de línea y una función de staff

Desde el punto de vista de la administración, las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, las cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar dicha política, se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas.

Ciclo de capacitación

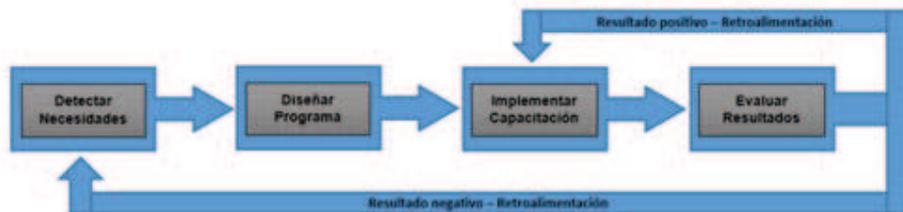
La capacitación orienta las expectativas de aprendizaje en un sentido positivo a efecto de que los individuos puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos. De este modo, cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. Se asemeja a un modelo de sistema abierto, integrado por los siguientes componentes:

1. Insumos (Entradas o inputs).
2. Proceso y operaciones (Throughputs).
3. Productos (Salidas u outputs).
4. Retroalimentación (Feedback).



Fuente: Elaboración propia.

Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración propia en base a procesos de capacitación de "Administración de los recursos humanos – El capital humano de las organizaciones" - Idalberto Chiavenato (2007)

Para iniciar un proceso de capacitación se debe comenzar con un diagnóstico que nos permita detectar las necesidades, eso nos va a determinar donde existen falencias dentro de la organización permitiéndonos identificar qué sectores deben ser tratados para mejorar el rendimiento del mismo y por consiguiente el de toda la empresa. Como mencionan los diferentes autores que hemos consultado y visto a lo largo de la carrera, el análisis de diagnóstico debe efectuarse en tres sectores puntuales: la organización, las operaciones y tareas y el capital humano.

El análisis de la organización es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en donde se debe dar énfasis a la capacitación. (Scott Snell / George Bohlander 2013: 295)

Sirve para determinar la importancia que se le va a dar a la capacitación, los beneficios y costos de la misma. Se deben tener en cuenta tanto la cultura como los objetivos organizacionales, los aspectos político-económicos del país y los avances tecnológicos como base para poder determinar los objetivos de capacitación según las necesidades detectadas.

El análisis de las operaciones y tareas implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas. (Scott Snell / George Bohlander 2013: 297)

En este tipo de análisis se pretende desmembrar por completo cada puesto y determinar qué necesita el ocupante para poder desempeñarse con éxito en el mismo, el objetivo de este análisis es saber los puntos clave que requiere el capital humano y adecuar una forma de capacitación que le brinde los conocimientos necesarios para el desempeño de la tarea. Luego va a depender de cada individuo, de sus modelos mentales, de sus capacidades, motivación, actitudes, liderazgo, conducta, personalidad, conocimiento para destacarse del resto y estar apto para ocupar el lugar y en caso de necesidades detectadas ser apuntadas para darle curso a la capacitación pertinente. Para ello se realiza lo que se conoce como una evaluación de competencias que permite conocer las cualidades anteriormente mencionadas respecto del personal disponible para ocupar cada puesto.

Para determinar las necesidades de capacitación existen diferentes formas como ser la evaluación de desempeño, la observación, los cuestionarios, entrevistas con supervisores y gerentes, entrevistas de salida, reuniones interdepartamentales, exámenes a empleados, reordenamiento del trabajo, informes diarios, análisis del puesto. De manera global todas estas opciones brindan información sobre la organización y el desempeño de los empleados en la misma, permitiendo a los mandos encargados determinar dónde se encuentran las falencias a tratar y donde hacer foco para centrar los objetivos de capacitación. Desarrollaremos brevemente algunos de los ítems mencionados para que el lector entienda de qué forma los responsables pueden detectar fallas que bajan el rendimiento de la empresa el cual puede ser mejorado con un plan de capacitación adecuado.

1. Evaluación de desempeño: determina los empleados que no están siendo proactivos en sus tareas, dando lugar al responsable de actuar al respecto
2. Observación: permite obtener indicadores como ser la alta rotación del personal, el nivel de ausentismo, problemas de producción, averías de maquinaria, exceso de scrap, desempeños ineficientes en el sector, etc.

3. Reuniones interdepartamentales: dejan en evidencia la existencia de los diferentes intereses entre departamentos y la desalineación de las estrategias de los diferentes subsistemas respecto de la estrategia global de la organización.
4. Entrevistas de salida: facilitan los motivos por el cual el empleado abandona la organización, dejando en evidencia las falencias que generaron esa insatisfacción y toma de decisión.
5. Reordenamiento del trabajo: muchas veces se precisa reestructurar las tareas de un sector para mejorar el rendimiento y eso demuestra que en oportunidades es necesaria la capacitación adecuada al cambio.

El análisis del capital humano “implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no”. (Scott Snell / George Bohlander 2013: 297) esto permite a la organización invertir en capacitar al personal que lo requiera evitando transformar la inversión en gasto al hacerlo de manera generalizada. Se busca determinar la cantidad de empleados necesaria para los puestos a cubrir, las cualidades, los conocimientos, las actitudes, etc. La evaluación de desempeño permite conocer las cualidades de las personas y cuáles son las que no cumplen las expectativas, pero no explica el motivo de la negativa. Si el problema es la motivación u otros aspectos que el empleado no logre controlar la capacitación no es la solución adecuada, pero es el camino correcto en caso de detectar falta de habilidad en el desempeño del individuo.

Una vez obtenido el diagnóstico da lugar al comienzo del programa de capacitación, el cual, como se mencionó anteriormente, debe estar alineado con la estrategia de la organización. El programa se arma con la información resultante en dicho diagnóstico que le permite al responsable del diseño saber a quién, en qué, cómo, cuándo, donde, cuanto capacitar y quien capacitará. Se deberán tener claros los objetivos de capacitación, el contenido específico para cada área, determinar los recursos necesarios para llevar a cabo la misma, el tiempo de duración requerido, el número de empleados a capacitar, quien llevará a cabo la capacitación, en qué lugar se va a impartir y la relación costo-beneficio.

A continuación, se mencionan algunas de las diferentes modalidades y técnicas de capacitación existentes que facilitan el aprendizaje.

Técnicas de capacitación

- **Capacitación en el puesto:** Como lo indica su nombre la capacitación se hace en el mismo sector del trabajo a desempeñar la labor, es el método más utilizado, generalmente la capacitación la realiza el supervisor o gerente del área y permite la realización práctica del aprendiz en tiempo real.
- **Instrucción en el aula:** Se da en un ámbito destinado para la capacitación, puede ser externo o interno y la modalidad es similar a cuando se toma un curso. La ventaja que tiene es que si a los aprendices les surgen dudas en el tema que se está explicando tiene la posibilidad de disiparlas en el momento con quien les brinda la enseñanza.
- **Instrucción programada:** El objetivo de esta técnica es que el alumno sea autodidacta al momento de aprender, se le brinda bibliografía y material de estudio el cual luego de un tiempo considerado es evaluado y se determina el nivel de conocimiento que adquirió el aprendiz, si necesita un refuerzo extra en la explicación o si puede pasar al siguiente nivel.
- **E-learning:** Con la ayuda de la tecnología y el avance de la misma permite que la capacitación sea más eficiente y rentable, los empleados pueden manejar sus tiempos, esta técnica brinda la posibilidad que se pueda hacer de manera grupal o individual, los módulos pueden ser consultados por los aprendices cuando estos quieran, se utilizan medios audiovisuales, las redes, plataformas, mails, videoconferencias, internet, etc. permitiendo que la enseñanza se brinde de manera sincrónica o asincrónica.
- **Método de simulación:** Se utiliza esta técnica cuando se trata de equipos de riesgo o costo elevado, se le brinda al capacitado el material teórico práctico para su estudio previo y luego se evalúa en simuladores, el fin que se busca es el desempeño de las habilidades físico motrices.
- **Métodos audiovisuales:** El aprendizaje a través de video, escucha de audios, videoconferencias grupales o individuales, suele ser una técnica utilizada en el área de producción.
- **Seminarios y conferencias:** Son utilizados para la capacitación en grupo, se realizan debates sobre temas que necesitan solución, comunicados sobre las

políticas de la empresa, como también ideas o procedimientos a llevar a cabo, siempre liderado por un profesional idóneo en el tema.

- Estudio de casos: La finalidad es la resolución de un caso, puede ser mismo de la empresa o uno al azar, donde el empleado o grupo de empleados deben evaluar la situación planteada y proponer una estrategia y plan de acción para la solución de un problema.
- Juego de roles: Consiste en el cambio de roles entre un empleado y su supervisor con el fin de solucionar un problema existente. Esto permite a ambos poder tener una visual diferente de la perspectiva situacional, ayudando a la mejora de actitudes con los pares y la capacidad de entendimiento favoreciendo el manejo de situaciones futuras.
- Universidades corporativas: Esto suele ocurrir en las grandes corporaciones que tienen sus propias universidades donde capacitan a su personal.

Teniendo en claro el diseño del programa de capacitación, se procede a su implementación donde hay que tener en cuenta que existe una relación entre el educador y el aprendiz, ambos actores pueden ser cualquier individuo dentro de la organización, independientemente del cargo que ocupe dentro de la misma, muchas veces se trata del empleado que tenga mayor experiencia en el cargo el que puede oficiar de instructor para transmitirle sus conocimientos al resto, también existen ocasiones donde se contrata especialistas para llevar adelante el programa.

Al implementar un programa de capacitación el objetivo es la solución de un problema que ha sido detectado en el diagnóstico. Es muy importante que el material proporcionado a los aprendices sea pertinente, de fácil comprensión, que aporte los conocimientos adecuados, que favorezca al rendimiento de la capacitación y que esté bien coordinado por el instructor. Para que la tarea se lleve a cabo de manera satisfactoria debe existir un ambiente homogéneo en toda la organización, los empleados de todos los niveles jerárquicos deben estar conscientes y conformes que la inversión en un programa de capacitación es el camino adecuado para la solución del problema y que los resultados se van a ver reflejados en los rendimientos futuros.

Otro aspecto a tener en cuenta en esta etapa es la adecuada selección de los instructores, no solo tienen que ser expertos en el área, sino que tienen que contar con características del tipo racional, motivacional, deben tener facilidad a la hora de transmitir conocimiento, ser didácticos, pedagógicos, empáticos y responsables. Esto

se va a demostrar con el resultado obtenido en el desempeño de los aprendices, los cuales también tienen que ser debidamente reclutados en la etapa correspondiente.

El entrenamiento o coaching es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado. La principal característica es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. (Idalberto Chiavenato 2007: 402)

El subordinado de este modo aprende cosas nuevas, aumenta su conocimiento, mejora su desempeño o simplemente se perfecciona; todo esto es posible porque el líder lo orienta, estimula, entrena, aconseja para que eso suceda. Las organizaciones en la actualidad tienden a ser más horizontales, los líderes están preparados para tomar decisiones sin tener que consultar a los altos mandos, la relación entre los líderes y los subordinados es más directa, al ser los procedimientos menos burocráticos permite que el capital humano se desenvuelva de forma más fluida, de manera creativa, menos rutinaria, fomentando un aprendizaje continuo que genera un aumento tanto del conocimiento como de las competencias.

La etapa final del proceso es la evaluación, donde se va a determinar si los objetivos planteados en el programa fueron alcanzados, si se han modificado las conductas, las habilidades de los empleados y si se han alcanzado las metas de la estrategia organizacional. Esto se puede medir en los tres sectores que se analizaron para detectar las necesidades de capacitación.

1. Evaluación del capital humano: se deben obtener resultados que demuestran la reducción del ausentismo, mayor compromiso con la institución, disminución de conflicto entre pares, mejoras en las habilidades, aumento del conocimiento, etc.
2. Evaluación de las tareas y operaciones: se esperan resultados del tipo, aumento de producción, disminución de desperdicios, mejora de procesos, aumento de la calidad del producto, disminución de riesgos y accidentes, mejora del cuidado de la maquinaria, entre otros.
3. Evaluación de la organización: Entre los resultados esperados se busca lograr, un mejor clima laboral, eficacia en la organización, mayor eficiencia,

mejores relaciones entre directivos y empleados, aceptación en el desarrollo, cambio y la innovación.

Una vez obtenidos los resultados estos pueden ser negativos debiendo comenzar de cero el proceso que implica comenzar con la fase 1 detectando nuevamente las necesidades de capacitación, en caso de ser positivos la retroalimentación se da en la fase 3 donde se vuelve a implementar la capacitación. La capacitación no debe ser un hecho aislado, sino que debe tomarse como un proceso continuo, esto les permite a las empresas mantenerse competitivas frente a los avances y cambios tecnológico-ambientales del rubro al que pertenezcan.

Beneficios de la capacitación

- Disminución de la rotación del personal.
- Disminución del ausentismo.
- Mayor puntualidad y compromiso.
- Mayor dinamismo y satisfacción dentro del sector.
- Mejora la fluidez de comunicación y reconocimiento entre los diferentes subsistemas.
- Disminuye la tensión permitiendo la mejora del manejo de conflictos.
- Integra y motiva al trabajador con la organización.
- Genera un sentido de pertenencia.
- Alinea los objetivos de las diferentes áreas con la estrategia global de la empresa.
- Permite que la empresa se mantenga competitiva.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Incrementa la calidad y productividad.

Más adelante, en el trabajo de campo se podrá ver con más detalle, que en la PyME bajo análisis no se cumplen con algunas cuestiones mencionadas en el presente capítulo, ya que, a modo de avance, podemos concluir que no existe un programa de capacitación debidamente con los procesos que se realizan, puede haber en las diferentes áreas lo que se conoce como capacitación en el puesto, actividad que se da ocasionalmente al ingresar en la organización. Los empleados básicamente son reclutados y asignados a los diferentes sectores para que desarrollen las actividades afines.

Existen casos omisos, que se presente alguna orientación por parte de los pares en el sector hacia el nuevo que fue asignado, pero se asocia con un

acto propio de los grupos informales que se presentan en una organización y no con una directiva formal proveniente de los altos mandos o del supervisor a cargo del personal, en simples palabras no forma parte de una capacitación propiamente dicha, sino como un acto de amabilidad y apoyo entre compañeros.

En ocasiones, como nos comentó el contacto de la empresa, empleados jóvenes que fueron reclutados no estuvieron conformes con la falta de capacitación formal y de motivación, especialmente en el sector de producción, esto hizo que el aprendizaje en el puesto de manera informal no sea suficiente, como así también en el sector administrativo, donde en ambos casos frente a la ausencia de incentivos que complementan el sueldo básico y una política aplicada de reducción de salario los impulsó a tomar la decisión de desvincularse de la empresa, no así a empleados con trayectoria dentro de la misma que si bien son personas adultas, pueden estar inconformes con las medidas, pero son menos propensas a tomar esa determinante decisión, prefiriendo conservar su puesto de trabajo.

CAPÍTULO V: INCENTIVOS

Concepto

Para hablar de la importancia de los incentivos, es necesario mencionar el término compensación para poder profundizar el mecanismo y las estrategias a llevar a cabo para que los empleados se sientan motivados a la hora de desempeñar sus tareas.

La compensación consiste de tres componentes principales. La compensación directa comprende los sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta comprende los beneficios proporcionados por los empleadores y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales. (Scott Snell / George Bohlander 2013: 394)

Finalidad

La finalidad de la compensación es mantener motivado al empleado para que este se desempeñe de manera eficiente, el desafío es lograr este objetivo con el menor costo posible. Se busca diseñar una estrategia de compensación alineada con los objetivos de la organización permitiendo definir si la empresa está dispuesta a premiar las conductas y habilidades reconociendo el rendimiento o simplemente pagar por asistir al trabajo. El análisis y la modalidad de compensación a aplicar varía según el puesto y las tareas a desempeñar dentro de cada subsistema, este tipo de estrategia de compensación está relacionado con lo que mencionamos a lo largo del análisis como ser: la capacitación, la evaluación de desempeño, el reclutamiento y la retención de los recursos humanos.

Al igual que sucede con la capacitación, los objetivos y metas que se pretenden alcanzar con la estrategia de compensación están directamente vinculados con los de la organización y tienen similitudes a lograr:

- Continuar siendo competitivos en el mercado.
- Reducir la rotación del personal.

- Lograr un desempeño de los empleados integrado a las necesidades futuras de la organización.
- Lograr mantener equitativos los salarios de los empleados.
- Que el desempeño de los empleados sea recompensado.
- Lograr atraer nuevos empleados.

Dentro de los diferentes tipos de compensación podemos mencionar el pago por desempeño cuyo objetivo es el aumento de la productividad logrando una disminución en el costo de personal, es comúnmente lo que los gerentes vinculan con el mérito y el desempeño que emplean sus subordinados para ejecutar las tareas a cambio de este tipo de incentivo. Esta forma de pago genera en el empleado una motivación, “Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo, no solo en su nivel de vida sino también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo”. (Scott Snell / George Bohlander 2013: 399). Para los gerentes es importante lograr una equidad de pago tanto interna como externa para disminuir conflictos y evitar la desmotivación de los empleados; con tal fin definiremos el término equidad vinculado al pago de los empleados y su percepción con la misma:

La equidad de pago es lo que perciben los empleados cuando la tarea realizada es acorde con la compensación obtenida. Estos suelen comparar dicha equidad con los empleados que ocupan el mismo puesto dentro de organizaciones externas, como así también con sus compañeros que ocupan otros puestos dentro de la empresa y con compañeros que ocupan el mismo puesto, denominándose así equidad externa, interna e individual respectivamente.

Los planes de incentivos también denominados de pagos variables sirven para lograr esa equidad mencionada y evitar conflictos causados por la desigualdad, estos tipos de incentivos pueden ser individuales, grupales o empresariales. Dentro de los individuales nos encontramos con el trabajo a destajo, bonos, pagos por mérito, premios por incentivo, incentivos de ventas. En los grupales podemos mencionar compensación del equipo, plan Scanlon e improshare. En los empresariales los conocidos como participación de utilidades, opción de compra de acciones y planes de adquisición de acciones de la empresa. Los líderes ven este tipo de planes como la posibilidad de alinear los propósitos de la organización con el esfuerzo, conocimiento y habilidades de los empleados para lograr las tareas que conducen al logro de objetivos generando un ambiente de compromiso y operativo en equipo, cosa que es más difícil de lograr con el

método tradicional del salario por hora o sueldo. Este tipo de planes no solo es usado para motivar el desempeño del personal, sino que en ocasiones se aplica para retener o atraer al capital humano de alto rango jerárquico.

Tipos de incentivos

Incentivos Individuales

Trabajo a destajo: Está ligado al sector de producción, se trata de recibir un incentivo por cantidad de piezas, por superar la cantidad base a producir, etc. es un incentivo fácil de calcular para la organización pero difícil de medir para el empleado y supervisores, en ocasiones puede generar rivalidad entre compañeros, desigualdad generando el efecto contrario a la motivación que se pretende lograr con dicho incentivo, cabe destacar que tampoco es un método que se puede aplicar si la calidad es más relevante que la cantidad.

Bonos: es un incentivo que generalmente se da a fin de mes independiente del sueldo básico a cobrar, antiguamente se solía dar bonos a los empleados de mandos medios y altos, pero en la actualidad muchas empresas distribuyen bonos a todo el personal. Existen bonos inmediatos que se otorgan cuando el esfuerzo de un empleado lo amerita, suele ser por un desempeño satisfactorio que no estaba dentro de las normas establecidas, es una herramienta de gran motivación este tipo de incentivo.

Pagos por mérito: este tipo de incentivo está vinculado a la subjetividad del supervisor al momento de otorgar o no el beneficio por el logro de objetivos por parte del empleado, puede ser motivador siempre que el empleado considere que el desempeño que necesita para lograr la tarea es acorde al incentivo para lograrlo. Este tipo de plan permite que los empleados con mayores habilidades logren los méritos y que los empleados menos habilidosos se motiven a querer ganarlo.

Premios por incentivos: este tipo de incentivo se lo denomina no monetario, hace que el empleado se sienta valorado, son premios por el logro de objetivos que no se realizan en efectivo, son por lo general más motivadores debido al reconocimiento, estos son expresados en entradas al teatro, Boucher para restaurantes, casas de electrodomésticos, indumentaria deportiva, vacaciones, etc.

Incentivos por ventas: en este tipo de puesto al tratarse de la fuente de ingreso de la organización es el lugar donde se pretende que el empleado esté más motivado,

en ocasiones el desempeño de los vendedores se puede ver afectado por factores externos como ser estacionalidad, fluctuación económica, competencia, disminución de demanda, etc. Por ese motivo existen en este tipo de incentivos tres variantes posibles: El salario directo, está desafectado al volumen de ventas, el vendedor cobra un sueldo por realizar tareas diversas en dicho sector siendo probable que no se sienta motivado a generar gran cantidad de ventas. El incentivo por comisiones, consiste en que el empleado cobre un porcentaje según las ventas, esto genera una motivación extrema para conseguir grandes volúmenes de ventas, es ventajoso para el vendedor pero en ocasiones no tanto para la organización dado que muchas veces el volumen de ventas no significa el aumento de las utilidades, los vendedores se ven obligados a disminuir el precio por volumen, se descuida el servicio al cliente post venta, y en tiempos de baja demanda para el negocio los vendedores se ven tentados a cambiar de organización. Por último, una combinación de ambos, generalmente el más utilizado por las organizaciones, consta de un salario fijo y un salario flexible atado a un porcentaje sobre las ventas o por cumplimiento de objetivos, el porcentaje que representa cada salario es según la estrategia, objetivos y conveniencia de la organización.

Incentivos Grupales

Compensación del equipo: este tipo de incentivos busca fomentar la cooperación en grupo, el buen clima laboral, el logro de metas y objetivos en conjunto con el fin de alcanzar la retribución de un bono por desempeño. Este tipo de bono se puede otorgar por mejorar tareas de producción, calidad, disminuir costos, etc., el valor o porcentaje del mismo debe ser informado al equipo correspondiente con anterioridad así también las metas y objetivos a alcanzar en conjunto para hacerse beneficiarios del mismo. Este tipo de incentivo puede no resultar motivador para todos los integrantes del grupo, es probable que existan conflictos interpersonales entre los miembros, que la fuerza de trabajo no sea equitativa y que algunos consideren que todos obtienen el beneficio por el logro o desempeño de unos pocos.

Plan Scanlon: este plan utiliza comités de empleados, consiste en recibir una recompensa por aportar ideas constructivas a la organización con el fin de mejorar los costos y repartir lo que resulta de esa reducción entre los empleados, este tipo de incentivo suele darse a todos a través de un bono.

Improshare: está orientado a la cantidad de producción terminada por equipo en un tiempo estimado, este bono también es recompensado a todos los empleados, esto

favorece al ambiente constructivo y a la cooperación del grupo para lograr disminuir los tiempos y aumentar la productividad siendo esto un beneficio para todos.

Tanto el plan Scanlon como el Improshare son beneficiosos y pueden aumentar la rentabilidad de la empresa si se tiene en cuenta la parte psicológica del empleado, el sentido de pertenencia y participación que estos pueden sentir a través de la confianza, si las cosas se hacen de manera correcta, es fundamental para que realicen el esfuerzo requerido para desempeñar la tarea; involucrarlos tanto financiera como psicológicamente dentro de la organización va a permitir que estos cooperen para mejorar la eficiencia.

Incentivos Empresariales

Participación de utilidades: Se pretende motivar al empleado haciéndolo sentir no solo parte de la organización sino como un socio para la misma, que no solo estén comprometidos con un área en particular sino con toda la empresa. Este incentivo pretende que el empleado aumente sus ingresos ayudando al crecimiento de los rendimientos de la organización, haciendo que éste piense y se preocupe por el avance, desarrollo y bienestar de la empresa. El porcentaje de utilidades a repartir a los empleados depende de cada organización al igual que los beneficiarios de dicho incentivo. Los pagos pueden ser en efectivo o en un plazo determinado.

Opción de compra de acciones: Se busca beneficiar al empleado por el esfuerzo realizado para el desempeño de diferentes tareas dentro de la entidad, es un incentivo por el cual el empleado puede acceder a la compra de acciones de la empresa a un precio de concesión con el fin de generar un mayor interés corporativo por ser parte de la sociedad y así motivar a aumentar su productividad desencadenando ésta un aumento del precio de dichas acciones. Todo este proceso se traduce en un beneficio financiero rentable para el empleado en cuestión al poder vender las acciones adquiridas a un precio de concesión al nuevo valor de mercado.

Planes de adquisición de acciones de la empresa: Se trata de un fondo donde la empresa aporta sus propias acciones, donde da el dinero para comprarlas, con el fin de obtener beneficios fiscales para la empresa, los vendedores y los empleados. Estas acciones son reservadas para los empleados, son distribuidas en sus cuentas y pueden ser vendidas al momento de éstos retirarse o desvincularse de la organización tanto a la misma empresa como en el mercado abierto en caso de ser públicas. Al igual que la opción de compra de acciones este incentivo sirve para que el empleado se sienta parte

de la organización con el fin de involucrarse más en la productividad de la misma cooperando en el crecimiento y desarrollo constante de su eficiencia

Ventajas de los planes de pago por incentivo

1. Son costos variables vinculados directamente con el logro de resultados.
2. Vinculados directamente con el logro de operaciones, si estos desempeños se cumplen el incentivo se paga, sino no.
3. Incrementan la equidad dentro de la organización
4. Proporcionan una ganancia tanto para el empleado como para la organización, debido a la motivación que le imparte el incentivo al empleado para realizar el esfuerzo necesario para desempeñar la labor en objetivos determinados.
5. Fomentan el trabajo en equipo cuando los incentivos se pagan por el trabajo realizado en grupo.

Si algo podemos mencionar, respecto a nuestro caso de análisis que se verá con más detalle en el estudio de campo, es que una herramienta de motivación tan eficiente como el incentivo monetario no es utilizada por completo dentro de la organización elegida. El subsistema favorecido con esta política es el de ventas, donde el cumplimiento del objetivo grupal por alcanzar una cantidad de unidades vendidas los hace beneficiarios de una comisión, en caso contrario el beneficio es nulo. No logramos determinar con certeza que exista cierta rivalidad por la falta de equidad al momento de lograr el objetivo conjunto como suele ocurrir en este tipo de incentivos grupales, pero existe cierta disconformidad con otros sectores por esta desigualdad de beneficios que se otorga a este sector en particular y a los demás no.

Nos resulta extraño la falta de incentivo general siendo una empresa con un importante sector de producción donde comúnmente suele aplicarse el incentivo individual de trabajo a destajo donde superando una cantidad de unidades producidas se hacen beneficiarios de un incentivo monetario o en casos particulares suelen obtener un voucher compensatorio.

Claramente, al ser una empresa que no prioriza al capital humano que la compone los mencionados incentivos grupales como el improshare y plan Scanlon están

lejos de ser aplicados porque no se tiene en cuenta la psicología del empleado como tampoco el sentido de participación activa y pertenencia.

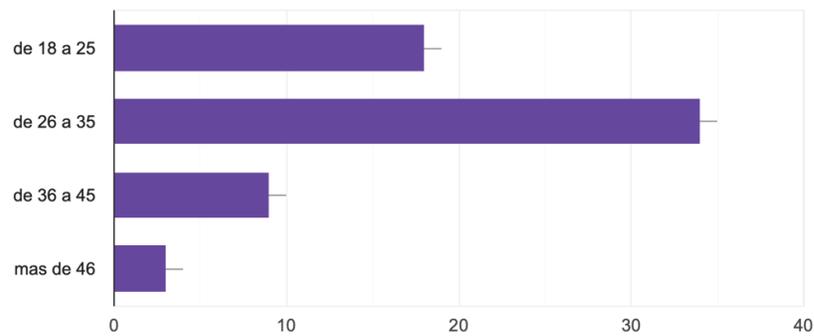
CAPÍTULO VI: TRABAJO DE CAMPO

Encuestas

Para realizar el presente trabajo de campo, se implementó una herramienta de recolección de datos como las encuestas que nos permitieron obtener información de 64 personas sobre diversas temáticas dentro de las pymes, las cuales vamos a compartir a continuación:

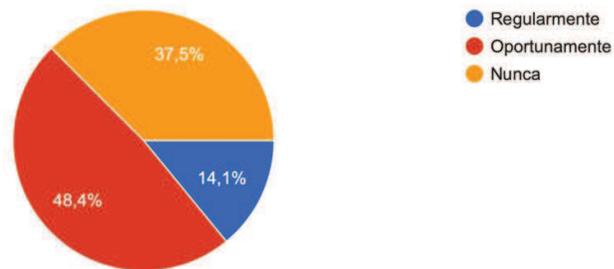
Edad

64 respuestas



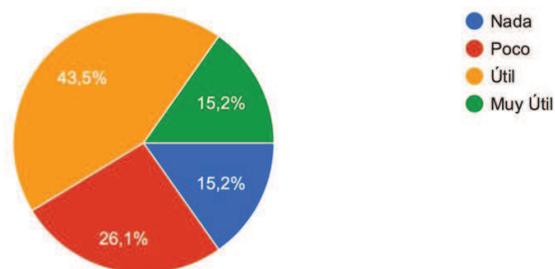
Recibiste o recibís capacitación?

64 respuestas

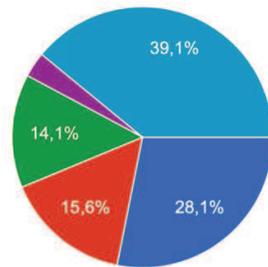


En caso afirmativo: ¿Te fue útil?

46 respuestas

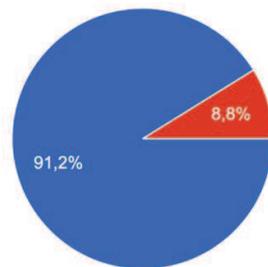


¿Que técnica de capacitación utilizaron?
64 respuestas



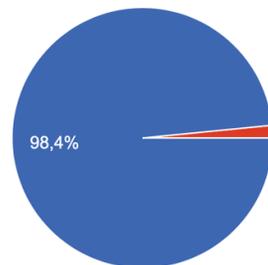
- En el puesto
- E-Learning
- Simulación
- Seminarios y conferencias
- Otra
- Ninguna (si tu respuesta anterior fue negativa)

En caso negativo: ¿Te interesaría?
34 respuestas



- Sí
- No

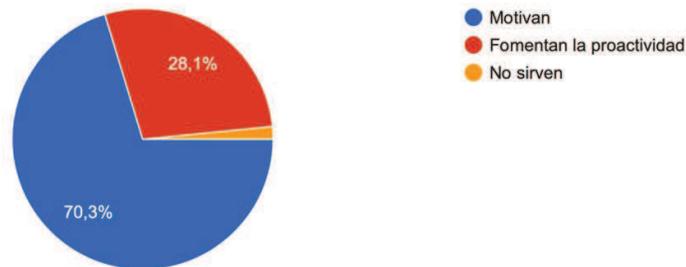
¿Crees que capacitar al capital humano es beneficioso tanto para el empleado como para la organización?
64 respuestas



- Mucho
- Poco
- Nada

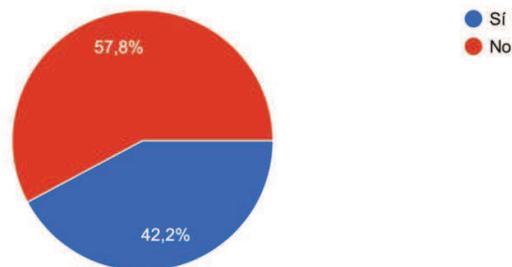
¿Que opinas de los incentivos a los empleados?

64 respuestas



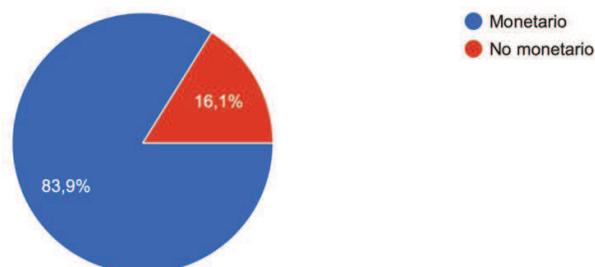
¿Te brindan algún tipo de incentivo?

64 respuestas



En caso afirmativo: ¿de que tipo?

31 respuestas



A modo de conclusión, se observa que la mayor parte de personas que respondieron las encuestas se encuentra en un rango de edad de entre 26 a 35 años, trabajando todas en pymes dentro del partido de San Martín.

El público objeto de estudio, nos contó que en un 37,5% de los casos no reciben ningún tipo de capacitación en sus lugares de trabajo, lo cual resulta algo grave considerando que esta herramienta debe ser considerada de fundamental importancia, lo que sí vimos reflejado en el 48,4% de las personas que las reciben y les resulta útil, las cuales nos comentaron que la técnica más común e implementada es la capacitación

en el puesto seguido del e-learning, lo cual, es algo muy común en todas las empresas hoy en día. Lo que nos resultó muy interesante compartir es que de todas las personas que no reciben capacitación al 91,2% les interesaría recibirla para poder crecer no solo personal sino también profesionalmente dentro de la pyme.

Otra de las respuestas contundentes fue la opinión sobre el tema de los incentivos, en donde el 98,4% de las personas desea tenerlos ya que motivan y fomentan la proactividad, también se observó que muchas pymes no están brindándolos y esto puede ocasionar una desmotivación en el personal y consigo una baja en la productividad, ya que tener al personal motivado no solo ayuda al buen clima laboral sino también al aumento de su productividad. Esto fue una cuestión clave, debido a que las personas que no lo reciben objetaron que es una cuestión que puede llevar a la misma a decidir cambiar de organización.

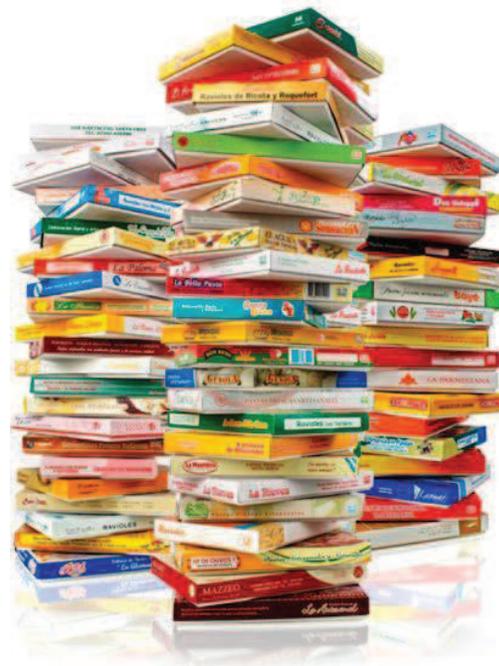
Entrevista

Introducción

En cuanto a la parte práctica de nuestro trabajo final de práctica profesional, nos enfocamos en una pyme del rubro descartable de gastronomía, la cual está ubicada en la localidad de Villa Maipú, partido de San Martín, provincia de buenos aires.

Esta pyme nace en 1990, por medio de una sociedad conformada entre dos amigos, los cuales, a raíz de una herencia deciden comprar una propiedad y montar su propia empresa que se dedica a la fabricación de cajas de alta calidad para ravioles, atendiendo a más de 600 fabricantes de pastas frescas artesanales.

Cuenta con una alta capacidad de producción con métodos automatizados, garantizando calidad en los productos y permitiendo tener precios muy competitivos.



Desarrollo

Se utilizó una de las herramientas de recolección de datos donde, se entrevistó a Florencia, una de las empleadas administrativas de la pyme objeto de estudio.

En la misma, ella nos cuenta que la pyme comenzó en el partido de San Martín con un pequeño local que compraron dos socios producto de un dinero heredado. En sus comienzos, se dedicó exclusivamente a la fabricación de pizzas, pero como con el tiempo dicho rubro no prosperó, los socios decidieron dar un giro comercial, y comenzar a fabricar cajas de alta calidad para ravioles.

Florencia, nos contó que en sus principios las cajas eran fabricadas con ganchos, y más adelante, se cambió la forma de fabricación por cuestiones de bromatología ya que se les exigía que no tuvieran metal en las mismas.

En cuanto a la estructura de la pyme, de toda la parte administrativa se ocupaba una sola persona como, por ejemplo, realizaba liquidaciones de sueldos, pagos, luego con el tiempo, algunas de las tareas se tercerizaron con un contador. En cuanto a la logística, también estaba a cargo de una sola persona, pero cuando la situación comenzó a mejorar y la pyme fue creciendo, tuvieron que contratar personal para poder abastecer correctamente, convirtiéndose hoy en día en líder en todo el país.

La empleada, nos contó que hace 10 años que está en la empresa, pasando por varios sectores dentro de la misma y nos mencionó que la pyme no cuenta con capacitación y tampoco los socios delegan el trabajo.

Actualmente son 56 empleados sumando a los dueños ya que son socios gerentes. En el área de producción que cuenta con sub-áreas son 48 personas dentro de los mismos hay 6 choferes, un encargado y un sub encargado por área que reportan al encargo de producción. El área administrativa, está compuesta por 3 empleados. El área de ventas está integrada por 3 personas. El área de compras cuenta con 2 subordinados. Los empleados cuentan con políticas de incentivos solo en el área de



ventas, en donde si superan 1.400.000 cajas, se llevan un plus mensual, el resto de las áreas no cuenta con incentivos, ya que a los jefes no les interesa implementarlo, y además los mismos contrataron una consultora la cual no le brindó beneficios al personal, sino que, al contrario, la misma les recomendó a los socios reducir los sueldos porque los mismos según ellos estaban elevados.

Algo que nos llamó la atención que nos mencionó la empleada, es que la empresa no tiene objetivos definidos claramente, sino que quiere únicamente lograr que los sectores aumenten la productividad como, por ejemplo, que el área de ventas aumente el volumen de las mismas o que el área de producción aumente la misma.

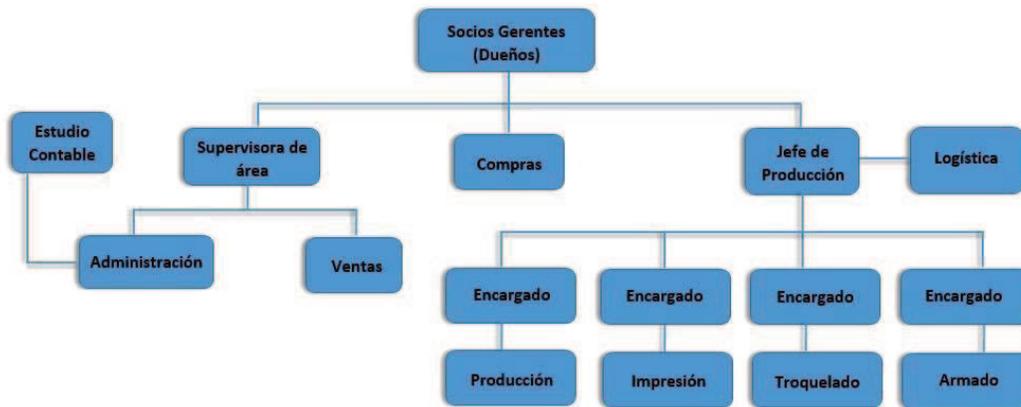
Florencia nos brindó una opinión personal, en donde le resultaría interesante que la empresa brinde capacitaciones ya que las mismas resultan útiles para poder crecer tanto personal como profesionalmente y no quedarse estancado en el mismo puesto en la empresa y poder llegar a mejores puestos jerárquicos.

La pyme tiene más de 20 años en el mercado, y no suele tener rotación de personal, salvo en oportunidades puntuales, es decir, por reiteradas faltas o incumplimientos en el trabajo. También nos indicó, que la poca rotación del personal era joven.

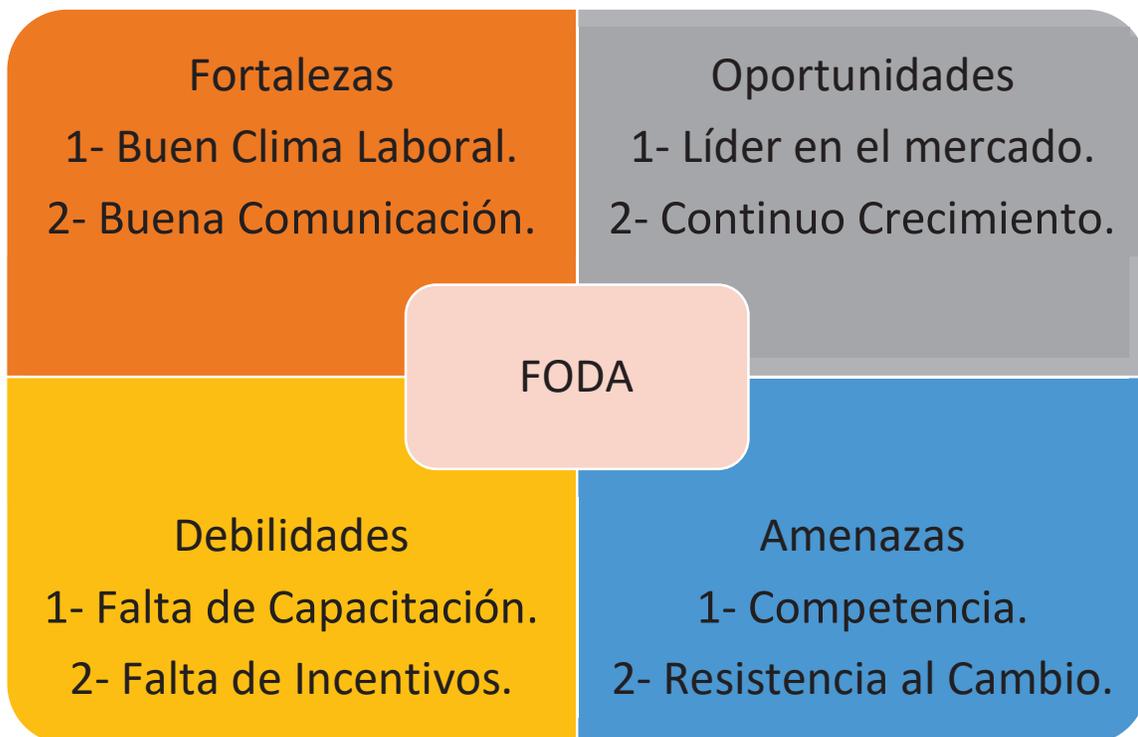
Hoy en día, en la pyme hay una comunicación buena y fluida entre los sectores, lo cual es algo clave para poder identificar las posibles amenazas a tiempo y solucionarlas, esto también se puede lograr debido a que el clima organizacional es bueno.

Para finalizar, le consultamos cómo era la relación entre los empleados y los dueños, y nos respondió que con cierto personal de la pyme la relación era mala, no teniendo formalidades y no permitiendo que el personal brinde opiniones, solo acepta sugerencias de personas puntuales y marcando diferencia de géneros.

Organigrama



Matriz FODA



FORTALEZAS		CALIFICACIÓN	PESO RELATIVO	PONDERACIÓN
Buen clima laboral		85	0,1	8,5
Buena comunicación		90	0,15	13,5
DEBILIDADES		CALIFICACIÓN	PESO RELATIVO	PONDERACIÓN
Falta de capacitación		40	0,3	12
Falta de incentivos		20	0,45	9
		Puntaje	1	43
OPORTUNIDADES		CALIFICACIÓN	PESO RELATIVO	PONDERACIÓN
Lider en el mercado		90	0,2	18
Continuo crecimiento		70	0,15	10,5
AMENAZAS		CALIFICACIÓN	PESO RELATIVO	PONDERACIÓN
Competencia		60	0,15	9
Resistencia al cambio		85	0,5	42,5
		Puntaje	1	80

Matriz de impactos Cruzados



Estrategias Proactivas (DO):

Este tipo de estrategias se utilizan para aprovechar las oportunidades y superar las debilidades, se puede hacer mediante un enfoque de adaptación. Aplicado al caso de estudio donde nos sitúa a la organización en el cuadrante DO podemos mencionar que si la empresa supera la resistencia al cambio, y confecciona estrategias básicas de capacitación en el puesto combinada con una política de incentivos monetarios para el sector de producción como los denominados trabajo a destajo, y los no monetarios para

el área administrativa se logra una equidad respecto al sector de ventas que es el único que hoy en día es beneficiario de las políticas de incentivos dentro de la organización, pudiendo de este modo mitigar esas debilidades y aprovechar la oportunidad de crecimiento sostenido dentro del rubro logrando potenciar el liderazgo a nivel nacional.

Está claro que el punto de partida de todo cambio debe iniciarse desde los altos mandos hacia abajo, por eso es de suma importancia lograr superar esa resistencia que se genera frente a los cambios, la importancia de poder desarraigarse de los modelos mentales que muchas veces nublan la visión de crecimiento, la importancia de aprovechar el desarrollo tecnológico que avanza constantemente y su aplicación ayuda a mejorar los procesos, la productividad y fomenta el crecimiento corporativo, más cuando el objetivo principal de la empresa es lograr la mayor producción posible. Para poder cumplir con ese objetivo principal es muy importante tener al capital humano capacitado y motivado dentro de la organización para que el logro de la meta sea más fácil de alcanzar.

CAPÍTULO VII: CIERRE DE TRABAJO

Recomendaciones

Desde nuestra visión consideramos acertada la idea inicial de plantear una estrategia global, determinar los lineamientos generales y las metas a cumplir tanto en el corto como en el largo plazo ya que es una manera de encaminar positivamente la construcción de los propósitos sólidos de la empresa. Con esto claro, y transmitido correctamente a los empleados de todos los niveles, va a determinar un ambiente homogéneo con respecto a la dirección correcta para el cumplimiento de distintos objetivos que van a favorecer al crecimiento de la empresa.

No basta con que el único propósito sea la cantidad de ventas y la realización de la mayor producción posible, la aplicación de políticas de incentivos, nuevos procesos productivos, mejoras tecnológicas, mejoras de procesos, son de gran importancia a la hora de lograr un crecimiento personal y organizacional, pero estas modificaciones son posibles si al hacerlas también existe un programa de capacitación necesario para que estos cambios reflejen los resultados esperados de manera exitosa.

Cabe destacar, que la buena comunicación que hay entre todos los sectores es favorable siendo un problema habitual en este tipo de organizaciones, es recomendable aprovechar esta virtud pudiendo ser un potencial al momento de realizar cambios.

Desde otra perspectiva, rever las metodologías utilizadas y comenzar un proceso de cambios en los modelos mentales de los directivos de la Pyme, con el fin de no entender a la organización como un conjunto de problemas independientes, sino como un sistema organizado de personas que se interrelacionan.

También, se pueden organizar reuniones esporádicas con los responsables de cada área, para tratar problemas corrientes de la Pyme y mejorar la eficiencia operativa.

Cerrando este apartado, recomendamos apoyarse en el personal idóneo contratado para la consultoría, ser abiertos a los posibles cambios, mejoras, a la escucha de los empleados, donde muchas veces hacer sentir parte de la organización al capital humano, es fundamental para el proceso de crecimiento sostenido. La importancia de mantener satisfecho al personal, brindar herramientas para la correcta ejecución de las tareas y un clima laboral adecuado son simplemente las bases del motor de cualquier organización.

Conclusión Final TFPP

Luego de realizar el trabajo de investigación y el trabajo de campo, recolectando datos al azar y realizando un estudio de caso particular pertinente a la idea inicialmente planteada, llegamos a la conclusión que nuestra hipótesis está confirmada.

Se puede determinar que el capital humano joven es propenso al cambio de organización si no es mínimamente motivado mediante un incentivo monetario, que es el comúnmente otorgado en las Pymes, como también la falta de capacitación hace que éste se sienta limitado a crecer en lo personal y profesional dentro de la entidad sesgando su toma de decisión al abandono del puesto, por una organización que le brinde este tipo de beneficios.

En el caso en estudio, quedó claro que el personal con antigüedad ya está afianzado con la cultura organizacional, a pesar de no recibir incentivos de ninguna índole, salvo el sector de ventas, y con una notoria ausencia de programas de capacitación regulares, deciden mantener sus puestos en la organización, actitud comúnmente observada en empleados adultos que tienden a ser más conservadores, los cuales sesgados por sus modelos mentales prefieren conformarse y mantener su ingreso mensual acordado.

Existe una marcada resistencia al cambio por parte de los dueños como también una carencia de misión, visión y objetivos corporativos claros. La ausencia de una evaluación de desempeño y el desinterés por aplicar una estrategia de capacitación sumada a una política de incentivos, ya sea monetarios o no, comprueba que el personal joven que intenta incorporarse en la organización no logra superar el período de prueba.

Conclusión: Delisio, Ayélen Agostina

Puedo concluir, que, a lo largo de todo el Trabajo Final de Práctica Profesional, pude adquirir conocimientos y evidenciar la importancia que representa poseer una buena estructura en las Pymes, así como también, la aplicación de correctos y adecuados programas de capacitación y sistemas de incentivos.

Por otro lado, resulta importante abastecer a la Pyme de una estructura jerárquica clara y definida para evitar problemas, y así, tener una comunicación clara, formal y fluida en todos sus respectivos sentidos. Esto puede garantizar a la Pyme a que la misión, visión, valores y objetivos hacia los cuales apunta lleguen en forma precisa y entendible a cada uno de los miembros que forman parte de ella.

Uno de los aspectos relevantes que debo mencionar es la resistencia al cambio del empresario Pyme, y lo afirmo en términos generales dado que excede a la empresa estudiada. Por lo tanto, aprendí que ante cualquier cambio se debe exponer la temática a abordar de forma completa, clara y realizando las capacitaciones necesarias. Un cambio en los modelos mentales sería la opción más conveniente para el desarrollo de estas empresas, ya que, si son cerradas y ofrecen la resistencia mencionada, lo más probable es que terminen fracasando.

Finalmente, queda claro que cualquier empresa Pyme sin importar su tamaño ni su actividad puede aplicar las herramientas mencionadas y recomendadas a lo largo del presente trabajo. Lo que se necesita es el compromiso y el convencimiento de todos los integrantes de la organización que por ese camino se van a obtener beneficios a corto y largo plazo.

Conclusión: Galasso, Marcos Andrés

Luego de la investigación realizada, donde profundizamos aspectos fundamentales relacionados con el capital humano y su valoración por parte de las Pymes, concluyo que sin importar la estructura que éstas posean siempre es importante y adaptable combinar programas de capacitación y políticas de incentivos para fomentar la motivación y el crecimiento de los empleados.

En las muestras seleccionadas queda evidenciado el interés por parte de los miembros, de este tipo de organizaciones, por recibir esta clase de beneficios demostrando que al sentirse reconocidos y valorados el desempeño dentro de la Pyme es mayor. Por otra parte, quedó expuesto un ejemplo de la carencia que suele darse en estas empresas sobre la importancia de tener consolidados los objetivos, valores, cultura y la necesidad de tener un pensamiento sistémico, pero para esto último siempre es necesario primero superar los límites de los modelos mentales.

Se puede entrever la importancia de mantener al capital humano satisfecho, instruido, evitando la ruptura del contrato psicológico, son factores que hoy en día no deben dejar de lado los empresarios Pyme. El beneficio de entender que es una inversión que favorece directamente a la organización es el primer paso para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, permitiendo ser más competitivos y rentables.

Para finalizar pongo en manifiesto una frase común que dice: “la juventud es el futuro”, pero la juventud capacitada e incentivada a tiempo pueden mejorar el futuro de una empresa; sin ir más lejos el capital humano es el corazón de toda organización.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Chiavenato Idalberto (2007), “Administración de Recursos Humanos”. Octava edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- ❖ Cleri Carlos (2007), “El libro de las PyMES”. Editorial Granica.
- ❖ Dessler Gary / Ricardo Varela (2011), “Administración de Recursos Humanos” (Enfoque latinoamericano). Quinta Edición. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- ❖ Díaz Alberto (1981), “Descripción de operaciones típicas de una empresa”. Argentina: Editorial Club de estudio.
- ❖ Maristany Jaime (2007), “Administración de Recursos Humanos”. Segunda Edición. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- ❖ Martínez Guillén María del Carmen (2013), “La gestión empresarial”. Primera Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- ❖ Mondy R. Wayne (2010), “Administración de Recursos Humanos”. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- ❖ Montalván Garcés Cesar (1999), “Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa” Primera Edición. México: Universidad Iberoamericana.
- ❖ Puchol Luis (2003), “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Quinta edición. Editorial Díaz de Santos.
- ❖ Schein, E. (1982), “Psicología de la Organización”. México: Prentice-Hall. Hispanoamérica S.A.
- ❖ Sérvulo Anzola (2002), “Administración de pequeñas empresas”. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill
- ❖ Snell Scott / Bohlander George (2013), “Administración de Recursos Humanos”. Décimo Sexta Edición. Cengage Learning Editores, S.A.
- ❖ Werther William B. (2008), “Administración de Recursos Humanos”. Sexta Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

Sitios web

www.redcame.org.ar

www.afip.gob.ar

www.slideshare.net

<https://deconceptos.com/ciencias-sociales/capacitacion>

<https://www.sesametime.com/assets/diccionario/capacitacion/>