

UNIVERSIDAD PÚBLICA AUTÓNOMA DE EL ALTO
ÁREA: CIENCIAS ECONÓMICAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**“ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN BASADA EN UN SISTEMA DE
COMPENSACIÓN POR CAPACITACIÓN E INCENTIVOS EN LA PEQUEÑA
EMPRESA DE SERVICIO DE SEÑALIZACIÓN VIAL INTER TRAFFIC PARA
DISMINUIR LA DESERCIÓN LABORAL”**

AUTOR: Gustavo Díaz Machicado
TUTOR: Lic. Guzmán Tintaya Hilari

LA PAZ - BOLIVIA
2015

U.P.E.A.

AGRADECIMIENTOS

Mi gran pasión

Jesús

Por significar todo para mí, por ser mi Señor y Salvador, por permitirme conocer una nueva vida en Él, y además alcanzar muchas metas y privilegios en su infinita misericordia. Gracias Señor.

Mis Padres

Andrés Díaz y Antonia Machicado por el apoyo incondicional que me han atribuido en mi formación.

Mis Centros de Estudio

Colegio Abel Iturralde Palacios, Loreto CETAL, Universidad Mayor de San Andrés y Universidad Pública de El Alto, los que formaron en mí, lo que hoy Dios me permite ser.

Mi Tutor

Mi tutor, Lic. Guzmán Tintaya Hilari por los sabios consejos, por su amistad, pero sobre todo el apoyo incondicional en la elaboración del presente trabajo.

Compañeros de Curso

Por haberme apoyado y compartir conmigo momentos increíbles y anécdotas que he nunca olvidare desde varios años dentro y fuera de nuestra institución.

DEDICATORIA

A mi familia:

<i>Padre</i>	<i>Andrés Díaz Pacheco</i>
<i>Madre</i>	<i>Antonia Machicado de Díaz</i>
<i>Hermana</i>	<i>Mónica Virginia Díaz Machicado</i>
<i>Hermano</i>	<i>Carlos Fernando Díaz Machicado</i>
<i>Hermano</i>	<i>Fernando Díaz Machicado</i>
<i>Cuñado</i>	<i>Freddy Ortuño Quispe</i>
<i>Mis Sobrinos</i>	<i>(Ariel, Gary y Lucas)</i>
<i>Enamorada</i>	<i>Bertha Parijahua Rodríguez</i>

Que siempre me han apoyado en cada uno de los aspectos del desarrollo de mi vida.

¡¡ Muchas gracias por todo su amor y comprensión!!

A mis amigos

Es difícil nombrarlos a todos y cada uno de ustedes, pero ya saben perfectamente quienes son...:) gracias por todo el apoyo que me han dado. Mil disculpas cuando no podíamos salir porque estaba realizando mi trabajo de investigación y gracias a los que estaban en mi misma situación, preparándonos juntos. Me han dado la fuerza para seguir con ustedes y muy feliz.

Se los agradezco de corazón.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la motivación laboral es muy importante para cualquier pequeña, mediana o grande empresa y es importante medir y conocer, haciendo la diferencia entre una empresa que de buena motivación laboral y otra de baja motivación respecto al desempeño de los empleados dentro de la organización. La pequeña empresa INTER TRAFFIC esta conducido por un destacado y eficiente equipo de trabajo para solucionar problemas que aglutinan a cualquier organización sobre compensación sobre sus empleados (talento humano).

La presente investigación estudia la posibilidad de disminuir la deserción aplicando un sistema de compensación laboral en el departamento de La Paz, para satisfacer las necesidades del trabajador dentro de su ambiente laboral, aplicándose el instrumento de la evaluación del desempeño en la totalidad de los empleados. La pequeña empresa actualmente no cuenta con una investigación de dicho tema.

Con la investigación que se realizó, a la pequeña empresa INTER TRAFFIC, se pudo observar que fue de gran apoyo para la determinación de la propuesta, todos los resultados obtenidos y conclusiones realizadas fueron elaborados en función a un sustento teórico para que sus cimientos sean realistas y medibles. Este análisis de los resultados evidencio cuales áreas y características del tema, necesita atención inmediata.

Se elaboró la propuesta de acuerdo al análisis de una estrategia de motivación demostrando que la investigación fue exitosa, porque la propuesta da a solucionar las dificultades que existe.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
<u>CAPITULO I</u>	
ASPECTOS GENERALES	3
1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	8
1.5.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL	8
1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	8
1.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	9
1.6.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	9
1.6.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE	9
1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	9
1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	9
1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE	10
1.8 ALCANCES	10
<u>CAPITULO II</u>	
MARCO TEÓRICO	12
2.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
2.1.1 TALENTO HUMANO	12
2.1.2 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.1.3 PRINCIPALES PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	14
2.1.4 MOTIVACIÓN	14
2.1.5 ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	15
2.1.6 HACIA UN CONCEPTO DE COMPENSACIÓN PARA UNA EMPRESA	16
2.1.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
2.1.7.1 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.2 MARCO REFERENCIAL	24
2.2.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	24

2.2.2	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	25
2.2.3	ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN SALARIAL	26
2.2.4	COMPONENTES DEL SISTEMA	27
2.2.4.1	EQUIDAD INTERNA	27
2.2.4.2	EQUIDAD EXTERNA	28
2.2.5	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	28
2.2.5.1	MÉTODOS Y MODELOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	30
2.2.5.2	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN	34
2.2.6	SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS	35
2.2.6.1	MÉTODO DE VALORACIÓN	36
2.2.6.2	MÉTODO DE FACTORES PUNTOS	37
2.2.7	COMPENSACIÓN VARIABLE	39
2.2.7.1	INCENTIVOS Y REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO	40
2.2.7.2	TIPOS DE INCENTIVO	40
2.2.7.2.1	INCENTIVOS SEGÚN COBERTURA	41
2.2.7.2.2	SEGÚN BASE DE LIQUIDACIÓN Y TIPO DE PAGO	42
2.2.7.2.3	SEGÚN LA FRECUENCIA DE PAGO	44
2.2.7.2.4	SEGÚN CONFIGURACIÓN DE LÍNEAS DE SALARIO GARANTIZADO INCENTIVO RENDIMIENTO	46
2.2.7.3	FIJACIÓN DE NORMAS DE DESEMPEÑO O COMPENSACIÓN VARIABLE O POR RESULTADOS	48
2.2.7.3.1	FIJACIÓN DE ESTÁNDARES	49
2.2.8	DESERCIÓN LABORAL	51
2.2.8.1	ROTACIÓN DE PERSONAL	52
2.2.8.1.1	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	53
2.2.8.2	AUSENTISMO	53
2.2.8.2.1	CAUSAS DEL AUSENTISMO	53
2.2.8.2.2	CÁLCULO DEL ÍNDICE DE AUSENTISMO	54
2.2.9	MyPE's	55
2.3	MARCO INSTITUCIONAL	56
2.3.1	SITUACIÓN GENERAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA	56
2.3.2	ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA	57
2.3.3	SERVICIOS QUE PRESTA LA PEQUEÑA EMPRESA	58
 <u>CAPITULO III</u>		
METODOLOGÍAS		61
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.1.1	DESCRIPTIVO	61

3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	61
3.2.1	MÉTODO INDUCTIVO	61
3.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	62
3.3.1	OBSERVACIÓN DIRECTA	62
3.3.2	ENTREVISTA	63
3.3.3	CUESTIONARIOS	63
3.3.4	POBLACIÓN DE ESTUDIO	64

CAPITULO IV

	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	65
4.1	ANÁLISIS DE DATOS DEL CENSO N° 1	65
4.1.1	¿Edad?	65
4.1.2	¿Estado Civil?	66
4.1.3	¿Cuánto es el número de componentes en su familia?	67
4.1.4	¿Cuál es su nivel de formación culminada?	68
4.1.5	¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC?	70
4.1.6	¿Conoce las políticas, misión y visión de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	71
4.1.7	¿Me siento integrado a la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	72
4.1.8	¿Recibió usted un curso de capacitación sobre el manejo de la Pequeña empresa INTER TRAFFIC?	74
4.1.9	¿Se preocupa por su bienestar de usted la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	75
4.1.10	¿Tuvo inconvenientes para desempeñarse eficientemente después de cumplir su entrenamiento inicial?	75
4.1.11	¿Cuándo usted estaba trabajando recibió reconocimiento por su trabajo?	77
4.1.12	¿La pequeña empresa fomenta la búsqueda de aplicar una estrategia de motivación?	78
4.1.13	¿Cuál fue el motivo de deserción de la pequeña empresa de sus compañeros de trabajo?	79
4.1.14	¿Causas más atribuibles que generara deserción en lo futuro sin una estrategia de motivación hacia el personal?	81
4.1.15	¿Implementando una estrategia de motivación ya sea de capacitación y compensación se reducirá la ausencia de los trabajadores?	82
4.2	ANÁLISIS DE DATOS DEL CENSO N° 2	83
4.2.1	¿Cuál cree usted, que es la causa principal del ausentismo de Personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	83

4.2.2	¿Cuál cree usted, que es la causa principal de rotación de Personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	84
4.2.3	¿Cómo afecta la rotación y el ausentismo de personal en la Pequeña empresa INTER TRAFFIC?	85
4.2.4	¿Cómo se puede disminuir a su criterio la rotación y el Ausentismo del personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	86
4.3	INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL	87
4.4	PRUEBA DE HIPÓTESIS CON DISTRIBUCIÓN t DE STUDENT	88
4.4.1	INTERPRETACIÓN DE LA HIPÓTESIS	90

CAPITULO V

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN BASADA EN UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN POR CAPACITACIÓN E INCENTIVOS PARA DISMINUIR LA DESERCIÓN LABORAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC		94
5.1	PRESENTACIÓN	94
5.1.1	VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO FACTORES PUNTOS	94
5.1.2	FACTORES DEL GRUPO DE REQUISITOS O HABILIDADES	95
5.1.3	ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR Y GRADOS	96
5.1.3.1	INTEGRACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR	96
5.1.3.2	DISEÑO DE LA MATRIZ PARA VALORACIÓN	97
5.1.3.3	FIJACIÓN DE PUNTOS A CADA PUESTO	98
5.1.3.4	CATEGORIZACIÓN POR PUESTO	98
5.2	PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DE LA DESERCIÓN DE PERSONAL	99
5.2.1	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	100
5.2.1.1	ESTRATEGIA 1 PROGRAMA DE RELACIONES INTERPERSONALES	100
5.2.1.2	ESTRATEGIA 2 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES	106
5.3	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC	107
5.3.1	RELACIÓN SUELDOS Y SALARIOS/TOTAL INGRESOS	108
5.3.2	VARIACIÓN DEL INGRESO DE GESTIÓN	108
5.3.3	VARIACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	109
5.3.4	INGRESOS, SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS 2015	109
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES		111

BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICOS	Pág.
Gráfico N° 1 ¿Edad?	65
Gráfico N° 2 ¿Estado Civil?	66
Gráfico N° 3 ¿Cuánto es el número de componentes en su familia?	68
Gráfico N° 4 ¿Cuál es su nivel de formación culminada?	69
Gráfico N° 5 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC?	70
Gráfico N° 6 ¿Conoce las políticas, misión y visión de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	71
Gráfico N° 7 ¿Me siento integrado a la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	73
Gráfico N° 8 ¿Recibió usted un curso de capacitación sobre el manejo de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	74
Gráfico N° 9 ¿Se preocupa por su bienestar de usted la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	75
Gráfico N° 10 ¿Tuvo inconvenientes para desempeñarse eficientemente después de cumplir su entrenamiento inicial?	76
Gráfico N° 11 ¿Cuándo usted estaba trabajando recibió reconocimiento por su trabajo?	77
Gráfico N° 12 ¿La pequeña empresa fomenta la búsqueda de aplicar una estrategia de motivación?	79
Gráfico N° 13 ¿Cuál fue el motivo de deserción de la pequeña empresa de sus compañeros de trabajo?	80
Gráfico N° 14 ¿Causas más atribuibles que generara deserción en lo futuro sin una estrategia de motivación hacia el personal?	81
Gráfico N° 15 ¿Implementando una estrategia de motivación ya	

sea de capacitación y compensación se reducirá la ausencia de los trabajadores?	83
Gráfico Nº 16 ¿Cuál cree usted, que es la causa principal de ausentismo de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	84
Gráfico Nº 17 ¿Cuál cree usted, que es la causa principal de rotación de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	85
Gráfico Nº 18 ¿Cómo afecta la rotación y el ausentismo de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	86
Gráfico Nº 19 ¿Cómo se puede disminuir a su criterio la rotación y el ausentismo del personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	87
TABLAS	
Tabla Nº 1 ESCALA SALARIAL	6
Tabla Nº 2 FUNCIÓN LABORAL	6
Tabla Nº 3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	55
Tabla Nº 4 EMPRESAS COMPETIDORAS	56
Tabla Nº 5 PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA	57
Tabla Nº 6 POBLACIÓN DE ESTUDIO	64
Tabla Nº 7 INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL 2013	88
Tabla Nº 8 INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL 2014	91
Tabla Nº 9 FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS A APLICAR	95
Tabla Nº 10 ESCALA DE PRORRATEO Y PUNTUACIÓN EN GRADOS	98
Tabla Nº 11 PUNTEOS OBTENIDOS POR CATEGORÍAS	99
Tabla Nº 12 CATEGORIZACIÓN DE PUESTOS POR PUNTEOS	99

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral surge en viejo mundo europeo en el año 1700, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas y centenares de personas producían operando las máquinas, entonces en muchas fábricas la relación interpersonal entre el propietario de la artesanía y sus trabajadores se complicó, generando la dificultad de relación laboral; tal causa motiva a los propietarios a coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de trabajadores ya que cada trabajador pensaba de manera distinta, es de ahí que empieza los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Tales causas genera como consecuencia ante los conflictos:

- La falta de entendimiento entre las persona.
- La desmotivación.
- La baja productividad y el desinterés en el trabajo.

Por tanto era necesario implementar una alternativa que logre la mediación entre los intereses patronales y las necesidades y/o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas trabajando, las relaciones se complican y por ende se necesita emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar¹.

De acuerdo a muchos autores la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"².

Entonces respecto al anterior concepto se puede decir que la motivación es considerada como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción.

“Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada

¹ Díaz Genaro. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ediciones Trillas. Guadalajara - México. Año 1988. Pág. 160.

² Dorsh, F. COMO SE MOTIVA EL ÉXITO ECONÓMICO. Editorial Hispano Americana. La Paz – Bolivia. Año 2003. Pág. 35.

de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista en el Tratado de Versalles en 1919 y tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo”.³

“Entonces actualmente muchos de los trabajadores no están en su gran mayoría motivados en desarrollar un trabajo eficiente, esto a causa de que tienen fuertes carencias como ser de alimentación, falta de estudios en nivel colegiatura y universitaria, falta de capacitación en su fuente laboral y en todos los casos no están sujetos a la Ley General del Trabajado, por tanto esos factores hace que cada trabajador le importe poco su seguridad dentro y fuera de la empresa, no tenga el amor hacia su trabajo y en todo caso genere ausentismo laboral.

En cambio en empresas que ofrezcan sueldos y salarios por encima del S.M.N. (Salario Mínimo Nacional), seguridad física laboral, capacitaciones para los trabajadores dentro de la organización y compensaciones por su desempeño dará a generar lo que es denominado la estabilidad laboral”⁴.

Por tanto en la actualidad muchas “pequeñas empresas”⁵ponen en práctica las estrategias de motivación esto con el propósito de lograr altos desempeños laborales; si esto se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que muchos empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño dentro de su fuente de trabajo. Entonces hay que motivar a los empleados, “para que quieran” y “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la “Motivación Laboral” es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial.

³ Díaz Genaro. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ediciones Trillas. Guadalajara - México. Año 1988. Pág. 163.

⁴ Ibíd. Pág. 165.

⁵ PEQUEÑA EMPRESA, es un sector que se considera como un ente generador y propulsor del desarrollo y democratización del capital.

CAPITULO I

U.P.E.A.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.9 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Toda estructura de una pequeña empresa está compuesta por muchos talentos humanos de lo cual depende mucho de la participación de ellos para lograr los objetivos particulares y comunes de la organización.

Para esto hoy en día el talento humano juega un papel muy importante para el desempeño de cualquier pequeña empresa.

Es decir que el talento humano tiene que estar íntegramente relacionado y motivado con la pequeña empresa, tiene que ser el motor esencial para poder contribuir conocimiento empírico óptimo y exacto dentro de la organización, esto con el propósito de llevar a cabo las tareas de forma eficaz y efectiva.

Por tanto el reto de cada pequeña empresa es lograr que su talento humano trabaje de forma cooperativa esto con el fin de alcanzar el nivel de efectividad organizacional y lograr la competitividad dentro del mercado laboral que se dedican en el mismo rubro.

Asumiendo que logre sus metas y objetivos implementando motivación laboral hacia su talento humano como ser compensaciones e incentivos lograra que la organización pueda obtener utilidades rentables y así implementar nuevas tecnologías idóneas para ser más competitivo en al marco laboral.

Sin embargo esto a veces no sucede y a consecuencia de esos conflictos laborales y la falta de motivación dentro de la organización no se genera:

- La Integración del talento humano.
- El Enriquecimiento del puesto de trabajo.
- Un líder como motivador esencial para la organización.

Por tanto a esas manifestaciones de insatisfacción y descontento del talento humano sobre su trabajo genera dentro de una organización pequeña, mediana y grande empresa la denominada “deserción laboral”⁶.

Muchas empresas pequeñas, medianas y grandes creen que el origen de la deserción laboral se genera en el individuo y su capacidad de adaptación, no tomando en cuenta que la principal causa puede ser sus factores internos y/o externos de la organización y eso hace que se genere la deserción del talento humano.

Entonces el origen de la deserción no siempre está en el individuo, sino también puede estar en la organización y esto puede suceder por la falta de integración hacia la pequeña empresa, no existir una compensación ya sea mediante capacitación o incentivos laborales sobre resultados, la falta de enriquecimiento de los puestos de trabajo y por ultimo no existir un líder motivador que impulse el desempeño en el trabajo.

1.10 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC, ubicada en la ciudad de La Paz, inicia sus actividades como una micro empresa en la gestión 2003, pero debido al incremento de sus demandas por otras instituciones gubernamentales y/o privadas a nivel departamental, se conforma como una pequeña empresa según la Ley de MyPES, por el incremento del número de trabajadores en su organización conformándose la Pequeña Empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC legalmente establecida y reconocida a nivel nacional.

Actualmente su rubro es prestar servicios de señalización vial de carreteras en diferentes actividades como ser: pintado de señalización horizontal (continua y segmentados), pintado de señalización vertical (pasos de cebra), y colocado de postes de hormigón a nivel Departamental.

⁶ DESERCIÓN LABORAL, consiste en la no presencia del trabajador en su puesto de trabajo en horas que debería estar trabajando.

Ahora su estructura organizacional actualmente en la pequeña empresa está conformada por 1 Gerente General, 1 Gerente de reclutamiento de personal y 17 trabajadores; por tal motivo debido a ese incremento de trabajadores y renovar su organización con una estructura nueva, su problema radica en la alto índice de deserción laboral que constituye un factor de incertidumbre para la organización durante la gestión 2013.

Según información de la pequeña empresa INTER TRAFFIC la deserción laboral en el año 2013 se generó entre 10 trabajadores, ya que ellos se sentían insatisfechos por muchas razones lo cual eso provoco la deserción de ellos hacia otras empresas del mismo rubro, según los cálculos mediante el índice de rotación de personal esto abarca un promedio entre 5.95% de deserción por mes, esto quiere decir a 1 trabajador desertado por mes, pero este índice aún puede variar según la estrategia de motivación que implante la pequeña empresa hacia sus trabajadores, ya sea sobre sus salarios o sobre su formación mediante capacitaciones e incentivos laborales.

En la actualidad para la pequeña empresa INTER TRAFFIC es problemático encontrar los nuevos talentos humanos, que sean idóneos al trabajo, que tengan una experiencia adecuada para su puesto de trabajo, entonces para el Gerente General y de Recursos Humanos es necesario buscar e implementar una estrategia de motivación para el nuevo talento humano, eso como una forma de retención debido a que los trabajadores son la parte esencial y fundamental para el funcionamiento de la pequeña empresa al contar con trabajadores capaces e idóneos al trabajo.

La estrategia de motivación de personal resulta difícil para el gerente general de la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC y por tanto es necesario implementar las herramientas adecuadas para motivar y retener personal.

Según informe empírico respecto a la deserción laboral durante la gestión 2013 es debido a que no perciben salarios muy razonables o no tienen la experiencia necesaria y por ende necesitan capacitarse para así desarrollar su conocimiento

sobre el área donde se desenvuelven y así poder contribuir, aportar, solucionar con conocimiento óptimo y legal sobre su desempeño.

Según informe empírico del personal de trabajo, para ellos y muchos de sus compañeros que desertaron de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, la causa fundamental fue al considerar que los gerentes responsables no realizan una compensación o incentivos sobre su desempeño lo cual generaba el comportamiento desactivado y poco comprometido de los trabajadores hacia su área de trabajo y por ende buscaban nuevas oportunidades en otras empresas del mismo rubro.

**Tabla No 1
ESCALA SALARIAL**

PERSONAL	ESCALA SALARIAL
Gerente Administrativo. – RR. HH.	Bs. 4000
Jefe de Operador de Maquina Pintora	Bs. 2500
Auxiliar de Operación de Maquina Pintora	Bs. 2000
Encargado de Limpieza y Mantenimiento	Bs. 1500
Encargado de Cuidado, Secado y Banderillas	Bs. 1450
Ayudantes en General	Bs. 1400

Elaboración Propia con fuente de información de la pequeña empresa INTER TRAFFIC

**Tabla No 2
FUNCIÓN LABORAL**

PEQUEÑA EMPRESA DE SEÑALIZACIÓN VIAL "INTER TRAFFIC"		
PERSONAL	CANTIDAD	FUNCIONES
Gerente General	1	Administrador General de la Pequeña Empresa
Gerente	1	Recursos Humanos - Administrativos
Trabajador	1	Jefe Operador de la Maquina Pintora
Trabajadores	2	Auxiliar de Operación de la Maquina Pintora
Trabajadores	5	Limpieza
Trabajadores	4	Cuidado del secado
Trabajadores	5	Ayudantes de Colocado de Postes
TOTAL	19	

Elaboración Propia con fuente de información de la pequeña empresa INTER TRAFFIC

Por ahora la pequeña empresa contrata a empleados para que trabajen, según la política de salarios que ofrecen, sin embargo esto puede generar disconformidad, retirarse antes, o no permanecer en la pequeña empresa durante un largo tiempo.

Esto genera un posible descontento hacia la pequeña empresa y es un síntoma que demuestra de que no existe una compensación adecuada a los rendimientos

de los trabajadores (talento humano) en función a los resultados de la pequeña empresa.

Ahora otro motivo que radica también en la psicología del obrero, es a que no se reconoce el desempeño del trabajador, creen que la motivación que perciben es el compañerismo entre ellos, también existen conflictos laborales en forma vertical y horizontal, este desequilibrio en las labores regulares trae como consecuencia el mal funcionamiento de la pequeña empresa.

De seguir con esta situación la pequeña empresa INTER TRAFFIC, puede ocasionar la desintegración total de la organización que pone como resultado bajos rendimientos y baja calidad de servicio hacia la sociedad.

1.11 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategia de motivación adecuada se puede proponer para disminuir el alto índice de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC?

1.12 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.12.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de motivación basada en un sistema de compensación por capacitación e incentivo para disminuir el alto índice de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.

1.12.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fundamentales causas que determinan la alto índice de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.
- Identificar ciertas características necesarias y/o básicas para aplicar unas estrategias de motivación adecuadas en la Pequeña empresa INTER TRAFFIC.

- Contribuir con el sistema de compensación propuesto a la mejora del servicio total de la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

1.13 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.13.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Para realizar una investigación que dé solución al problema, es necesario recurrir a ciertas bases teóricas que ayudaran a dar solución al planteamiento del problema, disminuir el alto índice de deserción laboral y aportar con una estrategia de motivación. Por tanto nace la justificación de investigar los elementos esenciales sobre las causas y efectos que se pretende desarrollar en la investigación.

1.13.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

También el presente trabajo de investigación resultara trascendente para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones en las pequeñas empresas que existen en nuestro país.

Otro propósito de la investigación es retener talento humano, desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas, eso ayudara a determinar mayores niveles de ingreso y competitividad dentro del mercado laboral.

1.14 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hi: Implementando una estrategia de motivación que basada en un sistema de compensación por capacitación e incentivos, contribuirá a disminuir significativamente el porcentaje de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.

Ho: Implementando una estrategia de motivación que basada en un sistema de compensación por capacitación e incentivos, no contribuirá a disminuir significativamente el porcentaje de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.

Deserción Laboral = f (Sistema de Compensación).

1.14.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

1.14.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Estrategia de motivación que se basa en un sistema de compensación por capacitación e incentivos.

1.14.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- ✓ Contribuirá a disminuir significativamente el porcentaje de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.
- ✓ No contribuirá a disminuir significativamente el porcentaje de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.

1.15 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

1.15.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	TÉCNICAS
VARIABLE INDEPENDIENTE Estrategia de Motivación basada en un sistema de compensación por capacitación e incentivos	Aplicación de la estrategia de motivación diseñando un sistema de compensación por capacitación e incentivos.	<p>Es una forma de crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La integración del empleado. ✓ El enriquecimiento del puesto de trabajo, de las tareas y roles. 	<p>REMUNERACIÓN: Implementar una estrategia de una remuneración justa en función del desempeño del trabajador.</p> <p>INCENTIVOS FINANCIEROS: Es el incremento de su sueldo en función de los resultados de la pequeña empresa y su desempeño.</p> <p>INCENTIVOS NO FINANCIEROS: Implementar una placa de reconocimiento, generar oportunidades para potenciar el desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación ✓ Censo ✓ Propuesta

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los sistemas de compensación (capacitación e incentivos). ✓ El líder ha de ser el principal motivador. 	<p>profesional, ser valorado por su desempeño en el trabajo de la pequeña empresa.</p> <p>BONO ALIMENTICIO: Es ofrecer a los trabajadores un beneficio de almuerzo de lunes a viernes durante el periodo de trabajo y el trabajador se compromete a cubrir las horas establecidas en el lugar y horario asignado.</p>	
--	--	---	--	--

Elaboración Propia

1.15.2 VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	TÉCNICAS
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Contribuirá o no contribuirá a disminuir significativamente el porcentaje de deserción laboral en la pequeña empresa de señalización Vial INTER TRAFFIC.</p>	<p>El diseño disminuirá la deserción laboral</p>	<p>Es el abandono del trabajo en su totalidad por causas económicas, o no económicas y esto se ve reflejado en el ausentismo del trabajador en periodos de trabajo de la pequeña empresa INTER TRAFFIC.</p>	<p>ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL: El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación ✓ Censo ✓ Propuesta

Elaboración Propia

1.16 ALCANCES

Esta investigación tiene como finalidad abarcar toda la pequeña empresa ya que me brinda la confianza que me permitirá conocer cómo se encuentra su

estructura, como está conformada y los problemas a los que se han enfrentado en los últimos años.

Se cuenta también con las herramientas y permisos necesarios para hacer un estudio y poder así diseñar un sistema de compensación adecuado, por medio del cual el propietario detecte de una manera más fácil y rápida el área en el cual se tienen problemas y de solución aplicando de manera motivacional.

Además se cuenta con la disposición de todos los miembros de la organización para participar con ideas, opiniones, esto con la finalidad de hacer de esta investigación una realidad para el beneficio de la organización.

La población sujeta a estudio de la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC; son todos los empleados de dicha organización. El número de empleados de la pequeña empresa son 17 y en cuanto a las jefaturas existen en la pequeña empresa son 2; mismos que ejercen actividades de planificación, organización, dirección y control de sus actividades de servicio.

Debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que trabajaremos con censo.

CAPITULO II

U.P.E.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.4 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El basamento teórico en el que se fundamenta la presente investigación inicia con una breve descripción de los conceptos teóricos relacionados con la gestión del talento humano, para esto es necesario acudir a diferentes fuentes bibliográficas tanto a nivel de la pequeña empresa como también a bases bibliográficas en base a la gestión del talento humano que puedan proporcionar datos sobre este tipo de investigación, es por ello que se debe realizar esta investigación de gran importancia lo que ayudara a determinar las causas y así proponer una solución aplicable y no alejada de la realidad.

2.4.1 TALENTO HUMANO

La persona con talento puede que tenga muchas ganas de actuar y este consciente de lo importante que es comprometerse con la empresa, pero si no cuenta con las capacidades que se necesitan para realizar alguna aportación valiosa, no será suficiente para alcanzar los resultados.

“Según Jericó denomina algunos criterios que se detalla a continuación:

- El talento no es innato, se puede desarrollar: que el talento no siempre proviene del coeficiente intelectual, ni de la calidad de centros educativos, ni del nivel de vida de las personas, sino de otra serie de requisitos, tales como la motivación.
- El talento no es universal: depende del entorno, de las organizaciones y de los roles. Cada organización necesita un talento y el profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que otras; todo está involucrado relativamente.
- Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Este tipo de talento es aquel que más valor añadido agrega a la empresa ya que

independiente mente del carácter de la organización o rol en que se esté desarrollando, este tipo de talento tendrá la posibilidad de innovar.

- Todo talento es el resultado de la interacción entre personas. Para obtener resultados superiores en las organizaciones, los profesionales con talento deben establecer alianzas o equipos que nos ayudan a definir interacciones con terceros; esto ayudara a los profesionales a abrirse paso, conociendo tiempo se va creando talento organizativo”⁷.

Entonces con lo mencionado anteriormente es necesario encontrar nuestro talento y relacionarlo con la organización y eso servirá para llevar a cabo una buena selección de personal con excelentes capacidades, potenciales de acción y un gran compromiso hacia la empresa.

La segunda consistiría en la generación de un entorno organizativo que cree valor al profesional y que le motive a aportar y a continuar en la empresa.

2.4.2 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es consiguiente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, por tanto el concepto de: “gestión del talento humano es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las personas son el principal activo en la organización”⁸.

⁷ Apablaza, R. MODELO MOTIVACIONAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A REDISEÑO DEL TRABAJO. Primera Edición. Guadalajara – México. Año 2000. Pág. 93.

⁸ Chiavenato, Idalberto, I. (1996): ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá – Colombia. Año 1996. Pág. 5.

2.4.3 PRINCIPALES PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Los principales procesos de gestión eficazmente son las siguientes:

- Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal.
- Aplicación de personas: ¿Qué deberán hacer las personas? Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.
- Compensación de personas: ¿Cómo compensar? Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
- Desarrollo de las personas: ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
- Retención de personas: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
- Monitoreo de personas: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de Información Gerencial, bases de datos”⁹.

Estos principales procesos son los más importantes pero según el problema de investigación, se desarrollara más en el ámbito de compensación, para lo cual es necesario que se tome en cuenta que la motivación está ligada con la compensación del personal.

2.4.4 MOTIVACIÓN

“La Motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

Motivación también se puede definir de la siguiente manera: La motivación se entiende como la influencia que proporciona incentivos al comportamiento”¹⁰.

⁹ Chiavenato, Idalberto, I. (1996): ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá – Colombia. Año 1996. Pág. 9.

Un incentivo es todo aquello que al otorgarlo o suprimirlo puede provocar una respuesta, y el comportamiento es toda acción o respuesta observable en los individuos.

“También se pueden distinguir que existen factores internos y externos que determinan esta conducta; estos pueden ser diferenciados como:

- **Motivación externa:** Influencias externas, como premios y castigos, que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas. Es la forma más conocida y ampliamente utilizada para incentivar a las personas pero no la más efectiva.
- **Motivación interna:** Se conforma por diferentes ideas, necesidades y sentimientos que determinen el comportamiento de las personas. Este es un concepto manejado ampliamente desde hace bastante tiempo por la humanidad mediante una idea simple pero errónea; el de que las personas solo tienen dos razones básicas para hacer las cosas: la búsqueda de placer y de sufrimiento: Esta antigua afirmación explicaba la existencia del hombre como un animal racional con suficiente potencial como para definir y escoger aquellas actividades que lo proporcionaban placer y evitar las que la hacían sufrir. Tal motivación se presenta, cuando se realiza una tarea en ausencia de esfuerzo externo. Los que resaltan en este caso son los factores personales, intereses, metas, objetivos.”¹¹

2.4.5 ESTRATEGIA MOTIVACIONAL

Los métodos, medios y procedimientos para aumentar la motivación en los recursos humanos, tienen como propósito fundamental, ejercer una debida influencia en los llamados motivadores internos y externos de la conducta de las personas, garantizando un estado de satisfacción positivo que influye

¹⁰ Reeve, J. MOTIVACIÓN Y EMOCIÓN. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid España. Año 2005. Pág. 6.

¹¹ Ibíd. Pág. 7.

directamente y de forma considerable en el alcance de una motivación efectiva que conlleva a un alto porcentaje en el logro de las metas planteadas.

Los directivos de las organizaciones tienen que ser capaces de realizar planes de acción para alcanzar sus objetivos, vinculándolos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los subordinados o colaboradores procurando la satisfacción como resultado.

“Para el desarrollo de la Estrategia se necesita la existencia de un grupo de condiciones basadas en:

- Reconocimiento de la necesidad de gestión: La motivación laboral en el entorno universitario es posible en tanto el coordinador y los colaboradores de la organización asumen que ésta es necesaria para el desarrollo sustento de la misma.
- Motivación y liderazgo: el nivel de dirección debe influir en el aumento de la motivación laboral, caracterizándose por ejercer un liderazgo coherente por la gestión del mismo.
- Flexibilidad: La mejora de la motivación laboral debe evidenciarse y adaptarse a las circunstancias según el contexto.
- Integración: La motivación laboral debe propiciar la integración entre todos los que conforman la aldea y no servir para crear fricciones entre ellos”¹².

Entonces cada individuo busca ser reconocido por sus acciones, esto los mantienen activos. Los comportamientos van a depender o a mantener mediante el refuerzo positivo, en otras palabras, estos dejan de tener un buen desempeño cuando falta un positivo refuerzo que motive.

2.4.6 HACIA UN CONCEPTO DE COMPENSACIÓN PARA UNA EMPRESA

“El concepto de compensaciones afecta tanto a una empresa como a sus propios empleados; sin embargo, para ambos tiene un significado o enfoque diferente, lo que se puede explicar de la siguiente forma:

¹² William B. Werter, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill. Madrid – España. Año 1995. Pág. 15.

- ✓ Para los empleados el término compensación se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve a la compensación como un intercambio que debe ser equitativo. Las retribuciones pueden ser de carácter financiero o no financiero, y las financieras, a su vez podrían ser directas o indirectas.
- ✓ Para los empresarios, cuando se habla de compensaciones lo único que se entiende es que se trata de costos de operación y muchas veces los costos relacionados con compensaciones ascienden a casi el 50% del total. Atendiendo que las compensaciones influyen grandemente en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, es suficiente razón para asegurarse de que los sistemas de compensación tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa.”¹³

La supervivencia y éxito de cualquier organización depende de las utilidades que pueda percibir por el ejercicio de su actividad principal.

Si no existe un crecimiento de las utilidades. Las organizaciones no pueden sobrevivir, ni atraer a otros inversionistas o conseguir el capital necesario para poder seguir siendo competitivos. Debido a estas condiciones, una empresa no puede pagar a sus empleados más de lo que ellos aportan mediante su productividad. Cuando los niveles de compensaciones exceden el nivel de productividad, las empresas deben aportar por rediseñar varios aspectos administrativos mencionando entre algunos de estos: el sistema de compensación salarial, los puestos de trabajo, buscar la automatización y tratar de crear un nuevo clima de confianza y cooperación.

El concepto de productividad juega un papel muy importante dentro de las compensaciones salariales, por esto daremos una breve descripción de su significado.

¹³Morales Antonio Juan. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid – España. Año 1999. Pág. 25.

Cuando hablamos de productividad, se puede decir que se identifica por el índice existente de dividir lo producido (cualquiera que sea nuestro producto o servicio) dentro de los insumos utilizados o gastados para alcanzar lo producido.

Este índice cada vez debe ser mayor para poder ser más competitivos, logrando por lo mismo, ser más eficientes y eficaces en la realización de las labores a las cuales se dedica una organización. El ser más productivo nos indica también un mayor aprovechamiento de todos los recursos dentro de la empresa, es decir, producir, rendir o dar los resultados máximos posibles con los recursos o herramientas con los que contamos.

2.4.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“En todas las organizaciones el proceso de planificación se conoce por establecer y proponerse metas y la forma de poder llegar a cumplir dichas metas. Si no se planifica, entonces los gerentes o administradores no sabrían como poder dirigir sus empresas y a sus empleados en cada proceso del desarrollo. Podrían incluso no tener ni siquiera la idea clara de que deben organizar, ni cómo deben hacerlo. Sin un plan a seguir los gerentes y sus subordinados no saben hacia donde van, ni sabrán cuando ni donde se desviarán del camino correcto. Si se planifica deficientemente esto afectará seguramente el futuro de toda la organización. Es por esto que podemos decir que la planificación es fundamental.

Existen dos tipos de planes que se conocen generalmente. Los planes estratégicos son estructurados por gerentes de alta dirección y son los que definirán las metas generales a alcanzar. Los planes operativos contienen detalles que son fundamentales para poder poner en práctica los planes estratégicos en las actividades diarias de nuestra empresa. Todos los planes estratégicos se refieren a las relaciones de la persona que actúan dentro de la organización y en cualquier otra organización, y no así los planes operativos que

se refieren únicamente a las personas que laboran dentro de una organización.”¹⁴

Entonces tanto los planes estratégicos como los planes operativos parten, se preparan y aplican dependiendo del establecimiento de la visión y la misión de la organización, siendo un concepto muy importante, pero explicaremos más adelante.

El término estrategia, tiene varios años estarse tratando por personas estudiosas que se dedican a las mejoras administrativas en sus empresas para alcanzar el éxito organizacional, claro está que este concepto había sido tratado con un enfoque diferente y sin darle tanta importancia, como la que verdaderamente ha llegado a tener actualmente.

Es claro que la planeación estratégica no se presentó de la noche a la mañana, sino que fue evolucionando con el tiempo y a través del interés de científicos de la administración. Todo este proceso empezó a raíz de la segunda guerra mundial, que trajo consigo un importante cambio, la globalización, lo cual ha provocado un entorno cambiante y demasiado inestable, y por lo mismo la reducción del ciclo de vida de las ideas innovadoras, que ha hecho que las empresas que no han puesto la importancia debida en este concepto, queden indefensas, y a merced de organizaciones que si le han puesto la atención que se merece la planeación estratégica.

“Se ha establecido tres elementos fundamentales de estrategia: (a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de búsqueda de ideas clave, y (c) como se formula la estrategia, no solo que resultara de su aplicación. Conforme estos conceptos fueron evolucionando y tomándose en cuenta por distintas organizaciones, se pudo notar que la planeación estratégica era aplicable con buenos resultados en el mundo de actividades mercantiles,

¹⁴ Morales Antonio Juan. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid – España. Año 1999. Pág. 27.

pero el papel de la alta gerencia en la aplicación de planes estratégicos tenía aun ciertas áreas débiles.”¹⁵

La alta gerencia debía definir una buena forma de poder atacar los problemas que enfrentan en la actualidad organizaciones modernas, tales como los cambios que sufre la relación de la organización y su ambiente, y el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones modernas de negocios. Con la atención que se ha prestado a atacar este tipo de problemas, la planeación estratégica ha empezado adquirir forma.

2.4.7.1 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica es un proceso que nos ayuda a reflexionar ante la actual misión de la organización, donde debemos tomar en cuenta los recursos que la empresa posee y la situación del medio o entorno en el que opera, con el principal objetivo de colocar a dicha empresa con la capacidad de poder responder al entorno, por medio de saber tomar decisiones a mediano y largo plazo basados en estrategias que puedan ser globales y específicas. “Los principales pasos de la planeación estratégica son los siguientes:

- a) Identificación de la visión, misión y los objetivos actuales de la organización: cuando nos referimos a definir la VISIÓN de nuestra organización es cuando tratamos de ver cómo queremos que nuestra empresa esté ubicada en el futuro, y puede ser un periodo que estipulado por nosotros, y sea entre 5 y 10 años, aunque podría variar de acuerdo a la forma como nos enfrentamos al entorno en el cual nos encontramos. La visión de una empresa debe ser concisa, creíble, alcanzable, agresiva y desafiante.

Después de tener clara nuestra visión debemos definir cuál es nuestra MISIÓN, ya que muchas empresas hoy en día no saben a qué se dedican, ya que al definir una misión debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Cuál es la razón por la cual estamos en este negocio? El

¹⁵ Morales Antonio Juan. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid – España. Año 1999. Pág. 29-30.

definir nuestra misión nos obliga a entender cuál será el alcance de nuestros productos o servicios.

El paso siguiente después de establecer la visión y misión de nuestra organización es el de establecer cuáles serán nuestros OBJETIVOS, esto significa trasladar nuestra misión en términos concretos; los objetivos son los cimientos o bases de la planificación y proveen las metas de rendimiento medible y los medios para alcanzarlas, es decir, aquí definimos las metas que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar.

- b) Análisis del ambiente externo: para los administradores el análisis del ambiente externo es un paso clave en la implantación de la planeación estratégica, ya que refleja las posibles opciones que pueda tener la alta dirección de una organización. de aquí que una estrategia que funcione adecuadamente deberá ser aquella que se adapte en forma ideal al ambiente. Actuar estratégicamente demostrara que los gerentes, están conscientes de lo que ocurre a su alrededor, como organización.

La alta dirección de una empresa debe estar pendiente de aspectos tales como qué planes tiene la competencia, que cambios sufre la legislación que los oferta y la disponibilidad de mano de obra en las comunidades donde se desenvuelve.

- c) Identificación de oportunidades y amenazas: al haber analizado el ambiente externo, la alta dirección de una organización debe haber percibido las oportunidades de las cuales la organización se puede beneficiar y al mismo tiempo las amenazas que encontrara. Las oportunidades se describen como los factores del ambiente que para la organización serán positivos y por el contrario las amenazas son los factores negativos que se ha de encontrar.

Se debe entender también que lo que para una organización, dentro del mismo ambiente, puede ser oportunidad, para otra podría ser una amenaza. Todo dependerá del control que pueda ejercer en los recursos de los que dispone, ya que no todas las empresas logran el mismo dominio de ellos.

- d) **Análisis de los recursos de la organización:** el siguiente paso es examinar el interior de nuestra organización, es decir, saber con qué herramientas contamos para poder aprovechar cada recurso y hacer frente a todas las adversidades que se presenten. Entre algunos de los recursos internos a analizar podrían ser: que nuevos productos hemos lanzado al mercado exitosamente, que piensan nuestros clientes de nosotros, capacidades y habilidades que tienen nuestros empleados, y así podemos mencionar cada uno de aquellos recursos que para nosotros funcionan dándonos internamente una ventaja competitiva.
- e) **Identificación de fortalezas y debilidades:** el análisis anterior descubre las herramientas o recursos con los que puede contar la organización internamente, entre estos podríamos mencionar: capital, habilidades técnicas, personal calificado, tanto en la rama operativa como en la alta gerencia, y otros.
- Se debe describir también la forma en la que se aprovechan estos recursos para dar paso a la ejecución de tareas funcionales, tales como finanzas, mercadeo, ventas, producción, contabilidad, recursos humanos, y otros. Todas estas herramientas y su máximo aprovechamiento en el desarrollo de estas funciones es lo que se conoce como fortalezas. Y lo que forma parte de las debilidades son aquellos recursos que la organización quede necesitar y no cuenta con ellos y que aquellas actividades o tareas que no se realicen de buena manera. La unión del análisis de los pasos 3 y 5 es lo que llamamos análisis FODA.
- f) **Formulación de estrategias:** después de realizar los análisis anteriores, es necesario formular estrategias para los distintos niveles de alta dirección de la organización: al diseñar estas estrategias se debe seguir un proceso de toma de decisiones, ya que los gerentes se ven en la necesidad de formular y evaluar distintas alternativas de estrategias, para luego seleccionar las que resulten de mayor beneficio de acuerdo con cada nivel gerencial de la organización, y que a su vez le permitan

aprovechar al máximo sus recursos, o fortalezas y oportunidades que le brinda el ambiente en el que compete.

- g) Implementación de estrategias: uno de los últimos pasos del proceso es la aplicación de lo que se planeó, ya que se puede haber planificado con mucha efectividad, pero si no se pone en práctica, de nada sirven los recursos que se hayan invertido. Además, es necesario seguir el proceso paso a paso y con la mayor exactitud posible para lograr un máximo aprovechamiento de las estrategias elegidas.
- h) Evaluación de resultados: el proceso de planeación estratégica se debe culminar con la evaluación o control de lo implantado; aquí se deben medir los resultados obtenidos y se deben comparar con los resultados esperados. Al realizar una revisión en los beneficios alcanzados, también podemos detectar los posibles cambios que sean necesarios aplicar en el proceso para lograr su optimización.”¹⁶

Los conceptos y técnicas aplicados en este paso nos servirán para corregir posibles desviaciones significativas, no deseadas.

¹⁶ Morales Antonio Juan. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid – España. Año 1999. Pág. 31-36

2.5 MARCO REFERENCIAL

2.5.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

“Es una manera de ver o describir nuestra empresa en un futuro, que nosotros esperamos con éxito, ya que tal descripción hace parecer que describimos una organización en sus condiciones actuales. Lo que trata de dar a entender la visión específicamente de una empresa es cuál es la empresa que queremos construir, hacia donde queremos ir, en que queremos convertir nuestra organización.

La visión principalmente debe ser creada desde los niveles de la alta gerencia, ya que son responsables de la creación de todos los aspectos administrativos de la organización, pero para poder lograr la creación de una visión de éxito para una empresa debemos contar con la opinión de los empleados de la misma, ya que todos en conjunto trataran de alcanzar tales condiciones para la empresa en el futuro. Además, en la creación de la visión hay que tomar en cuenta el mercado dentro del cual se mueve nuestra empresa y el medio que lo rodea.

La especificación de la creación de nuestra visión debe tener indicadores que muestren el ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? Y ¿Por qué?, todo esto de manera muy clara, ya que tales indicadores orientara a cada miembro de la organización, cuales deberán ser sus aportes para contribuir al logro de la visión”¹⁷

La misión de una empresa no es más que un enunciado breve que refleja la razón de ser o propósito de una organización dentro del medio en que se desenvuelve

Existen varias formas de elaborar la misión organizacional. La primera podría ser preguntar a los fundadores de la empresa cuales fueron sus propósitos al crearla y hacer una proyección de acuerdo con el desarrollo de la organización. “Otra forma de implementar o crear la misión es preguntar a los ejecutivos de la

¹⁷ Fernández I. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO GESTOR DE COMPENSACIONES. Ediciones Pearson. Santiago – Chile. Año 2002. Pág. 15.

empresa cual creen ellos que es la misión de la misma, para después retroalimentar al grupo directivo con los principales aspectos de la filosofía organizacional hasta lograr un acuerdo de cuál será la misión que más refleje el propósito de la organización.

Algunos lineamientos para definir nuestra misión son los siguientes:

- ✓ La misión comprende principio, creencias y valores de la organización.
- ✓ La misión debe estar orientada al cliente.
- ✓ La misión debe tener sentido social.
- ✓ La misión debe responder a preguntas como: ¿En qué negocio estamos?, ¿Cuál es el objetivo de nuestra organización?, ¿Quiénes son nuestros consumidores o usuarios?, ¿Por qué nos compran?

Cuando hablamos de los valores de una empresa nos referimos específicamente los que son valorado o apreciado en ella. Es la formulación de un código de conducta que ha de regir la actuación de cada miembro de la organización día con día, y delimitara el camino que se ha de seguir para poder alcanzar la misión que la organización se ha propuesto”¹⁸.

Entonces cuando una empresa utiliza sus valores establecidos como el centro del esfuerzo por construir una visión organizacional, constituyen una representación de las conductas y actuaciones que ayudan a los miembros de la organización a dar un cambio para alcanzar la misión establecida.

2.5.2 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La estrategia de recursos humanos debe permanecer debidamente alineada a la visión y misión de una empresa cualquiera que esta sea para poder contribuir al cumplimiento de la planeación estratégica de la misma.

“La estrategia de recursos Humanos está estrictamente ligada al personal y a la forma de como una empresa elige o selecciona a sus trabajadores, al mismo

¹⁸ Ibíd. Pág. 16.

tiempo de como deberá mantenerlos equipados con distintas herramientas que permitan que cada trabajador sea más útil en su trabajo. Partiendo de seleccionar a los mejores colaboradores, estos deberán ser bien introducidos a sus actividades laborales y a la cultura de cada empresa, al igual que se les debe mantener preparado para poder seguir siendo competitivos y productivos dentro de una organización”¹⁹

Esta estrategia también trata de aprovisionar a cada empresa de los mejores colaboradores en aspectos de mucha importancia según convenga a cada empresa, pudiendo mencionar entre algunos, el trato con el cliente, tan importante en la rama de las empresas de servicios.

2.5.3 ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Una buena estrategia de compensación puede conseguir motivar a los empleados, en forma individual o en los equipos que formen en el trabajo, al punto de lograr una buena contribución para poder alcanzar la visión que la empresa ha establecido.

Los beneficios más notables de dichas estrategias son lograr mayores esfuerzos de cada uno de los empleados, proporcionando mejores resultados o mejoras en su productividad y en la realización de sus actividades laborales diarias.

Si se ignora la compensación, se está dejando por un lado uno de los motivadores más importantes dentro de una organización, ya que esta llega a ser un factor muy importante para la introducción de cambios y mejoras dentro de la misma. Es por esto que debemos dejar de pensar en las compensaciones como un gasto y empezar a verlas como una inversión.

“El enfoque de las estrategias de compensación da un giro muy importante debido a que la automatización, mejoras de procesos y otros aspectos de importancia, son vitales para las mejoras productivas de cualquier organización,

¹⁹ Morales Antonio Juan. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid – España. Año 1999. Pág. 41.

y esto hace que se vea obligada a reestructuraciones enfocándose principalmente en los equipos y procesos, antes que los puestos de trabajo y las personas.”²⁰

Toda esta teoría exige a cada empleado, dentro de la organización, mejores resultados y más productividad, lo que se puede alcanzar si las estrategias de compensación logran motivar a los empleados y se adecuan perfectamente a las necesidades y condiciones con que la empresa funciona en este momento.

2.5.4 COMPONENTES DEL SISTEMA

“Para entender en qué consiste un sistema de compensación, debemos describir conceptos importantes que nos den la idea clara de que se trata de lograr con un sistema de compensación, ya que al definir un buen sistema de compensación estamos tratando de diseñar la mejor estructura que nos ayude a encontrar el equilibrio deseado entre la equidad interna y la equidad externa, y dará una buena salida a las decisiones gerenciales con respecto al sistema de salarios.”²¹

Al obtener el mejor sistema de compensación lograremos una interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos de los mismos. Lograr una buena interacción del sistema de compensación entre la parte fija y la parte variable, ayudara a que el empleado se sienta atraído por el trabajo y se sienta motivado a realizarlo de la mejor manera posible.

2.5.4.1 EQUIDAD INTERNA

“La equidad interna consiste en crear un ambiente en que todos los empleados de una organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación salarial que reciben y las labores que desempeñan dentro de sus puestos de trabajo, además de percibir que su sueldo es adecuado con relación al que

²⁰ Morales Antonio Juan. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid – España. Año 1999. Pág. 43.

²¹ Villanueva, A. y González, E. GESTIÓN EN LAS COMPENSACIONES. Editorial Mc Graw-Hill. Sexta Edición. Santiago - Chile. Año 2005. Pág. 78.

reciben sus demás compañeros, de acuerdo con la responsabilidad que se le exigen a cada uno de ellos y a su propia preparación académica.”²² En tal caso, se puede decir que a puestos de similar complejidad y obligaciones, se les remunere de igual forma.

Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, que corresponden al comportamiento fijo y variable respectivamente, la equidad interna asociada es un criterio central al momento de la contratación de una persona, ya que como se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo.

2.5.4.2 EQUIDAD EXTERNA

La competitividad o equidad externa consiste en una comparación de los sueldos y salarios de cada trabajador dentro de nuestra pequeña empresa contra los que se devengan en otras pequeñas empresas; el objetivo es estar al tanto de lo que pasa en el mercado laboral en el que competimos, ya que tres son las alternativas de nuestra posición en el pago de salarios: que superemos a nuestro competidores, que los igualemos o que nuestros sueldos se encuentran por debajo de los que ellos están pagando.

Efectivamente, la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa²³.

2.5.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para poder realizar una buena administración de compensaciones salariales es necesario tener bien claro que contiene y que significa cada puesto de trabajo dentro de la organización, además tener una buena descripción de puestos nos dará información confiable sobre la organización. La descripción de puestos nos detalla lo siguiente de cada puesto: descripción de tareas, responsabilidades,

²² Ibid. Pág. 79.

²³ Villanueva, A. y González, E. GESTIÓN EN LAS COMPENSACIONES. Editorial Mc Graw-Hill. Sexta Edición. Santiago - Chile. Año 2005. Pág. 80.

riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras. Además, la descripción de puestos sirve de guía y agiliza, o facilita cada una de las fases del proceso de administración de recursos humanos.

“El análisis de puestos es donde se hace un estudio de la complejidad y variedad de cada puesto, parte por parte y además se trata de determinar cuáles deben ser los requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder ocupar dicho puesto. Después de haber realizado el análisis de puestos se debe llevar a cabo la descripción de cada uno de ellos, y consiste en redactar una lista de tareas, obligaciones, responsabilidades, condiciones del ambiente y cualquier riesgo al que pudiera estar expuesta una persona.

Existen tres etapas o fases del análisis y descripción de puestos y son planificación, operación y administración. La etapa de planificación es trascendental, ya que en todo proceso administrativo, este es el más importante y del que depende el éxito de lo que se programe. En esta etapa debe establecerse cierto compromiso de los niveles gerenciales, se debe determinar cuál será el método de recolección de datos para el análisis, y elegir el modelo de la descripción.

Finalmente, en la etapa de planificación se debe difundir o divulgar el programa, donde cada empleado debe tener claro el objetivo de la descripción para que puedan hacer aportes valiosos y no obstaculizarlo, por malas interpretaciones, y por ultimo ponerlo en marcha. Después tenemos la etapa de operación, aquí se debe llevar a cabo la recolección de datos o trabajo de campo, por medio del método de análisis elegido, en la etapa de planificación. La etapa final es la administración; esta consiste en realizar el detalle del manual descriptivo de puestos por medio de la información obtenida a través del análisis.”²⁴

²⁴ Sosa Serrano Ligia Patricia. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EMPRESAS. Editorial Universitaria. Guatemala Año 1995. Pág. 57.

2.5.5.1 MÉTODOS Y MODELOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Cuando queramos elegir el mejor método de descripción de puestos, nos daremos cuenta que todos tienen ventajas y desventajas, lo cual nos indica que lo ideal será combinar el uso de más de uno de ellos; pero la selección de los métodos que más se adapten a nuestra necesidad estará condicionada de algunos factores como el tiempo que se dispone para la ejecución del programa, la complejidad de la organización en estudio, el recurso financiero del cual se dispone, tipo de servicio o producto que vende la empresa, y grado de conocimiento de los puestos que tenga el analista.

Cualquiera que sea el método elegido, lo que se pretende con él, es detallar la composición del puesto, funcionamiento, condiciones en las que se realiza el trabajo, y dar cualquier especificación que ayude a tener una mejor comprensión de cada puesto en estudio. “Entre los principales métodos de estudio tenemos:

El método de observación directa consiste en efectuar una observación directa del empleado cuando realiza sus labores. Aquí el analista procede a hacer anotaciones correspondientes de las actividades que la persona que ocupa el puesto debe realizar, las condiciones en las cuales lo hace, la información se registra en formato previamente preparado para capturar información.

En este método, el analista obtiene información que no es muy precisa y se puede relacionar con los procesos, condiciones de trabajo, aptitudes que requiere el empleado para el puesto, equipos, materiales, herramientas que ese maneja.

El método de entrevista directa el analista se usa como principal herramienta de obtención de información las preguntas directas. Las entrevistas las puede realizar de dos formas, en forma individual o formando grupos de empleados que desempeñan el mismo puesto dentro de la organización y/o con los supervisores de las áreas analizadas.

Para la realización de este método existen tres pasos fundamentales: la selección de entrevistadores, la capacitación de los mismos y la ejecución de la entrevista.

El método de informes sucesivos es muy sencillo y consiste en entregar a cada trabajador una libreta, donde el mismo deberá efectuar un detalle de sus actividades diarias, hasta que describa la totalidad de las tareas que debe desempeñar en el puesto que ocupa, con la aclaración que el método de informes es aplicable preferente a puestos de nivel gerencial o directivo. Al finalizar este proceso el método se complementa con una entrevista.

El siguiente método es del cuestionario al implementar la recolección de información para la descripción de puestos utilizando este método se debe preparar un formato con anterioridad, el cual contendrá las preguntas que se han de realizar a los empleados y, a la vez el formato funcionara como la principal herramienta del método de análisis, ya que se ha capturado la información el analista deberá interpretar, y dar forma a los datos recolectados.

Para la recolección de información utilizando este método se necesita que la persona que llena el formato posea un cierto grado de educación, es por lo mismo que el método es adecuado utilizarlo en puestos administrativos, o profesionales y no se recomienda para puestos de nivel operativo.

El formato o modelo utilizado debe ser realizado de manera sencilla de tal forma que la persona que ocupa el puesto analizado pueda responder fácilmente a las preguntas que se le plantean, y debe permitir la obtención de suficiente información; además, es recomendable que el redactor de dicho formato sea analista del puesto, para que posea una mejor comprensión del uso que se le quiere dar a la información.

Se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones al aplicar el cuestionario:

- ✓ Las preguntas elegidas deben ser previamente analizadas y someterlas a una prueba preliminar con personas que conozcan el tema. Se debe tener cuidado de no cometer faltas ortográficas.
- ✓ Se debe programar con los empleados una sesión antes de que contesten el cuestionario para eliminar en ellos temores, y aclararles que se tomara en cuenta su habilidad de redacción.
- ✓ Debe existir una persona que sepa lo suficiente del proceso para que aclare dudas en cualquier momento.
- ✓ Los supervisores de los puestos en estudio deberán de revisar con anterioridad los cuestionarios para que ellos hagan las sugerencias que crean convenientes, debido al punto de vista que ellos poseen del puesto de trabajo.

El método cuestionario puede llegar a ser el más efectivo, ya que se utiliza como principal fuente de recolección de datos del ocupante del puesto que es en esencia, quien mejor sabe el trabajo que se le asigna, como lo desempeña y que trata de lograr en sus labores. Si este método es bien aplicado resulta ser muy útil.

Ventajas que tiene el método de cuestionario:

- ✓ Suele ser efectivo, económico y muy rápido para obtener información, cuando se estudia una cantidad grande de cargos similares.
- ✓ En él participan todos los empleados, no existe mucha influencia de personas ajenas a los puestos estudiados, y resulta más exitoso en mandos medios y superiores.

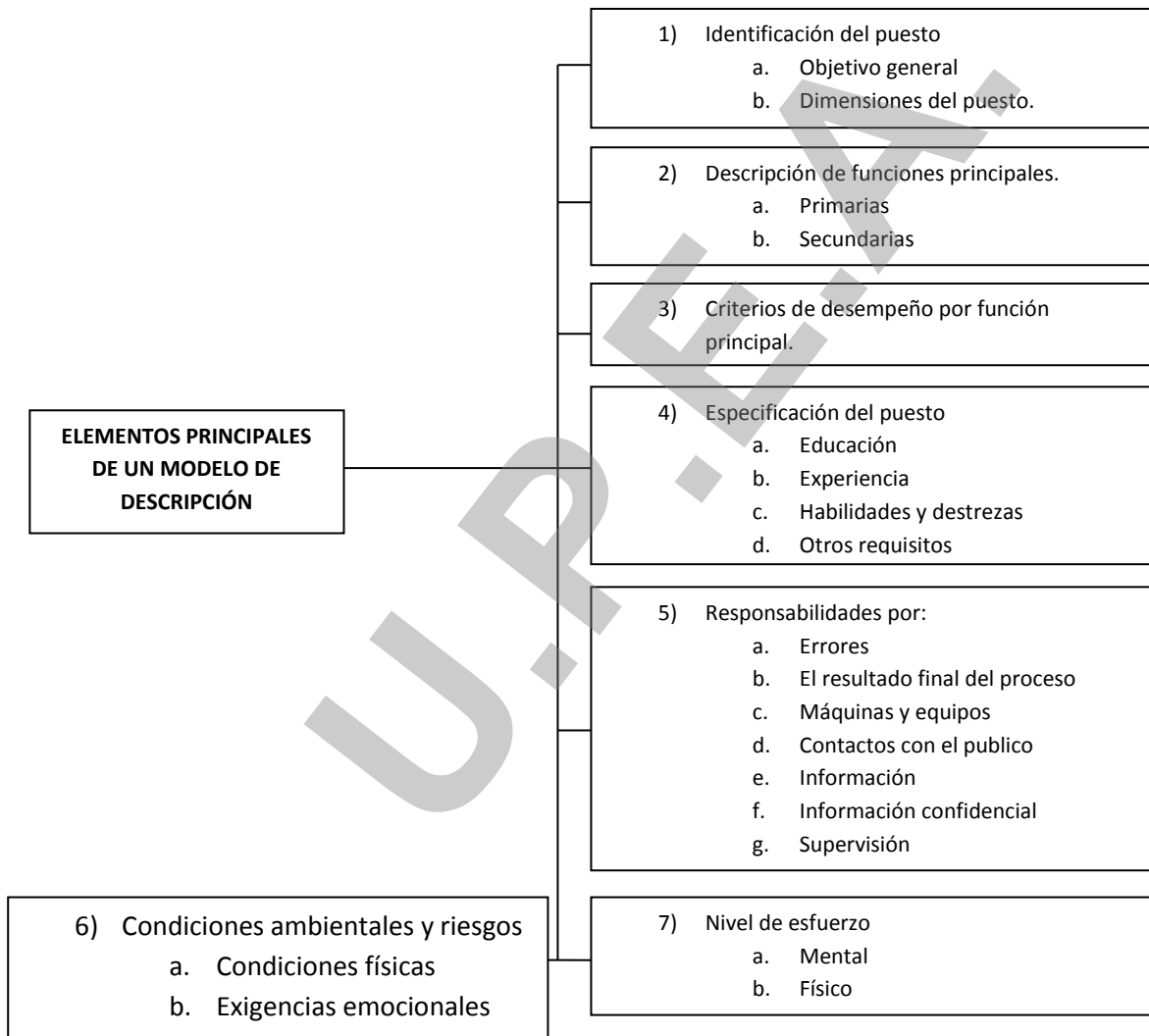
Desventajas que se pueden considerar:

- ✓ No existe mucha participación de influencia por parte del analista.
- ✓ El analista o el informante, podrían en algunos casos interpretar mal la información.

✓ El proceso podría en algunos casos ser lento y de alto costo.”²⁵

Los modelos o formatos de descripción de puestos pueden tener por lo regular una estructura básica, a partir de la cual distintas organizaciones eligen o deducen un formato a su elección de acuerdo con sus necesidades de descripción de puestos, el formato general, que describimos se muestra en la Figura N°1.

Figura 1. Formato de descripción de puestos



Fuente: Formato de descripción de puestos de la empresa

²⁵ Sosa Serrano Ligia Patricia. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EMPRESAS. Editorial Universitaria. Guatemala Año 1995. Pág. 59-62.

2.5.5.2 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN

“El procedimiento que se utiliza para la descripción de puestos se puede describir en una serie de pasos sencillos que orientan a la persona o personas que efectúan la descripción, para no perderse en el proceso de su realización, los pasos a seguir son los siguientes:

- ✓ En el primer paso del proceso se debe alcanzar una buena comprensión de la naturaleza de la organización, la función que cumple cada unidad o departamento dentro de la misma, y además se debe entender muy bien la visión, misión los valores, filosofías y estrategias que esta posee.
- ✓ Lograr determinar los objetivos y metas, o sea que pretendemos alcanzar, o cual es el propósito de realizar el análisis y la descripción de puestos, y que tipo de información se requiere, así como que tan específica debe ser esta.
- ✓ Se debe elaborar un organigrama que este actualizado de cómo están conformadas los niveles dentro de la organización para tener una clara visión de la empresa.
- ✓ Identificar los puestos estándar de la organización, o sea todos aquellos puestos que sean representativos de los niveles organizacionales, y de todos los puestos con los que se cuenta para lograr el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Conformación de un comité coordinador; debe estar conformado generalmente por jefes de los departamentos que serán afectados por la descripción, y representantes de los trabajadores. La misión principal es ayudar a estructurar un programa eficiente de análisis, facilitar la aplicación, o sea reducir la posible resistencia que se pueda presentar, y lograr un máximo aprovechamiento de la información recolectada.
- ✓ Determinación y aplicación de un método de análisis de descripción, de los ya explicados para elaborar la descripción final de puestos.
- ✓ Redacción del manual descriptivo de puestos, aquí lo que se hace es escribir una relación escrita de lo que hace el empleado, como lo hace, y

en qué condiciones lo hace. La descripción del trabajo de un empleado consiste en detallar las actividades más importantes de cada puesto, tal y como suceden diariamente.²⁶

2.5.6 SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

“El sistema de valoración consiste en estructurar los pasos de la valoración de los puestos. Además, los sistemas de valoración de puestos sirven como uno de los mejores indicadores para lograr la equidad interna y para establecer o definir la parte fija de las compensaciones salariales de una organización. Cualquiera que sea la actividad a la que se dedique una empresa, bien sea productora de servicios, comercial o industrial, es de suma importancia que se efectúe una valoración de puestos para definir los principios que rijan su sistema de compensación salarial.

Además, no debemos confundir los conceptos de valoración de puestos con los de evaluación del desempeño, ya que el primero trata todo lo relacionado al puesto o el cargo en sí, y el segundo trata de como un empleado desempeñe dicho puesto.”²⁷

A la valoración de puestos es necesario darle una constante actualización, los sistemas valoración deben de ser una fuente de consulta permanente, ya que si se dieran posibles cambios en la estructura organizacional, el sistema debe ser actualizado para reestructurar las compensaciones de los puestos en estudio. Independientemente del método que se pueda elegir para realizar la valoración del puesto, es necesario al igual que en la descripción de los puestos, la formación de un comité de valoración, donde este comité estará compuesto por un representante de la empresa, empleados y sus respectivos representantes para cada unidad estudiada, un secretario, y asesores técnicos, es claro que aquí deben haber representantes de todos los sectores afectados.

²⁶ Sosa Serrano Ligia Patricia. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EMPRESAS. Editorial Universitaria. Guatemala Año 1995. Pág. 64-65.

²⁷ Sosa Serrano Ligia Patricia. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EMPRESAS. Editorial Universitaria. Guatemala Año 1995. Pág. 67.

2.5.6.1 MÉTODO DE VALORACIÓN

“Existen dos métodos principales de valoración de puestos que son los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos, los cuales serán descritos a continuación.

Los métodos cualitativos, también llamados métodos globales, no analíticos, o no cuantitativos, toman la descripción de un puesto como un todo, o sea, no descomponen el puesto en los posibles factores que se debieran de calificar o medir, y no dan una medida exacta de que tanto es más complejo un puesto en relación con otro.

Estos métodos permiten una calificación de características de los puestos sin tomar en cuenta variables numéricas, teniendo que realizar un análisis general, considerando factores básicos y comunes para todos los puestos.

Los elementos que se consideran básicos para este tipo de valuación son los requisitos de educación, experiencia, complejidad de las tareas del puesto y responsabilidad del puesto. Por ello, los métodos cualitativos los aplican personas que entienden estos métodos perfectamente y tiene conocimiento profundo de ellos.

Mencionaremos los métodos analíticos más conocidos sin entrar en detalle con ninguno de ellos, ya que en nuestro caso es más importante profundizar sobre los métodos cuantitativos.

- ✓ Método de jerarquización: este método tiene dos subdivisiones a) técnica de jerarquización ascendente-descendente y b) técnica de comparación de parejas.
- ✓ Método de categorías predeterminados o de clasificación por grados.”²⁸

Los métodos de valoración cuantitativos son denominados así, ya que dan una calificación medible en puntos al evaluar cada puesto, identificando en cada uno

²⁸ Sosa Serrano Ligia Patricia. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EMPRESAS. Editorial Universitaria. Guatemala Año 1995. Pág. 68-69.

los denominados factores o características principales que hacen notar o diferenciar, cuál de los puestos en estudio es el más complejo de todos.

Entendemos entonces que los métodos cuantitativos miden atributos por puesto; método aplicado a todos los puestos permite hacer una comparación entre cada uno de ellos para poder crear una ordenación según los puntos obtenidos por cada puesto.

Existen varios métodos cuantitativos, detallaremos cuales son, pero solo explicaremos el más importante para nosotros.

- Método de factores y puntos
- Método de comparación de factores
- Método de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner

2.5.6.2 MÉTODO DE FACTORES PUNTOS

Es el más preciso y completo de los métodos, ya que establece una medición clara de los puestos a través de los diferentes que se consideran importantes. La forma de medición o asignación de puntos para este método consiste en determinar primero cuáles serán los factores a considerar como importantes para todos los puestos, después se determinara la intensidad, presencia o grados de factores en cada puesto, y finalmente, según el paso anterior, se asigna cierta cantidad de puntos a los grados por cada factor para determinar el valor relativo de cada puesto en estudio. “Los factores que resultan comunes para todos los puestos son habilidad, la responsabilidad, el esfuerzo, creatividad, entre otras.

- Todos los puestos de trabajo están compuestos por factores que establecen sus exigencias y obligaciones; por lo regular se determinan para cada sector de la organización.

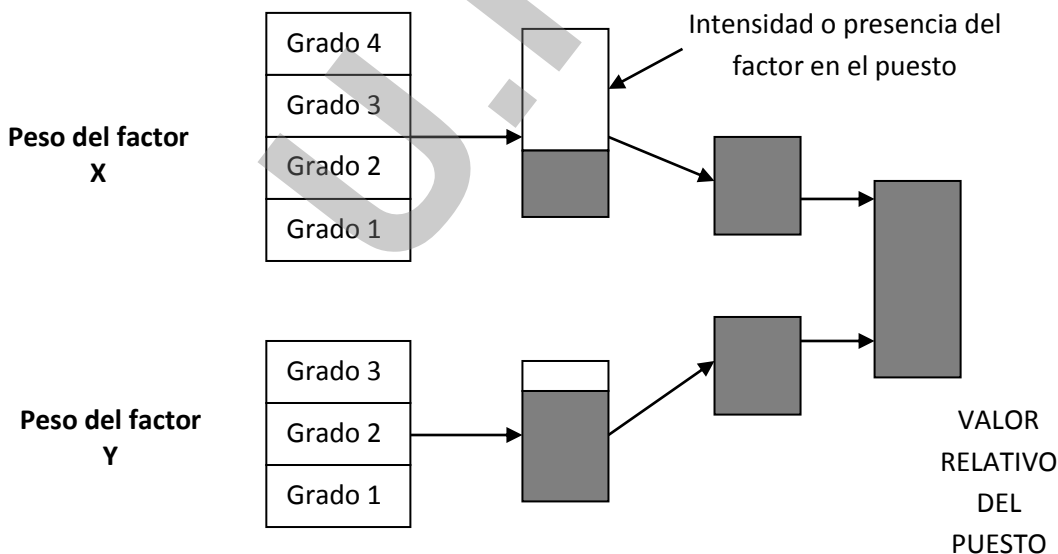
- El valor que ha obtenido cada puesto es determinado por la presencia de cada factor en los puestos, determinada esta como grados o escalas.
- Según la intensidad que presentan los grados de cada factor se asignan puntos, y la cantidad de puntos que cada puesto recibe permite establecer una jerarquía de valores entre puestos.

Las consideraciones generales de la elaboración de un manual de valoración de puestos son las siguientes:

- ✓ Determinar cuáles puestos se valoraran
- ✓ Selección de puestos estándar
- ✓ Definición y selección de factores ponderables
- ✓ Desarrollar la escala de grados para cada factor
- ✓ Asignación de puntos para los factores y grados
- ✓ Correcciones del manual.

Además de esto, el concepto o idea general de cómo se aplica el método de factores y puntos se puede describir en la Figura 2.”²⁹

Figura 2. Esquema de aplicación de factores y puntos a cada puesto.



Fuente: esquema valorativo de factores y puntos para compensación diseñado para la empresa en estudio

²⁹ Sosa Serrano Ligia Patricia. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA EMPRESAS. Editorial Universitaria. Guatemala Año 1995. Pág. 70.

2.5.7 COMPENSACIÓN VARIABLE

“Cuando hablamos de compensación es claro que nos referimos a los componentes fijos o incrementos por méritos y componentes variables de la compensación; cuando se valúan los puestos de trabajo se determina la complejidad de cada puesto y a partir de esto se puede determinar cuál es la parte fija considerada justa de la compensación, que también es llamada asignación básica.”³⁰ Nuestro enfoque principal ahora será la compensación variable, o incentivos o remuneración por rendimiento. Esta compensación forma parte o refuerza el concepto de equidad interna, ya que aquí se toma en cuenta el rendimiento o aporte de cada empleado a la organización.

Ya que varios empleados pueden ocupar un mismo puesto, pero no todos darán el mismo aporte o rendirán lo mismo para cumplir los objetivos y metas de la organización, cuando el rendimiento de cada empleado aumente en el desarrollo de sus obligaciones dentro de la empresa, repercutirá en el rendimiento global de la organización; es entonces justo que la empresa remunere de mejor manera a aquellos empleados que presenten resultados más efectivos.

Anteriormente, la remuneración variable solo se tomaba en cuenta para niveles ejecutivos, para personal de ventas o personas que trabajan la elaboración de piezas a destajo; de acuerdo con esto, surge la necesidad de relacionar las demás unidades de personal a este tipo de remuneración, ya que los demás empleados percibirán una asignación básica que fuera equitativa de acuerdo con la posible complejidad del puesto de trabajo que ocupan.

Esto ha cambiado debido a que toda persona que trabaja dentro de una organización debe buscar la excelencia en la realización de sus labores, mejora de su productividad y calidad de trabajo, y debe ser innovador; todo esto debe ligarlo a los objetivos y estrategias de la organización. Los empleados que perciban únicamente una remuneración básica tarde o temprano se conformaran con la realización de las tareas que son descritas en la descripción

³⁰ Morales Antonio Néstor. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1999. Pág. 63.

del puesto que ocupa. Esto debe cambiar ya que las organizaciones necesitan obtener mayores resultados o aumento de productividad del talento humano para poder ser competitivos en el mercado.

2.5.7.1 INCENTIVOS Y REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO

“La remuneración por rendimiento o por resultados se puede definir como la parte de sistema de compensación que recompensa a los empleados. Podemos describir entonces estos incentivos como remuneraciones relacionados por haber excedido los resultados esperados en el desarrollo de las labores asignadas a cada persona dentro de una organización, que logren beneficiar, tanto al empleador como al empleado en partes iguales.”³¹

La compensación por medio de incentivos no está muy lejos del salario base, ya que cabe recordar que este viene determinado por la descripción de puestos y con esta se determinan los criterios de desempeño para cada puesto. Aquí se establecen los requisitos mínimos que el empleado debe cumplir en su respectivo puesto y al excederlos se hace acreedor a cierto incentivo acorde a los resultados extras que aporta a la organización.

Se debe tratar de establecer un equilibrio entre la parte fija y la parte variable de la compensación de cada empleado, donde se debería tratar que el monto de los incentivos logre motivar al empleado, pero tomando en cuenta que la compensación fija no implique un riesgo, y por esto un trabajador ponga en peligro el sustento de su familia y sus necesidades básicas.

2.5.7.2 TIPOS DE INCENTIVO

Al haber entendido que los incentivos o remuneración por rendimiento tienen como objetivo principal lograr la motivación de cada empleado y al lograr esto cada empleado puede alcanzar un incremento de productividad individual que el impulse el incremento de la productividad global de la organización. Es

³¹ Morales Antonio Néstor. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1999. Pág. 64.

necesario conocer los diversos tipos de incentivo que existen, los cuales se describen a continuación.

2.5.7.2.1 INCENTIVOS SEGÚN COBERTURA

Existen dos formas principales de incentivos por cobertura y son los que los empleados pueden percibir según el nivel de productividad presentado ya sea en forma individual o por equipos de trabajo dentro de la empresa.

“Cuando hablamos de incentivos individuales la misma palabra indica que nos referimos a los pagos extras a que se hace acreedor cada empleado por propios méritos.”³² Este tipo de incentivo surgió primeramente en el tipo de trabajo a destajo o por pieza producida, ya que este tipo de trabajo era remunerado por cada pieza que el trabajador produjera para que posteriormente se diera el pago de incentivo por ahorro de tiempo; así han surgido otros tipos de incentivos individuales que se han ido otorgando según cada empleado contribuya de alguna forma a la reducción de costos por unidad de producción; además, otros aspectos importantes han cobrado importancia para la entrega de este tipo de incentivos, entre los que tenemos los ahorros que se tengan en el uso adecuado de la materia prima, la calidad en los procesos y al final de los productos o servicios, el nivel de utilización o aprovechamiento de la maquinaria y los equipos.

Lo importante en este tipo de incentivos es que cada trabajador, puede según su ritmo o capacidad para desenvolverse en su trabajo, determinar su propio nivel de ingreso de acuerdo con su productividad o aporte a la organización.

“Hoy en día las empresas han promovido dentro de ellas el trabajo en equipo y a su vez se está optando por implantar incentivos a los equipos de trabajo ya que el rendimiento del equipo como un todo favorece a cada uno de sus miembros, motivándolos a preocuparse porque cada miembro del grupo haga aportes que sean significativos para el mejoramiento del incentivo que corresponde al grupo

³² Morales Antonio Néstor. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1999. Pág. 66.

que forman; esto mejora la productividad de cada miembro y a su vez la del grupo. Muchas empresas manufactureras se han visto beneficiadas de este tipo de incentivo al encontrar que este tipo de pago, logra la motivación de grandes grupos de personas en sus líneas de producción.”³³

Al igual que en el incentivo individual es recomendable que para el pago del incentivo del grupo se tomen en cuenta factores como la calidad de los productos o servicios, la reducción de desperdicios de materias primas y el aprovechamiento de maquinarias y equipos.

2.5.7.2.2 SEGÚN BASE DE LIQUIDACIÓN Y TIPO DE PAGO

Los tipos de incentivo según la base de liquidación o los tipos de pago son los siguientes:

Este es uno de los primeros tipos de pago por incentivos que se aplicó y consistía en el pago de una cantidad previamente acordada, tanto por el trabajador como por el gerente que dependía del número de piezas que el trabajador elaborara; dentro de dicho sistema no existía el pago de una cuota fija, ya que el pago estaba determinado por el rendimiento o productividad del trabajador, reflejado en las piezas realizadas.

Para la determinación de este tipo de pago previamente se debe establecer un estándar de tiempo mínimo necesario para lograr la producción de cierta cantidad de piezas o la terminación de alguna tarea asignada al empleado. El incentivo o bonificación será alcanzado en la medida que el tiempo, para desempeñar dicha tarea o número de piezas, sea mayor al establecido. “Existen dos tipos de planes de incentivos por ahorro de tiempo y estos son: Plan de primas de Halsey y el Plan Rowan. El primero consiste en asignar un salario base más el pago de una bonificación ya establecida por el tiempo que logre ahorrar el trabajador en la ejecución de sus tareas.

³³ Morales Antonio Néstor. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Editorial McGraw Hill. Colombia. 1999. Pág. 67.

Por otro lado, en el Plan Rowan la bonificación por el tiempo ahorrado no es fija, sino que será proporcional al tiempo ahorrado.”³⁴

Estos tipos de incentivos por regular se trabajan para empleados del departamento de ventas y se determinan en función de las ventas que el empleado realice, por lo regular a los empleados de departamento de ventas se le asigna un salario base, pero no siempre es así, ya que algunos vendedores determinan un sueldo de acuerdo a lo vendido. La función del salario base es garantizar una remuneración al empleado, ya que hay oportunidades en las que las ventas son escasas por causas que quedan fuera del alcance de él.

El sistema de sugerencias, como su nombre lo indica, es una nueva estrategia utilizada en algunas empresas donde los empleados sugieren cambios que consideran importantes en aspectos que mejoren, tanto el desempeño de sus labores, como los procesos de producción o servicio dentro y fuera de la organización. El incentivo monetario es aplicado siempre y cuando dichas sugerencias influyan positivamente en la empresa. Además, debe existir un método de remuneración que la empresa y el trabajador consideren justo, para motivar al empleado a buscar soluciones a posibles problemas que dificulten el trabajo dentro de la organización.

Consiste en dar a los empleados un porcentaje fijo de los beneficios adquiridos en determinado periodo de tiempo. Este tipo de incentivo son aplicados regularmente por aquellas organizaciones cuyos sueldos básicos se encuentran por debajo de los que se devenga en el mercado; y la organización podrá distribuir sus utilidades en épocas o en periodos de más ingresos.

La participación de las ganancias a diferencia del plan de beneficios compartidos no establece un porcentaje fijo de las utilidades sino que se basa o relaciona mayormente con los incrementos de productividad, calidad, rentabilidad, etc. Al generalizarse este incremento los trabajadores podrán compartirlo entre ellos. De esta forma la empresa contara con un excedente que

³⁴ Morales Antonio Néstor. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1999. Pág. 68.

no habría percibido de ninguna otra forma. Este tipo de beneficios pueden aumentar el compromiso que tengan los empleados para con la empresa y los motivara a aumentar su productividad individual ya que esto repercutirá en un aumento global productivo en la empresa, del cual los únicos beneficiados serán ellos mismos.

En este tipo de incentivo, la empresa paga a los empleados con acciones propias con el objetivo principal de hacerlos sentir parte de ella y por lo mismo, que crezca su interés en velar por el crecimiento y en la mejora productiva de la organización. Además de esto, este tipo de incentivo le da el valor a cada acción de acuerdo con la compensación que cada empleado recibe como salario base.

Este tipo de plan fue desarrollado por Joseph Scanlon, utilizado por lo regular en empresas sindicalizadas. Tiene como principales características; el crear una cooperación entre la dirección de la empresa y su sindicato, se crean dos comités, uno ejecutivo y el otro por departamentos, los cuales involucraran a la alta dirección con los empleados por medio de sugerencias para el mejoramiento de la productividad. La ultima característica es que los empleados tendrán derecho de compartir de manera directa cualquier utilidad que sea producto de sugerencias hechas por ellos mismos y que hayan sido efectivas en la reducción de costos para la empresa, por lo regular se repetirá entre los empleados un 75% de los ahorros que se hayan creado.

2.5.7.2.3 SEGÚN LA FRECUENCIA DE PAGO

“Cuando se define la frecuencia de pago de un incentivo se debe establecer el periodo que el trabajador considere justo y que debe definirse de tal forma que esta pueda percibir la relación existente entre el esfuerzo realizado y las metas alcanzadas durante un periodo de tiempo cualquiera.

El nivel jerárquico del trabajador beneficiado tiene mucho que ver en cuanto a la frecuencia de pago de un incentivo, ya que cuanto más se acerque a los niveles directivos de la organización, mayor podría ser el plazo que se le asigne a la

cancelación de su pago. En el caso de grupos de trabajo por lo regular se opta a alargar el plazo de pago a mayor número de empleados.”³⁵

El incentivo a corto plazo se utiliza por lo regular para niveles inferiores de la organización y podría cancelarse en periodos semanales, quincenales o mensuales; se recomienda no crear periodos de tiempo más cortos ya que es posible que un trabajador encuentre algún tropiezo en el desarrollo de sus labores y por esto perciba su meta inalcanzable ya que tendrá poco tiempo para corregir el camino que lo llevara a conseguir los resultados deseados y por esto hacerse acreedor a su incentivo. Al hablar de incentivos a corto plazo para personal de la alta dirección estamos hablando de un periodo mínimo de un año, este periodo ha sido motivo de controversias ya que las decisiones tomadas por los empleados tienen mayor influencia a corto plazo, lo que puede hacer que las metas a largo plazo sean afectadas.

El incentivo a largo plazo generalmente es utilizado en niveles altos de dirección organizacional, tales incentivos constan por lo regular en pago de acciones. El objetivo principal es crear en los empleados un interés por el desempeño de la empresa en el futuro, ya que su mejor rendimiento o productividad los hará acreedores a incentivos y siendo incentivos por acciones les dará un sentido de propiedad. Uno de los riesgos que han de correr los empleados es la posible caída del valor de las acciones, ya que ellos formaran parte de accionistas o dueños de la empresa.

Cualquiera que sea el sistema de incentivos que se estipule como adecuado para una organización, la mejor adaptación y éxito alcanzado por el mismo para motivar a los empleados vendrá dado por la aceptación que se logre dentro de la empresa y esta adaptación está fuertemente influenciada por la cultura organizacional, juntamente con la buena elección de estrategias para comunicación, buena planeación, cada empleado debe estar perfectamente

³⁵ Morales Antonio Néstor. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Editorial McGraw Hill. Colombia. 1999. Pág.70.

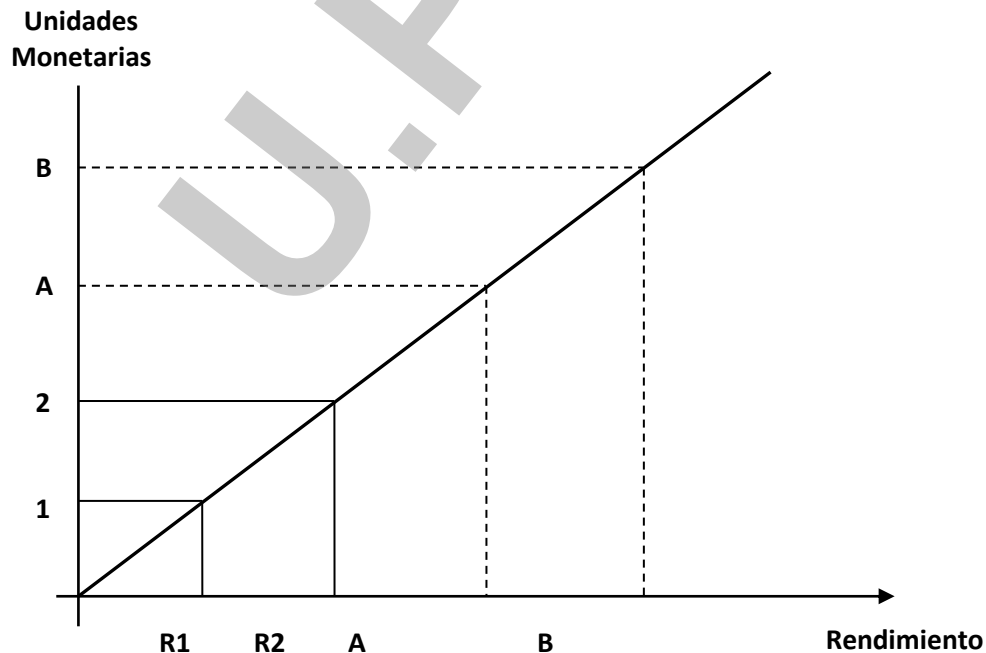
enterado y actualizado de cómo funciona el sistema de incentivos en su empresa.

2.5.7.2.4 SEGÚN CONFIGURACIÓN DE LÍNEAS DE SALARIO GARANTIZADO INCENTIVO RENDIMIENTO

Aquí describimos el tipo de incentivo por configuración de líneas de salario garantizado, más común. En este como en otros sistemas de incentivos existe una retribución por medio de salario base garantizado, que será otorgado por una producción o desempeño que se crea justo por parte del empleado, claro está que cuando por razones fuera de su alcance, este no pueda cumplir con lo requerido, la empresa concederá la remuneración de su salario base o salario garantizado.

El pago por rendimiento extra o resultados de beneficio que la empresa obtenga del trabajador podrán ser proporcionales o no al salario base que el trabajador obtenga, esto se puede representar en la Figura 3.

Figura 3. Grafica de la función ideal de rendimiento contra unidades monetarias.



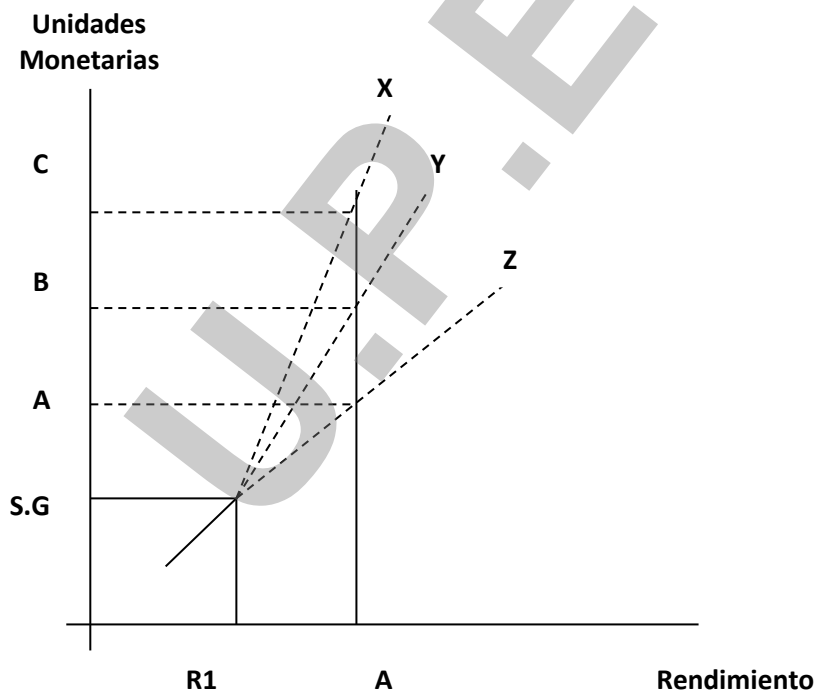
Fuente: función de crecimiento lineal ideada para el pago de sueldos según el rendimiento observado.

De esta forma un salario base 1 deberá tener un rendimiento necesario 1(R1), así corresponderá también para sueldo base 2 un rendimiento señalado necesario 2 (R2), y así sucesivamente para A y B.

Existe también la posibilidad, de que cada unidad de rendimiento adicional que al trabajador aporte no sea proporcional al sueldo base garantizado.

Lo que implica que la pendiente variara, a partir del punto de intersección entre el sueldo garantizado S.G. y R1, ya que hasta este punto el empleado solo ha cumplido con lo requerido sin haber contribuido con ningún excedente de beneficio para la organización. Podrían existir dos tipos de variación de la pendiente y lo explicaremos en la Figura 4.

Figura 4. Variación observada en la pendiente de la recta de rendimiento contra unidades monetarias.



Fuente: estimación de la variación de la pendiente de la recta para calcular la retribución recibida.

Es fácil entender que para el punto señalado con línea X, el pago por unidad adicional de rendimiento es superior al de la línea Z, mientras que la línea Y se mantiene proporcional y constante.

Lo que tiende suceder es que para la línea X los costos que genera la mano de obra por unidad de producción se aumentan de manera progresiva, en la línea Y no sufren cambios, pero en la línea Z disminuyen, cuanto más unidades se produzcan. Lo que podemos concluir es que la línea identificada con la letra X, es la que refleja el tipo de pago por unidad de producción adicional que al trabajador le parece más beneficiosa, ya que obtendrá mayor cantidad de ingresos por las unidades adicionales o rendimiento extra en el desempeño de sus tareas; claro está, después de haber cumplido con el rendimiento mínimo de su puesto de trabajo.

2.5.7.3 FIJACIÓN DE NORMAS DE DESEMPEÑO O COMPENSACIÓN VARIABLE O POR RESULTADOS

Es muy importante determinar que tanto está aportando un empleado a la organización en la realización de sus labores, pero sabemos claramente que no sería posible medir el esfuerzo que está haciendo para lograr alcanzar las metas que se le asignan. Es importante poder definir para cada puesto indicadores que muestren que tantos resultados ha aportado cada empleado de acuerdo con el esfuerzo que haya realizado; este tipo de indicadores es importante establecerlos para poder definir claramente los sistemas de compensación y tienen mayor énfasis cuando se cuenta con un sistema de incentivos, el cual debe ser bien diseñado y actualizado de acuerdo con estos indicadores. “Para establecer los criterios de desempeño, existen características que puedan ser aplicados.

- ✓ Que las normas de desempeño se establezcan por medio de la determinación de que tanto se está esforzando cada empleado para optimizar el desempeño de sus obligaciones, ya que el mejor rendimiento o productividad de cada empleado estará determinado por el dominio que tenga de su trabajo.
- ✓ Para poder establecer cuáles serán los criterios o indicadores de desempeño y resultados, es necesaria la participación conjunta del trabajador y la empresa, ya que la participación de ambas partes

contribuirá para determinar mejor cuáles serán los indicadores más importantes.

- ✓ Se debe contar con un bien estructurado sistema de valoración de puestos para que la determinación de la compensación fija o salario base sea considerada como equitativa, tanto por el trabajador, como por la organización.
- ✓ Dentro de lo posible, el sistema de compensación en su parte variable, o sea donde se midan los resultados de los trabajadores, debiera cubrir la mayor cantidad de puestos posible dentro de la organización.
- ✓ Es necesario que las medidas o criterios de desempeño y resultados establecidos sean de tipo cuantitativo, o sea que se puedan medir o contar en forma precisa.
- ✓ Que sean susceptibles a cambios cuando se establezcan nuevas medidas o condiciones de trabajo dentro de la empresa, ya sea en beneficio o en contra de los trabajadores, tal es el caso de nuevos métodos de trabajo, nuevas estaciones de trabajo o la introducción de nueva tecnología.
- ✓ Que tengan confiabilidad, es decir, que al ser analizado por diferentes personas se pueda llegar a determinar que los aportes de cualquier empleado, son los mismos para cada una de ellas.

Una de las mejores maneras de poder establecer medidas de desempeño o resultado de los trabajadores de una organización es por medio de la fijación de estándares.³⁶

2.5.7.3.1 FIJACIÓN DE ESTÁNDARES

Cuando nos referimos al termino estándar para las labores desempeñadas por un trabajador dentro de una organización, nos estamos refiriendo al resultado esperado y establecido como normal en la realización de las labores de dicho empleado, bajo condiciones establecidas como normales, bajo un ritmo de

³⁶ Morales Antonio Néstor. SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1999. Pág. 72.

trabajo determinado y tomando en cuenta los descansos o paros en el trabajo, esperados. El estándar de desempeño debe ser fijado por medio de varias mediciones y observaciones, de las tareas del trabajador, para lograr que sea confiable el estándar establecido.

El estándar de rendimiento o de resultado es establecido para comparar el desempeño ya sea de cada trabajador o de grupos de trabajo o de toda la organización.

La determinación de un estándar de rendimiento puede señalarse como la evaluación la cantidad de producción, de servicios, niveles de calidad alcanzados, costos o podrían también establecerse otra medida de rendimiento. Todo lo relacionado al establecimiento de estándares puede relacionarse con rendimientos anteriores o estudios detallados de tiempos de cada tarea.

Cuando nos referimos a estándares individuales o para cada persona, hablamos del rendimiento que se espera que el trabajador promedio aporte o rinda bajo condiciones consideradas también como normales. Los estándares o cantidades que se fijan como nivel más bajo dentro de la organización se puede expresar de dos formas y son el tiempo de producción que se requiere por unidad de producto, o productos por unidad de tiempo.

Los grupos de trabajadores están conformados por varios trabajadores, que pueden estar organizados para la realización de una tarea determinada o en una línea de producción, para los cuales se puede determinar un estándar de trabajo y estos de la misma manera que los estándares individuales, se puede aplicar a la calidad, cantidades producidas, costos y posibles fechas de entrega en un pedido. Los estándares grupales se aplican generalmente a una operación o tarea o a la eficiencia de los trabajadores en la realización de las mismas.

Cuando hablamos de una organización como un todo, ya sea comercial, industrial o de servicios que se puedan comparar, los estándares establecidos son por lo general comparaciones en costos, calidad de producto o servicio y por lo regular los estándares de las empresas industriales es de cantidad.

Aquí descubriremos cuales son las formas de definir los estándares de tiempo para la mano de obra y son: enfoque de datos históricos, enfoque de método de tiempo o estudio de tiempo directo, enfoque de estudio del tiempo predeterminado y enfoque de muestreo del trabajo.

En este caso, el enfoque de datos históricos; se basa en que el desempeño anterior es el mejor estándar del desempeño que se ha de considerar como normal; el enfoque del estudio de tiempo directo, se basa en medir por cronometraje las tareas de cada trabajador para establecer un promedio que se considera como aceptable; el estudio de tiempos predeterminados es el que formula un estándar de acuerdo con el detalle de los movimientos de una tarea específica, para lo cual estos movimientos cuentan con una comparación de tiempos ya establecidos; o determinados dichos tiempos se suman y el tiempo total dará el tiempo estándar predeterminado; el estudio del muestreo de trabajo, es una técnica estadística del muestreo aleatorio simple, y su finalidad es determinar la proporción de tiempo que un trabajador destina verdaderamente a la realización de sus actividades de trabajo.

2.5.8 DESERCIÓN LABORAL

Las empresas son partícipes de la responsabilidad en el problema de deserción laboral y otros más, por sus políticas o la carencia de las mismas, por sus sistemas de dirección y por una serie de costumbres y vicios empresariales que le alejan de una actuación responsable así como también se debe involucrar la responsabilidad a cierto trabajadores de la organización.

La falta de motivación, es sin lugar a duda, el principal elemento del problema, como la búsqueda de las utilidades y el afán de generar resultados a toda costa sin medir consecuencias, no permite que la empresa, presten la atención que merece al tema de la deserción laboral.

La falta de lealtad, de bajo compromiso de las personas, la poca seriedad, el bajo sentido de pertenencia, la mediocridad, las inadecuadas relaciones

humanas, son muchos los comportamientos que afectan el desarrollo empresarial y por ende su eficiencia.

La formación del individuo se empoza desde el hogar, en su núcleo familiar, y la educación básica y superior la complementa y valida, pero es en la vida laboral donde el individuo refuerza conductas o creencias, e inclusive donde las replantea.

2.5.8.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

El término de rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

“La relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”³⁷.

En la actualidad, uno de los problemas se preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o perdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir los retiros de personal deben ser recompensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

El flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal. Sin embargo a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación del personal.

2.5.8.1.1 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

³⁷ Chiavenato. Idalberto, I. (1996): ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá – Colombia. Año 1996. Pág. 188.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

- En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados durante el periodo considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos³⁸.

2.5.8.2 AUSENTISMO

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización en forma puntual.

2.5.8.2.1 CAUSAS DEL AUSENTISMO

Las causas del ausentismo son variadas: acerca de su análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad.

³⁸ Chiavenato. Idalberto, I. (1996): ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá – Colombia. Año 2000. Pág. 190.

En términos se refiere a las ausencias deliberadas en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares
- Retardos involuntarios por fuerza mayor
- Faltas personales por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transporte
- Baja motivación para el trabajar
- Escasa supervisión de la jefatura
- Política inadecuada de la organización

2.5.8.2.2 CALCULO DEL ÍNDICE DE AUSENTISMO

El índice del ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante la ausencia, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. El índice se calcula mediante la ecuación.

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de días hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores} \times \text{días de trabajo}}$$

Esta ecuación solo tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo.

2.5.9 MyPE's

MyPE's se lo define como micro y pequeña empresa, se diferencia por su tamaño, por el número de empleados³⁹.

“Las MyPE's legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la secretaria, de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito público en el diario oficial de la federación”⁴⁰, partiendo de la siguiente:

Tabla No 3
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Elaboración Propia con fuente Diario Oficial de la Federación

En Bolivia no solo se lo denomina cuantitativamente a la MyPE's sino también vela el comportamiento de acuerdo a su rendimiento competitivo con otras de su mismo rubro o complementario al rubro.

El objetivo es lograr que el país incremente sus niveles de competitividad y las metas asociadas a este objetivo, parten del supuesto de la existencia de una base empresarial de pequeña, mediana y gran escala (cantidad de empresas) suficiente, relativamente en mano de obra y susceptible.

³⁹ Chiavenato. Idalberto, I. (1996): ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá – Colombia. Año 1996. Pág. 309.

⁴⁰ Diario Oficial de la federación. LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MYPE'S. Año 2012. Pág. 2.

2.6 MARCO INSTITUCIONAL

2.6.1 SITUACIÓN GENERAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa de servicios de Señalización Vial INTER TRAFFIC inicia sus actividades a principios del año 2003, y a causa de las grandes oportunidades de demanda de sus servicios en su sector, fue fortaleciéndose y creciendo en todo el territorio boliviano, sin dejar de dar más prioridad en el departamento de la Paz por tener mayor número de instituciones y empresas grandes que necesitan su servicio; entonces durante esa gestión la pequeña empresa no contaba con mucha competencia por otras empresas, ya que nuestro país estaba en una época de conflictos sociales, entonces se dio la oportunidad de incursionar en el mercado a nivel nacional.

Tabla No. 4
EMPRESAS COMPETIDORAS

EMPRESAS	DEPARTAMENTO
ARTECOM S.R.L.	SANTA CRUZ
VÍA COLOR LTDA.	SANTA CRUZ
VISIÓN-COMUNICACIONAL	SANTA CRUZ
ABC S.A.	LA PAZ
SISTEMAS VIALES	LA PAZ
INTER TRAFFIC	LA PAZ

Elaboración Propia fuente de la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC

Ante los conflictos sociales y no existir mucha competencia se dio la oportunidad favorable para el inversionista en aquella gestión introducirse en el mercado para prestar servicios a nivel departamental, para poder favorecerse económicamente en actividades como estas. Esta pequeña empresa se introduce, en el departamento de la Paz como parte de la expansión de mercados a nivel regional.

Es entonces que actualmente la pequeña empresa ha ido expandiendo sus operaciones a las distintas actividades que mencionaremos posteriormente, las cuales el mercado empezaba a demandar por la apertura a la democracia en nuestro país, y por el crecimiento mismo del mercado del sector de señalizaciones de carreteras en nuestro país.

La pequeña empresa se inició de tipo jerárquico o funcional, con cerca de 12 personas para llegar hoy en día a 19 trabajadores.

2.6.2 ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

El tipo de organización que la empresa presenta actualmente sigue siendo de tipo jerárquico y el modelo de organización se enfoca enteramente en prestar servicios altamente calificados; el mercado de la pequeña empresa está enfocado a atender distintos tipos de clientes, tales como empresas privadas y organizaciones públicas. Se cuenta actualmente con tres niveles jerárquicos bien definidos, los cuales se mostraran posteriormente en el organigrama de la misma. En el primer nivel encontramos al gerente general el Sr. Freddy Rogelio Ortuño Quispe quien es propietario mismo de la pequeña empresa, en el nivel dos se encuentra el Gerente Operativo de la pequeña empresa y en el nivel tres se encuentran el nivel operativo que complementan la pirámide organizacional.

Para distinguir un poco cuales son los puestos de las áreas operativas podemos mencionar en el siguiente cuadro:

Tabla No. 5
PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC

PEQUEÑA EMPRESA DE SEÑALIZACIÓN VIAL "INTER TRAFFIC"		
PERSONAL	CANTIDAD	FUNCIONES
Gerente General	1	Administrador de la Pequeña Empresa
Jefe de Operaciones	1	G. RR. HH. G. Adm.
Trabajador	1	Jefe Operador de la Maquina Pintora
Trabajadores	2	Auxiliares de Operación de la Maquina Pintora
Trabajadores	5	Encargado de limpieza y Mantenimiento
Trabajadores	4	Encargado de cuidado de secado y Banderillas
Trabajadores	5	Ayudantes en general
TOTAL	19	

Elaboración Propia con fuente de la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC

La estructura organizacional ha venido evolucionando y mejorando de tal forma que la persona que ocupa el puesto de gerente de operaciones se ha metido durante varios años dentro de la organización y al mismo tiempo se ha venido

preparando y fortaleciendo su conocimiento para ocupar su correspondiente posición gerencial; en el tercer nivel organizacional tenemos una mezcla de personas que ha dejado de estudiar y la mayoría no tiene formación académica, pero algunos otros aún se siguen preparando para superarse dentro de la pequeña empresa.

El último nivel de estudios que se requiere para niveles operativos dentro de la organización es educación básica, existiendo personas, entre ellos algunos ayudantes que no poseen el grado de estudio requerido, pero ya cuentan con algunos años de experiencia dentro de la organización y poseen la experiencia requerida para desempeñar las funciones que se les asigna.

La mayoría de las personas dentro de la organización son gente joven, en los puestos gerenciales están entre 31 a 40 años.

Además, podemos decir que esta es una organización con alto impacto de responsabilidad y lealtad con sus trabajadores, y con un avance de obtener nuevo equipo de trabajo con alto avance tecnológico para sobresalir en este tipo de mercado de señalizado de carreteras.

2.6.3 SERVICIOS QUE PRESTA LA PEQUEÑA EMPRESA

Los servicios que presta las empresas de señalizaciones viales son catalogados como productos de naturaleza intangible, y por medio de ellos, estas empresas crean relaciones con sus clientes en las cuales calidad en el señalizado horizontal y vertical, colocado de hormigones, colocado de señalizaciones preventivas y colocado de ojos de gato (luminarias). Entre los servicios que presta la pequeña empresa de señalización vial INTER TRAFFIC podemos mencionar los siguientes:

- Pintado de líneas Horizontales blancas y amarillas continuas y segmentadas: este tipo de servicio son las denominadas marcas viales a los elementos de señalización situados en la superficie de la plataforma de una vía y caso de ser urbana, en sus bordillos. Suponen un

complemento a la señalización vertical y tiene como principal misión encauzar el tráfico. Las marcas viales suelen ser blancas, aunque pueden adoptar otros colores según delimiten zonas de obras (naranja), de regulación de parada de vehículos (amarillo) o de estacionamiento (azul).

- Señales de balizamiento: este tipo de señales la componen elementos cuyo fin es restringir el paso de los vehículos por determinadas zonas o servir de guía a los usuarios de la vía donde están emplazados. Fundamentalmente se clasifican en barreras, balizas, hitos y conos.
- Zonas de señalización recomendada: a continuación se enumera una serie de situaciones en la que es recomendable una correcta señalización, bien por la peligrosidad que entrañan o por la necesidad de clarificar las diferentes direcciones y sentidos de cada una de las vías.
 - Tramos de velocidad limitada en zonas donde sea aconsejable una reducción de velocidad con respecto a la genérica de la vía.
 - Zonas de visibilidad reducida en este tipo de tramos no es aconsejable permitir el adelantamiento en el caso de circular por carreteras de dos carriles.
 - Tramos de trazado difícil dada la peligrosidad de estos, es conveniente advertir al conductor de su proximidad. Para ellos debe emplearse la señal limitación de velocidad y en caso de curvas cerradas, de paneles direccionales.
 - Nudos en zonas de cruce de diversas vías – intersecciones o enlaces es especialmente necesario el señalar convenientemente los diferentes movimientos posibles en ella, así como la dirección a tomar para seguir un determinado itinerario.
- Señalización vertical: son el conjunto de elementos destinados a advertir, reglamentar o informar al usuario de una determinada vía con la debida antelación de determinadas circunstancias de la propia vía o de circulación. Este tipo de señalización es sin duda la más importante y

prevalece sobre la horizontal, ya que es a través de ella por donde el conductor recibe la mayor parte de la información.

- Señales de peligro son de forma triangular con el vértice apuntando hacia arriba, enmarcadas con un borde rojo y fondo blanco o amarillo en el caso de corresponder a una zona de obras.
- Señales de reglamentación tiene una forma circular, pudiendo ser de prioridad, prohibición (borde rojo, fondo blanco), fin de prohibición, obligación (fondo azul, orla blanca) y restricción de paso.
- Señales de indicación de forma rectangular, su misión es facilitar al conductor la información correspondiente a la vía y sus servicios, las formas y el sentido de circulación que rigen en la misma.

CAPITULO III

CAPITULO III METODOLOGÍAS

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio investigativo se orienta bajo los parámetros de la investigación cualitativa, tomando como referencia las características de la situación del problema en cómo disminuir el alto índice de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.

Además en esta investigación se diseñara una encuesta para recolectar información útil del talento humano de la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC, para evaluar sus alternativas de solución al problema planteado en este estudio de investigación.

3.1.1 DESCRIPTIVO

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y cómo se manifiestan. “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”⁴¹.

Para realizar la presente investigación se utilizara el tipo de investigación descriptivo, con el fin de describir la situación de la pequeña empresa de servicio de Señalización Vial INTER TRAFFIC y así de esta forma plantear un diseño de compensación para disminuir el alto índice de deserción laboral.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 MÉTODO INDUCTIVO

“La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir

⁴¹ Hernández Sampieri. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Quinta edición. México. Año 2010. Pág. 83. Pág. 80.

proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada⁴².

El problema interno de la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC es el alto índice de deserción laboral, debido a que no hay compromiso con sus empleados en diversas funciones como ser sueldos y salarios, seguridad, políticas internas, capacitaciones e incentivos. Esto puede ser que en muchas pequeñas empresas de Bolivia tienen estos problemas y es necesario realizar la investigación para dar solución al problema que radica.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación es pretender detallar la composición del puesto, funcionamiento, condiciones en las que se realiza el trabajo, y dar cualquier especificación que ayude a tener una mejor comprensión de cada puesto en estudio. Entre los principales métodos de estudio tenemos:

3.3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

“El método de observación directa consiste en efectuar una observación directa del empleado cuando realiza sus labores. Aquí el analista procede a hacer anotaciones correspondientes de las actividades que la persona que ocupa el puesto debe realizar, las condiciones en las cuales lo hace, la información se registra en un formato previamente preparado para capturar la información⁴³.”

En este método, para la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC el analista obtiene información que es muy precisa y se puede relacionar con los procesos, condiciones de trabajo, aptitudes que requiere el empleado para el puesto, equipos, materiales, herramientas que este maneja.

⁴² Limachi Apaza Ramiro. EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA MONOGRAFÍA. Ediciones Claros. La Paz - Bolivia. Año 2006. Pág. 22.

⁴³ Ibid. Pág. 27.

3.3.2 ENTREVISTA

El método de entrevista directa cuantitativa y cualitativa, se usa como principal herramienta de obtención de información las preguntas directas. Las entrevistas las puede realizar de dos formas, en forma individual o formato de grupos de empleados que desempeñan el mismo puesto dentro de la organización y/o con los supervisores de las áreas analizadas”⁴⁴.

Para la realización de este método existen tres pasos fundamentales: la selección del entrevistador, la capacitación del mismo y la ejecución de la entrevista.

En la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC se utilizara en los trabajadores y el gerente esta técnica con la finalidad de identificar las características principales de deserción de los trabajadores e identificar la carencia que tienen dentro de la pequeña empresa.

3.3.3 CUESTIONARIOS

Al implementar la recolección de información para la descripción de puestos utilizando este método se debe preparar un formato con anterioridad, el cual contendrá las preguntas que se han de realizar a los empleados y, a la vez el formato funcionara como la principal herramienta del método de análisis, ya que se ha capturado la información el analista deberá interpretar, y dar forma a los datos recolectados.

Para la recolección de información utilizando este método se necesita que la persona que llena el formato posea un cierto grado de educación.

Se debe de tener en cuenta las siguientes consideraciones al aplicar el cuestionario:

- Las preguntas elegidas deben ser previamente analizadas y someterlas a una prueba preliminar con personas que conozcan el tema.

⁴⁴ Ibíd. Pág. 28

- Se debe programar con los empleados una sesión antes de que contesten el cuestionario para eliminar en ellos temores, y aclararles que no se tomara en cuenta su habilidad de redacción.
- Debe existir una persona que sepa lo suficiente del proceso para que aclare dudas en cualquier momento.
- Es recomendable que se pase en limpio cada cuestionario una vez sea debidamente llenado para que sea más fácil su comprensión.

3.3.4 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio para la presente investigación está conformado por 19 trabajadores donde 2 son responsables como la parte gerencial y 17 trabajadores que es la parte operativa para el funcionamiento de la organización que se detalla a continuación:

**Tabla No 6
POBLACIÓN DE ESTUDIO**

PERSONAL	NOMBRES
Gerente General	Freddy Ortuño Quispe
Gerente	Fernando Ortuño Quispe
Operador de la Maquina Pintora	Luis Apaza Ramírez
Auxiliar de Operación de la Maquina Pintora	Vladimir Kano López y Lorenzo Quispe Mendoza
Limpieza	Ariel Kano López, Doroteo Quispe Quispe, Rafael Antonio Paredes, Pedro Limachi Apaza, Mario Condori Quispe.
Cuidado del secado	José Gómez Limachi, Roberto Cusi Quispe, Ernesto Chambi López, Gerardo Morales Tinta.
Ayudantes de colocados de postes	Juan Daniel Quispe Loza, Doroteo Paño Condori, Rubén Mamani Vilca, Juan Tarqui Quispe, Antonio Mamani Mamani.
TOTAL	

Elaboración Propia con fuente de información de la pequeña empresa INTER TRAFFIC

CAPITULO IV

U.P.E.A.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación apunta a realizar un análisis de la actividad de los trabajadores para implementar un sistema de compensación laboral dentro de la pequeña empresa de señalización vial INTER TRAFFIC. Para lo cual se decidió usar el método más reconocido de recopilación de información como es la entrevista, ya que la organización se compone de 2 personas responsables como gerentes y 17 trabajadores que son la parte operativa de la organización.

4.5 ANÁLISIS DE DATOS DEL CENSO N° 1

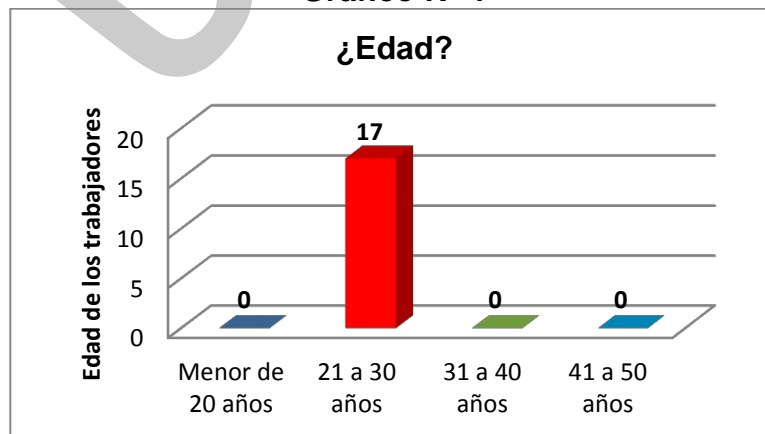
4.5.1 ¿Edad?

Tabulación:

¿Edad?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Menor de 20 años	0	0
21 a 30 años	17	100
31 a 40 años	0	0
41 a 50 años	0	0
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 1



Elaboración Propia

El 100% está entre 21 a 30 años de edad, eso nos demuestra que la pequeña empresa INTER TRAFFIC necesita trabajadores altamente jóvenes, ya que el trabajo es pesado, arduo y por tanto se necesita mucha energía para trabajar.

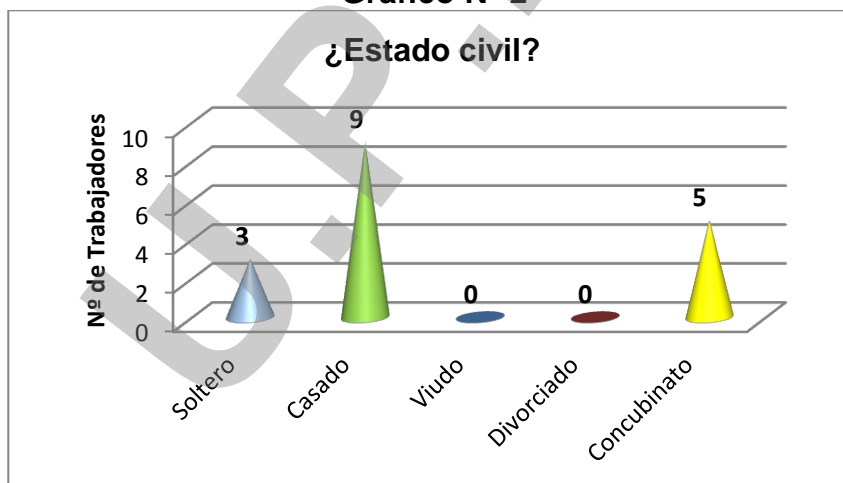
4.5.2 ¿Estado Civil?

Tabulación:

¿Estado Civil?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Soltero	3	0.18
Casado	9	0.53
Viudo	0	0
Divorciado	0	0
Concubinato	5	0.29
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 2



Elaboración Propia

Respecto al estado civil se consideró 5 posibilidades para las preguntas: soltero, casado, viudo, divorciado, concubinato.

Se debe destacar que 3 trabajadores son solteros, por tal motivo estos trabajadores se dedican a buscar alguna actividad que sea idóneo a su capacidad

de oferta de trabajo, esto con el fin de obtener un ingreso razonable para mantener su subsistencia, educación y salud.

Por otro lado 9 trabajadores de la pequeña empresa INTER TRAFFIC son casados, lo cual indica que se dedican a trabajar por necesidades económicas, por tanto ofrecen sus servicios por necesidad; otro factor de necesidad que les aqueja es que la esposa tenga algún impedimento de poder colaborar con el esposo, entonces el esposo está en la obligación de buscar un empleo lo más pronto posible por el número de hijos que mantener, otro asunto es que la esposa también se dedica íntegramente a la educación y alimentación de los hijos y por tanto el esposo es la única fuente de ingreso para su familia.

Y por último 5 trabajadores viven en concubinato y esto se debe a que cada trabajador para poder casarse, requiere una variada documentación e ingresos económicos con el fin de obtener el certificado de matrimonio, o creen que es un gasto y que se pueden casar más a futuro.

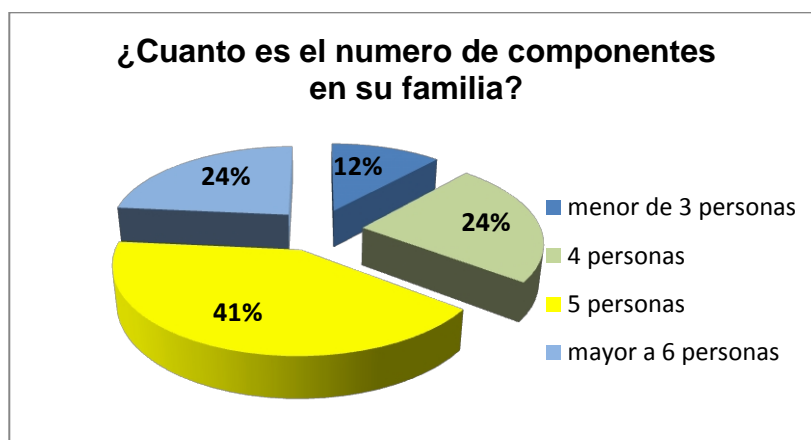
4.5.3 ¿Cuánto es el número de componentes en su familia?

Tabulación:

¿Cuánto es el número de componentes en su familia?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Menor de 3 personas	2	12
4 personas	4	24
5 personas	7	41
Mayor a 6 personas	4	24
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 3



Elaboración Propia

En el grafico nos muestra que el 41% de los trabajadores encuestados cuentan en su unidad familiar con 5 personas y en consecuencia el gran número de componentes de la familia se ven en la necesidad de trabajar y apoyar en el hogar a temprana edad esto con el propósito de cubrir las necesidades básicas para todos. Claro está decir que en pocos casos los hijos estudian.

El 24% comprende entre 4 y 6 personas en su familia, cabe mencionar que dentro de esta unidad familiar también están considerados los abuelos que en algunos casos también ayudan al ingreso familiar ya sea en la renta o trabajando en alguna actividad laboral informal.

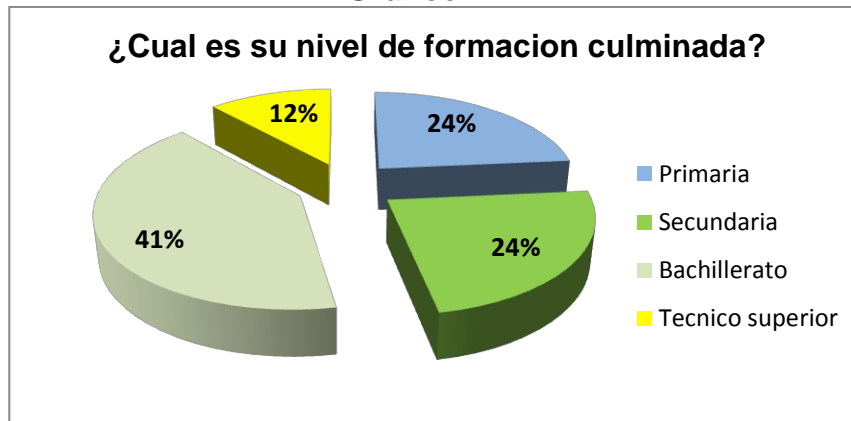
4.5.4 ¿Cuál es su nivel de formación culminada?

Tabulación:

¿Cuál es su nivel de formación culminada?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Primaria	4	24
Secundaria	4	24
Bachillerato	7	41
Técnico superior	2	12
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 4



Elaboración Propia

De acuerdo a la pequeña empresa INTER TRAFFIC la contratación de personal, se hace en función a la oferta de trabajo por parte de los trabajadores, es decir que la pequeña empresa no ve el nivel formación sino la necesidad de ellos por prestar su fuerza de trabajo y cobrar por sus servicios como trabajadores, entonces es necesario que se adecue una capacitación y formación para que puedan apoyar con experiencia y fortalecer la organización con el fin de obtener resultados eficientes.

Sobre su nivel de formación de estudio esta que el 24% de los trabajadores llegaron al nivel primario, esto quiere decir a que no pudieron culminar sus estudios escolares y desde temprana edad están obligados a trabajar con sus padres ya que estos no cuentan con ingresos económicos rentables para que puedan solventar sus estudios.

El otro 24% estudiaron hasta nivel secundario y por distintas circunstancias se vieron forzados a dejar de estudiar, ya sea porque no contaban con la presencia de sus padres y en algunos casos por tener una familia a temprana edad lo cual decidió por parte de ellos en buscar un trabajo más adecuado para su economía.

El más alto que es el 41% culminaron el bachillerato, eso quiere decir que ellos al no poder tener la oportunidad ni el apoyo de sus apoderados; no optan por seguir los estudios superiores y por esta falta de colaboración se vieron en la necesidad

de buscar empleo a temprana edad y poder culminar sus estudios para obtener ingresos más rentables en su economía.

Y por último el 12% llegaron a técnico superior y son los que solventan y organizan a la pequeña empresa, como ser buscar contratos y convenios entre la institución pública y privada.

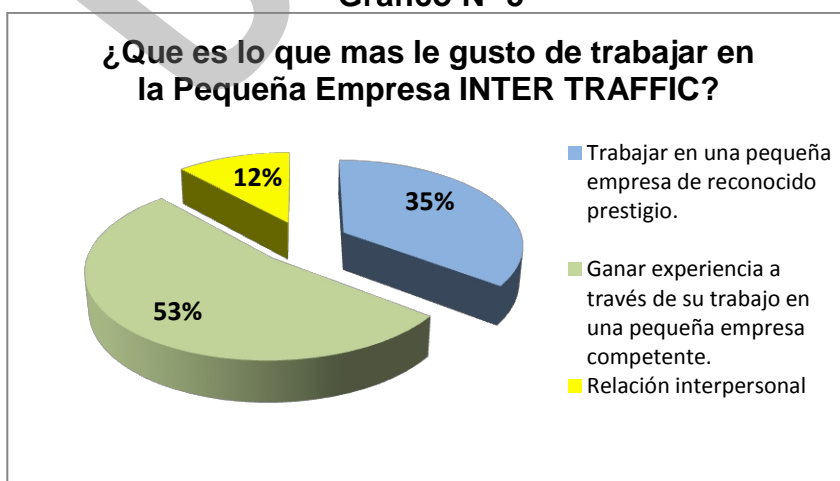
4.5.5 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Tabulación:

¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Trabajar en una pequeña empresa de reconocido prestigio.	6	35
Ganar experiencia a través de su trabajo en una pequeña empresa competente.	9	53
Relación interpersonal	2	12
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 5



Elaboración Propia

El resultado de esta pregunta es conocer de cada trabajador que es lo que más les gusta trabajar en la pequeña empresa de señalización vial INTER TRAFFIC y sus respuestas 6 de los trabajadores que corresponde el 35% de los encuestados responde que lo que más le gusta de trabajar en una pequeña empresa es por su prestigio y reconocimiento por parte de muchas instituciones públicas y privadas; 9 trabajadores que corresponde al 53% de los encuestados contesta que lo que más le gusta de trabajar, es ganar experiencia a través de su trabajo y por último 2 de los trabajadores que corresponde el 12% de los encuestados responde que lo que más le gusta es ganar una relación interpersonal.

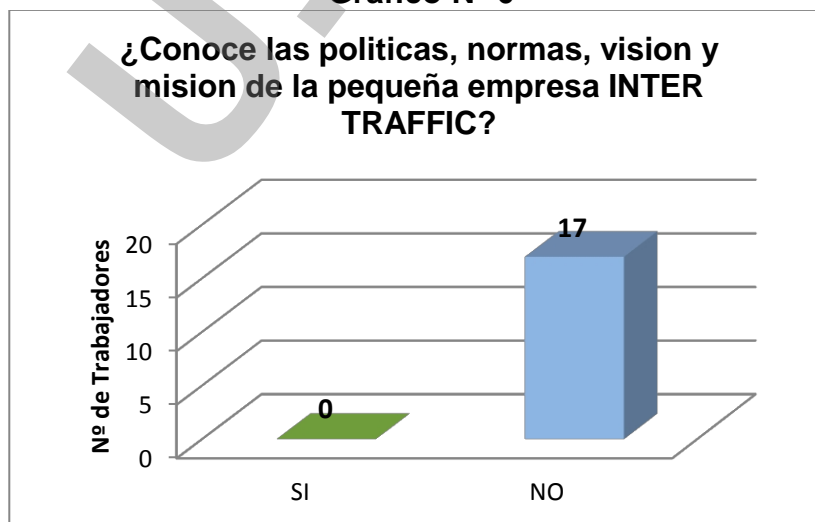
4.5.6 ¿Conoce las políticas, misión y visión de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Tabulación:

¿Conoce las políticas, misión y visión de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Si	0	0
No	17	100
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 6



Elaboración Propia

La información que nos revela en el anterior gráfico es que el total de nuestros trabajadores ignoran las políticas, normas, visión y misión de la pequeña empresa INTER TRAFFIC poniendo en evidencia la deficiencia del programa trayendo como consecuencia la desadaptación con la institución.

Es importante también que para toda pequeña, mediana o grande empresa su talento humano conozcan las políticas, normas, visión y misión de la organización para poder alcanzar los objetivos propuestos y estar al tanto de cómo marcha la organización.

Al no conocer al tanto de esta información por parte de los trabajadores trae como consecuencia que estos, se sientan desorientados dentro de la organización y disminuya el sentido de identificación hacia la misma. Esto no posibilita el acercamiento entre ambas partes, creando resquicios para que surja el fenómeno ausentismo.

En si estas circunstancias han convertido la relación de trabajo en un negocio netamente económico, en donde el trabajador espera un quince y un treinta de cada mes, sin importar el estado de la pequeña empresa.

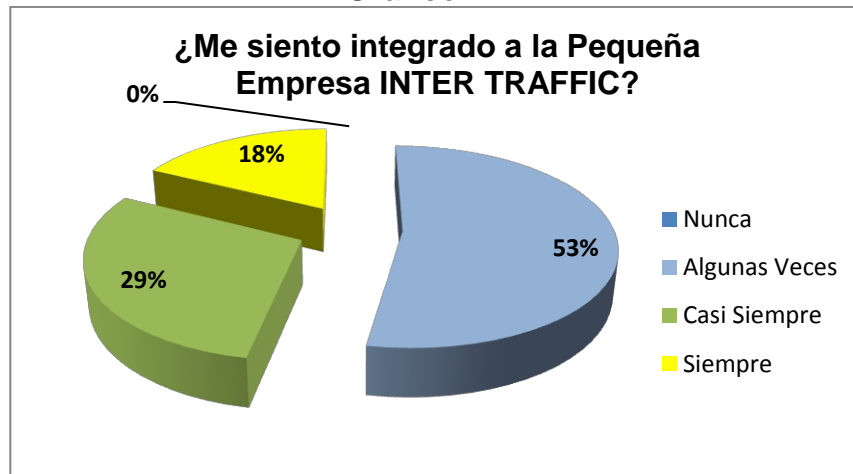
4.5.7 ¿Me siento integrado a la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Tabulación:

¿Me siento integrado a la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Nunca	0	0
Algunas veces	9	53
Casi siempre	5	29
Siempre	3	18
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 7



Elaboración Propia

El 29% que representa a 5 trabajadores responden que casi siempre están integrados a la pequeña empresa INTER TRAFFIC, debido a que llevan un buen tiempo trabajando y la institución les acogió y brindó apoyo a sus necesidades económicas pero a largo plazo.

El 53% que son 9 trabajadores algunas veces se sienten integrados, a causa de que en la gestión 2014 la pequeña empresa INTER TRAFFIC dedica la mayor parte de su tiempo a incorporar nuevo capital de trabajo y es por el crecimiento de su demanda de servicios; entonces cada trabajador se siente aislado debido a que no se cumple con su petición de estabilidad laboral, no tener una forma de incentivarlos y como última petición no tienen conocimiento del manejo de nuevas maquinarias y dejan de lado sus necesidades como trabajadores para buscar una nueva fuente laboral.

El resto del 12% son la parte de los que manejan la maquinaria y tiene satisfacción con su fuente de trabajo por el tiempo que prestan sus servicios dentro de la pequeña empresa, pero no siempre están conformes con lo que reciben o el tipo de incentivo que perciben siempre.

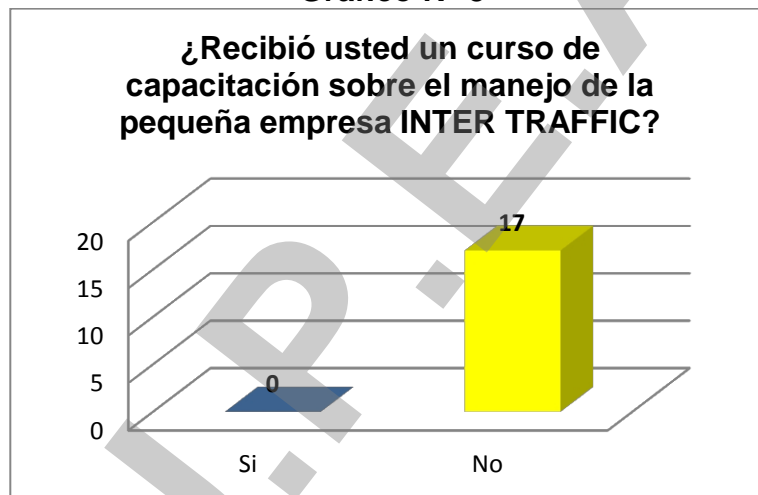
4.5.8 ¿Recibió usted un curso de capacitación sobre el manejo de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Tabulación:

¿Recibió usted un curso de capacitación sobre el manejo de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Si	0	0
No	17	100
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 8



Elaboración Propia

En esta pregunta se averigua si el trabajador recibió alguna formación o capacitación sobre su desempeño dentro de la pequeña empresa; 17 trabajadores que corresponde a la totalidad de los encuestados contestan que no recibieron ningún curso de capacitación o formación sobre su desempeño dentro de la pequeña empresa, esto da a conocer que ellos si necesitan una estrategia de motivación basada mediante formación con el propósito de poder impulsar su conocimiento y generar aportes eficientes para mejorar el rendimiento de la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

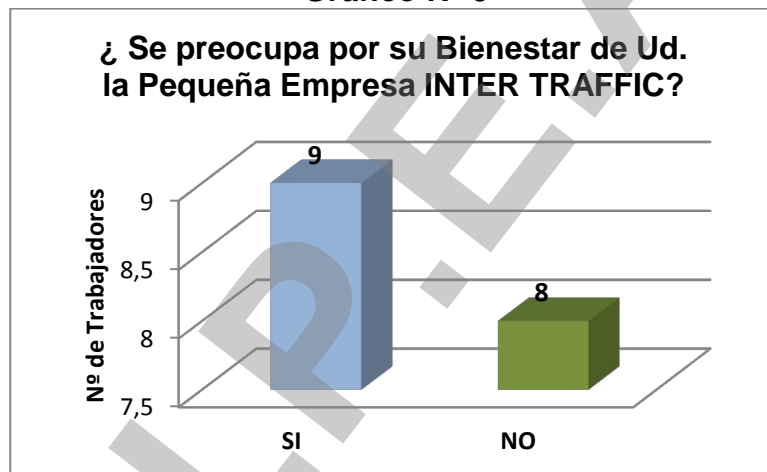
4.5.9 ¿Se preocupa por su bienestar de usted la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Tabulación:

¿Se preocupa por su bienestar de usted la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Si	9	53
No	8	47
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 9



Elaboración Propia

Actualmente 8 trabajadores del total dicen que la pequeña empresa INTER TRAFFIC no se preocupa por su bienestar de ellos, por tanto para ellos es necesario incentivarlos de acuerdo al trabajo que brindan a la organización ya sea mediante capacitación o reconocimientos de acuerdo a su formación educativa.

Entonces muchos de los trabajadores que no percibieron ese tipo de bienestar, decidieron abandonar y eso generó una amenaza para la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

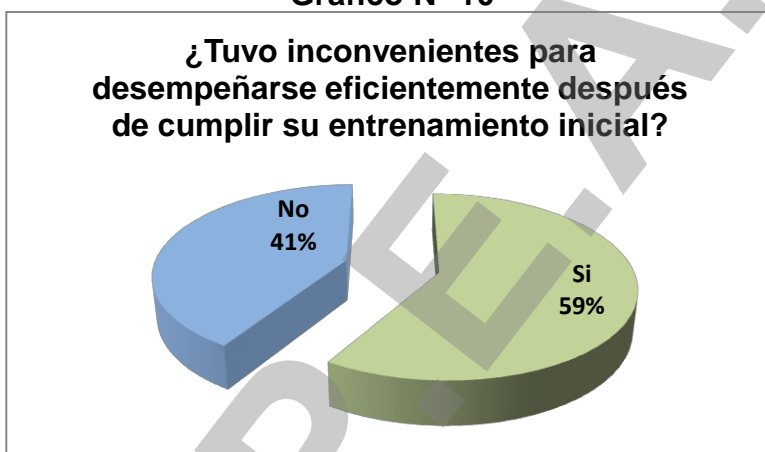
4.5.10 ¿Tuvo inconvenientes para desempeñarse eficientemente después de cumplir su entrenamiento inicial?

Tabulación:

¿Tuvo inconvenientes para desempeñarse eficientemente después de cumplir su entrenamiento inicial?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Si	10	59
No	7	41
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 10



Elaboración Propia

En esta pregunta se analiza que la mayor parte de los trabajadores de la pequeña empresa INTER TRAFFIC si tuvieron inconvenientes para desempeñarse eficientemente después de cumplir su entrenamiento inicial: 10 trabajadores que corresponde al 59% de los encuestados contestan que sí tuvieron inconvenientes para desempeñarse eficientemente porque no había alguien que les enseñara como hacer su trabajo, 7 trabajadores que corresponde al 41% de los encuestados contestan que no tuvieron inconvenientes para desempeñarse eficientemente porque ya tenían la experiencia necesaria para hacer mejor su trabajo.

En esta pregunta se puede apreciar que hay problemas de organización y de estructura en la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

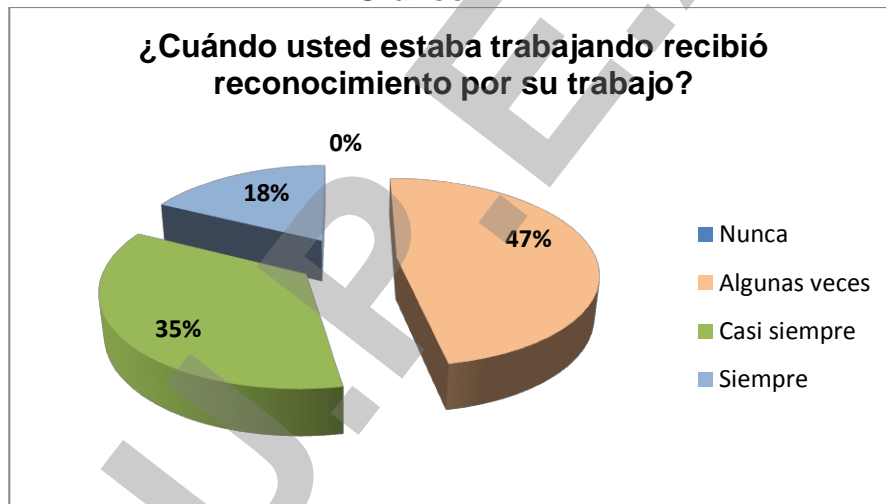
4.5.11 ¿Cuándo usted estaba trabajando recibió reconocimiento por su trabajo?

Tabulación:

¿Cuándo usted estaba trabajando recibió reconocimiento por su trabajo?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Nunca	0	0
Algunas veces	9	47
Casi siempre	5	35
Siempre	3	18
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 11



Elaboración Propia

El 47% de los trabajadores dicen que algunas veces la pequeña empresa INTER TRAFFIC muestra reconocimiento por su desempeño laboral, esto debido a que tuvieron que trabajar horas extras y a modo de reconocerlos se les aumento un poco su salario sobre ese trabajo, pero aún sigue la organización dedicado a buscar nuevas oportunidades para prestar sus servicios y crecer su patrimonio; entonces los trabajadores necesitan el apoyo formal y económico debido a que

ellos también tienen necesidades familiares y están en la obligación de trabajar fuertemente con la organización si quieren mantener su empleo.

El 35% de los trabajadores establecen que la pequeña empresa INTER TRAFFIC casi siempre está satisfecho por su desempeño laboral ya que tienen un conocimiento empírico de cómo está la organización.

En esta pregunta sale a la luz que no existe un Plan de Carrera al interior de la pequeña empresa que permita motivar a los trabajadores adecuadamente, así sean tercerizados.

4.5.12 ¿La pequeña empresa fomenta la búsqueda de aplicar una estrategia de motivación?

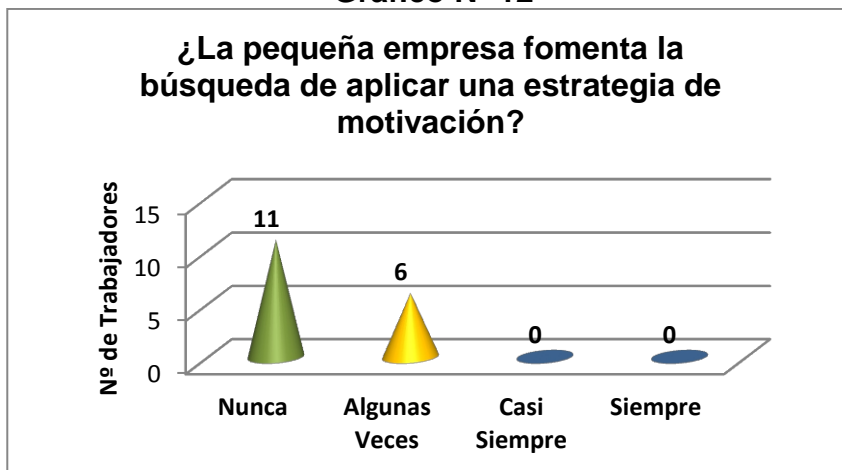
Según informe de entrevista hacia los gerentes se dice que se desea implementar una estrategia de motivación basada en un sistema de compensación hacia el personal, ya que son la fuente del cual la organización se mantiene hasta la actualidad; pero implementar no de manera empírica sino mediante alguna estrategia motivacional que pueda ser factible y aceptable por parte de los trabajadores y así retener el personal adecuado para la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

Tabulación:

¿La pequeña empresa fomenta la búsqueda de aplicar una estrategia de motivación?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Nunca	11	65
Algunas veces	6	35
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 12



Elaboración Propia

Entonces son 11 trabajadores que dan la respuesta que nunca se implementó una herramienta de compensación que motive su desempeño con la organización y 6 trabajadores algunas veces.

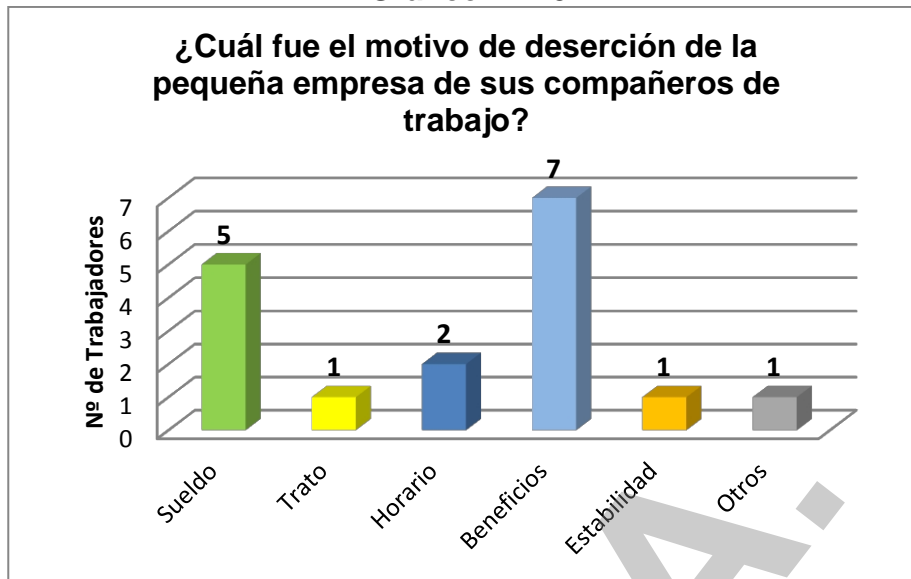
4.5.13 ¿Cuál fue el motivo de deserción de la pequeña empresa de sus compañeros de trabajo?

Tabulación:

¿Cuál fue el motivo de deserción de la pequeña empresa de sus compañeros de trabajo?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Sueldo	5	29
Trato	1	6
Horario	2	12
Beneficios	9	41
Estabilidad	0	6
Otros	0	6
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 13



Elaboración Propia

Esta pregunta es la clave para detallar de cuál fue el motivo principal para su separación de la pequeña empresa INTER TRAFFIC donde 1 trabajador que corresponde el 6% de los encuestados contestan que el motivo principal fue la falta de estabilidad para él y sus compañeros por ser empleados tercerizados; 5 trabajadores que corresponde el 29% de los encuestados contestan que el motivo principal fue el bajo sueldo que percibían; 1 trabajador que corresponde al 6% de los encuestados contestan que no les gusto el trato que recibían en su trabajo; 2 trabajadores que corresponde el 12% de los encuestados contestan que no les gusto el horario rotativo que es forzado; 7 trabajadores que corresponde 41% de los encuestados contestan que no les gusto la falta de beneficios y/o compensaciones; 1 trabajador que corresponde 6% de los encuestados contestan que tuvieron otros factores como familiares.

Esta pregunta demuestra que los motivos más importantes para su separación voluntaria fue la falta de beneficios y sueldos y por ende un beneficio acorde a su desempeño.

4.5.14 ¿Causas más atribuibles que generara deserción en lo futuro sin una estrategia de motivación hacia el personal?

Tabulación:

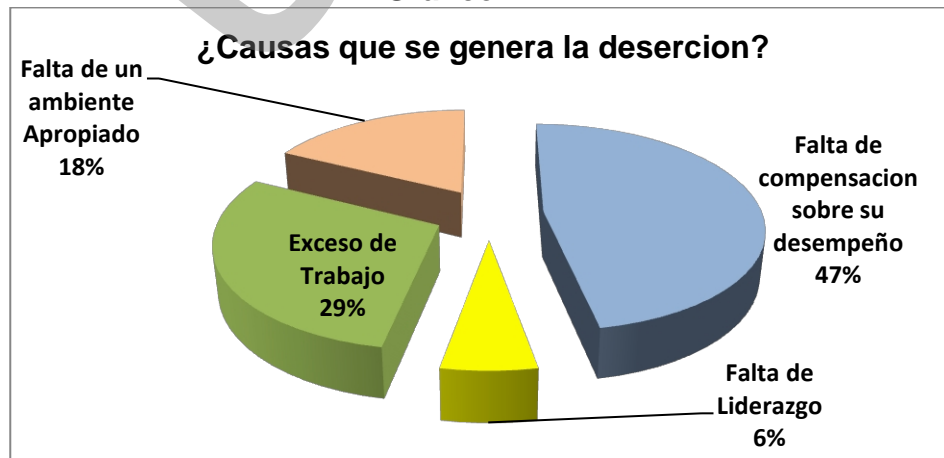
¿Causas más atribuibles que generara deserción en lo futuro sin una estrategia de motivación hacia el personal?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Falta de un ambiente apropiado	3	18
Falta de compensación sobre su desempeño	8	47
Falta de liderazgo	1	6
Exceso de trabajo	5	29
Total	17	100%

Elaboración Propia

En el grafico posterior, se puede observar claramente cuáles son las principales causas atribuibles a la pequeña empresa INTER TRAFFIC, según la opinión del personal objeto de estudio.

El total de la población encuestada, considero que la principal causa es la falta de motivación económicamente. Esto se debe a que en la actualidad, el personal se encuentra en difíciles momentos de poder subsistir y traer algo económico para su familia ya que ellos apoyan incondicionalmente a la institución.

Gráfico N° 14



Elaboración Propia

La presencia de estas causas genera un desequilibrio en la estructura organizativa, convirtiéndose en una de las principales causas y la falta de compensación y el exceso de trabajo, fueron considerados como la segunda causa que genera deserción laboral en el personal de la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

Muchas veces los trabajadores no se sienten satisfechos con su salario, debido al alto costo de la vida, las malas políticas salariales, la situación económica de la empresa. Esto no escapa de la realidad de esta organización.

Por otra parte, se pudo observar un gran descontento por parte del personal encuestado, debido al retardo del pago de sus salarios. Esto hace que los trabajadores no se sienten bien remunerados. Es probable que esto haya sido motivo para que dieran respuesta.

El exceso de trabajo, se debe a que existe poco personal trabajando en la pequeña empresa y a las inasistencias del personal.

La falta de control interno, quizás se debe al crecimiento de la pequeña empresa y entonces necesita supervisar el control de sus trabajadores de quienes rinden mejor, ya que la parte gerencial esta mas dedicado a buscar nuevos trabajos.

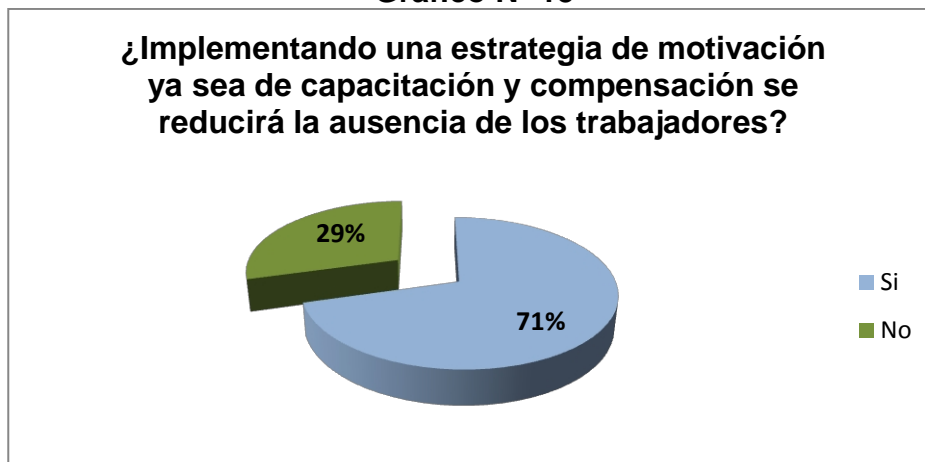
4.5.15 ¿Implementando una estrategia de motivación ya sea de capacitación y compensación se reducirá la ausencia de los trabajadores?

Tabulación:

¿Implementando una estrategia de motivación ya sea de capacitación y compensación se reducirá la ausencia de los trabajadores?	Número de trabajadores encuestados	% (Porcentaje)
Si	12	71
No	5	29
Total	17	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 15



Elaboración Propia

En el gráfico anterior de acuerdo a los encuestados se demuestra que si se implementa una estrategia de motivación basada en un sistema de compensación ya sea salarial o capacitación dará un resultado positivo en la deserción del personal dentro de la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

4.6 ANÁLISIS DE DATOS DEL CENSO N° 2

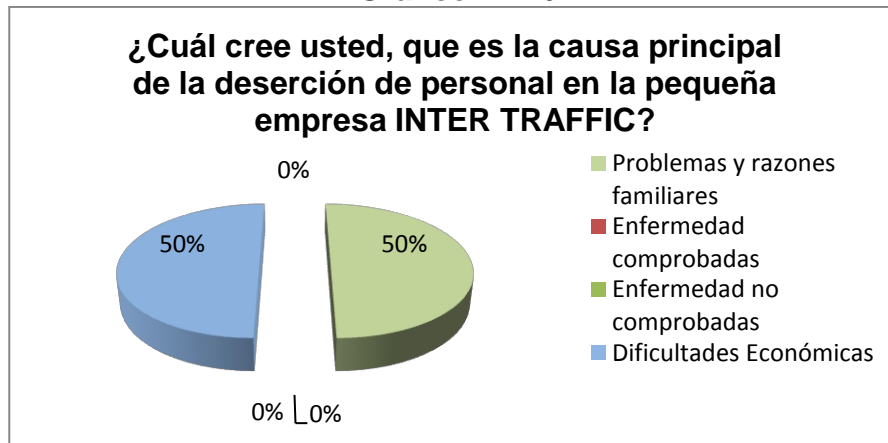
4.6.1 ¿Cuál cree usted, que es la causa principal del ausentismo de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Tabulación:

¿Cuál cree usted, que es la causa principal de la deserción de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de responsables encuestados	% (Porcentaje)
Problemas y razones familiares	1	50
Enfermedad comprobadas	0	0
Enfermedad no comprobadas	0	0
Dificultades Económicas	1	50
Problemas de transporte	0	0
Total	2	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 16



Elaboración Propia

En esta pregunta se averigua a quienes son responsables de la pequeña empresa INTER TRAFFIC sobre cuál es la principal causa de deserción del personal; 1 responsable que corresponde al 50% de los encuestados contesta que la principal causa deserción de personal obedece a problemas y razones familiares; el otro responsable que corresponde el 50% de los encuestados contesta que la principal causa de deserción de personal son las dificultades económicas que les albergan.

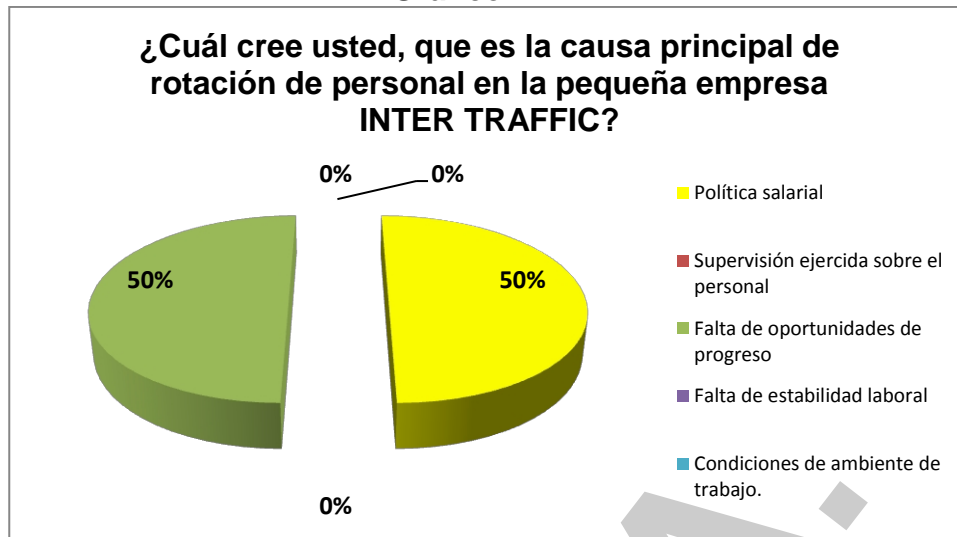
4.6.2 ¿Cuál cree usted, que es la causa principal de rotación de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Tabulación:

¿Cuál cree usted, que es la causa principal de rotación de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de responsables encuestados	% (Porcentaje)
Política salarial	1	50
Supervisión ejercida sobre el personal	0	0
Falta de oportunidades de progreso	1	50
Falta de estabilidad laboral	0	0
Condiciones de ambiente de trabajo.	0	0
Total	2	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 17



Elaboración Propia

En esta pregunta se averigua a quienes son responsables de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, cual es la principal causa de rotación del personal; 1 responsable que representa el 50% de los encuestados contesta que la principal causa de rotación de personal es la política salarial; 1 responsable que representa el otro 50% de los encuestados contesta que la principal causa es la falta de oportunidades de progreso ya que existen empleados tercerizados y no tiene una estabilidad, situación que propicia que cuando se les presenta una mejor propuesta laboral no lo piensan dos veces y se van de la pequeña empresa.

4.6.3 ¿Cómo afecta la rotación y el ausentismo de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

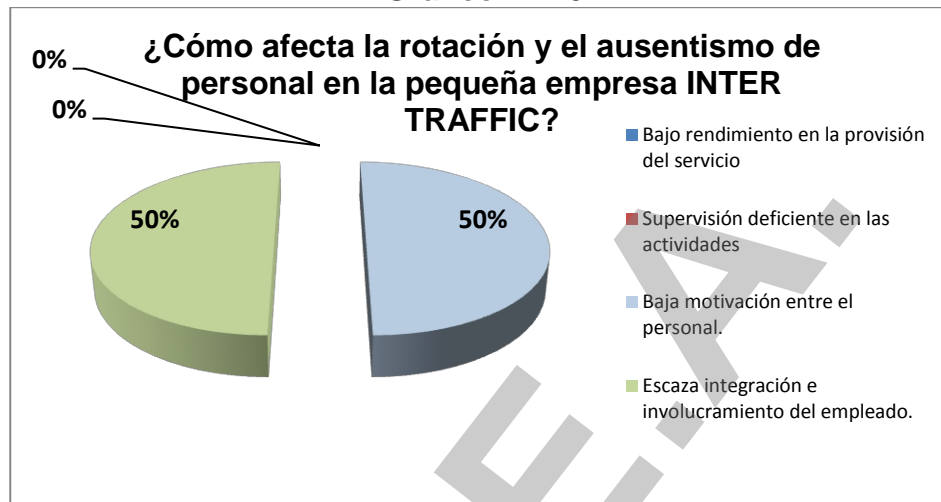
Tabulación:

¿Cómo afecta la rotación y el ausentismo de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de responsables encuestados	% (Porcentaje)
Bajo rendimiento en la provisión del servicio.	0	0
Supervisión deficiente en las actividades.	0	0

Baja motivación entre el personal.	1	50
Escaza integración e involucramiento del empleado.	1	50
Total	2	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 18



Elaboración Propia

En esta pregunta se averigua como afecta la rotación y ausentismo de personal a la pequeña empresa INTER TRAFFIC; 1 responsable que corresponde al 50% de los encuestados contesta que la baja motivación que existe entre los empleados; 1 responsable que representa el 50% de los encuestados contesta que existe una escaza integración e involucramiento del empleado, entonces estas son las causas fundamentales de la rotación y ausentismo de personal.

4.6.4 ¿Cómo se puede disminuir a su criterio la rotación y el ausentismo del personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

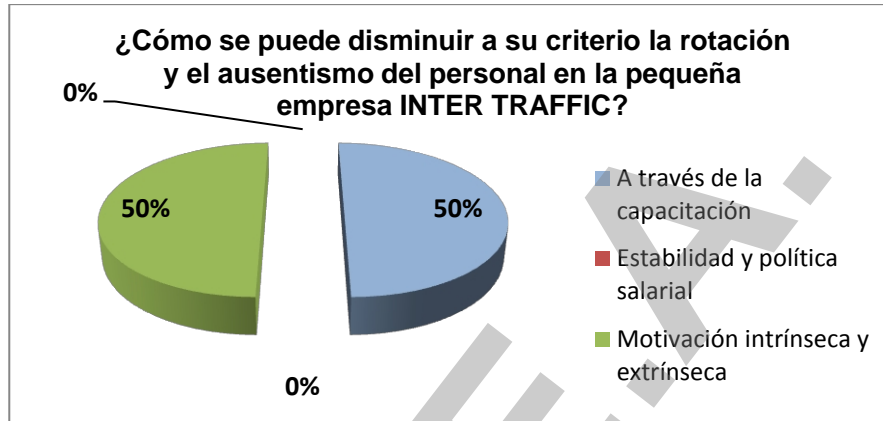
Tabulación:

¿Cómo se puede disminuir a su criterio la rotación y el ausentismo del personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?	Número de responsables encuestados	% (Porcentaje)
--	------------------------------------	----------------

A través de la capacitación	1	50
Estabilidad y política salarial	0	0
Motivación intrínseca y extrínseca	1	50
Plan de carrera	0	0
Total	2	100%

Elaboración Propia

Gráfico N° 19



Elaboración Propia

En esta pregunta se puede determinar que existe solución de como disminuir el ausentismo y rotación del personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC; 1 responsable de la organización que representa el 50% de los encuestados contesta que a través de la capacitación del personal puede estabilizar y romper el quiebre de deserción del personal y el otro responsable que representa el otro 50% contesta que una motivación extrínseca e intrínseca puede dar solución al problema de la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

4.7 INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Se realiza el cálculo de rotación (deserción) del personal está determinada y calculada en la siguiente tabla:

Tabla No 7
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL GESTIÓN 2013

Año 2013	Personal Fijo		% de rotación	Personal Tercerizado	
	Total	Desertado		Total	Desertado
Ene	2	0	0,00	17	0
Feb	2	0	0,00	17	1
Mar	2	0	0,00	17	0
Abr	2	0	0,00	17	2
May	2	0	0,00	17	2
Jun	2	0	0,00	17	0
Jul	2	0	0,00	17	1
Ago	2	0	0,00	17	2
Sept	2	0	0,00	17	1
Oct	2	0	0,00	17	0
Nov	2	0	0,00	17	1
Dic	2	0	0,00	17	0
	2			17	10

Elaboración propia con datos históricos de la pequeña empresa INTER TRAFFIC

Rotación anual

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{D}{2} \times 100}{PE}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{5 \times 100}{7}$$

(DESERCIÓN) Índice de rotación de personal = 71.43%

En este resultado se puede interpretar que la rotación de personal es mayormente rotativa y eso explica que en la pequeña empresa INTER TRAFFIC la deserción existe y es necesario disminuir la rotación aplicando ciertas herramientas motivacionales para que la organización funcione eficazmente.

4.8 PRUEBA DE HIPÓTESIS CON DISTRIBUCIÓN t DE STUDENT

Para el análisis y demostración de la hipótesis la herramienta más adecuada en la estadística inferencial es la prueba t de Student o Test-T, esta herramienta se aplica cuando la población estudiada sigue una distribución normal pero el tamaño muestral es demasiado pequeño como para que el estadístico en el que

está basada la inferencia este normalmente distribuido, utilizándose una estimación de la desviación típica en lugar del valor real⁴⁵.

La metodología que se utiliza para ver la representatividad de la hipótesis se usa cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- ✓ Calcular las medias y la desviación estándar a partir del tamaño de la muestra.
- ✓ El tamaño de la muestra debe ser menor a 30.

Y según estudios dentro de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, el estudio que se realiza es a 19 trabajadores donde la representatividad esta en los 17 trabajadores, ya que 2 son los gerentes y que son los fundadores desde hace mucho tiempo con la organización.

Según la hipótesis planteada se tiene 2 alternativas que pueden ver la correlación con la investigación según el objetivo que se plantea, según la investigación se puede determinar la hipótesis nula (H_0) e hipótesis alternativa (H_1).

Donde la hipótesis alternativa plantea matemáticamente lo que queremos demostrar y la hipótesis nula plantea exactamente lo contrario.

- ✓ H_1 : Implementando una estrategia de motivación que se basa en un sistema de compensación contribuirá a disminuir significativamente el porcentaje de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.
- ✓ H_0 : Implementando una estrategia de motivación que se basa en un sistema de compensación no contribuirá a disminuir significativamente el porcentaje de deserción laboral en la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC.

⁴⁵ Fisher Box, Joan. STATISTICAL SCIENCE. Ediciones Pearson. México - Guadalajara. Año 1987. Pág. 45-52

Una vez determinado la hipótesis alternativa e hipótesis nula se determina el nivel de significancia que en forma más empírica es el rango de aceptación de hipótesis.

Se considera:

- ✓ 0.05 para proyectos de investigación
- ✓ 0.01 aseguramientos de calidad
- ✓ 0.10 para encuestas de mercadotecnia.

Y según la investigación se utilizara $\alpha = 0.05$ de nivel de significancia, ya que la presenta investigación que se desarrolla es una problemática de deserción y por tanto el rango de aceptación de la hipótesis sobre la compensación laboral será del 95% de importancia.

Para la determinar las medias sobre el grado de deserción sobre las dos gestiones 2013 y 2014, existe una variedad y por tanto se analizara ambas medias según requerido en la fórmula:

$\bar{X} = 0.67$ que es la media según el grado de deserción promedio de la gestión 2014 y está entre 1 por cada dos mes, esto es debido a que se presentó la propuesta a mediados del segundo semestre y por tanto seguía con los problemas de deserción en el primer semestre de la gestión 2014.

$\mu = 0.83$ que es la media según el grado de deserción promedio de la gestión 2013 que está entre 1 trabajador por mes el dato se analizara con la formula.

La desviación estándar está directamente relacionado de la dispersión sobre la media de la gestión 2014 que es $S_x = 0.52$.

4.8.1 INTERPRETACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Según los estudios realizados dentro del marco de la investigación de los trabajadores de la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC se realiza la demostración de la hipótesis donde mediante un análisis se puede comprobar que la deserción durante la gestión 2014 llevo a disminuir con un 26.99 % en promedio que es un dato significativo para dicho análisis.

La pequeña empresa de señalización Vial INTER TRAFFIC implementando y aplicando el sistema de compensación de acuerdo al sistema de valoración y habilidades que desempeña cada trabajador su nivel de organización y prestación de servicio al sector público y privado mejoro paulatinamente.

El dato del cuadro que representa el 44.44% deserción durante la gestión 2014 en los primeros meses es por abandono y deserción como causa del problema donde todavía aún no se aplicaba el sistema de compensación en la pequeña empresa, después de los 7 meses los 2 trabajadores es por cuestiones de enfermedad y despido en condiciones de no aportar bien con los objetivos de la pequeña empresa.

Tabla No 8
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL GESTIÓN 2014

Año 2014	Personal Fijo		% de rotación	Personal Tercerizado	
	Total	Desertado		Total	Desertado
Ene	2	0	0,00	17	2
Feb	2	0	0,00	17	1
Mar	2	0	0,00	17	1
Abr	2	0	0,00	17	1
May	2	0	0,00	17	1
Jun	2	0	0,00	17	0
Jul	2	0	0,00	17	1
Ago	2	0	0,00	17	0
Sept	2	0	0,00	17	1
Oct	2	0	0,00	17	0
Nov	2	0	0,00	17	0
Dic	2	0	0,00	17	0
	2			17	8

Elaboración propia con datos de la pequeña empresa INTER TRAFFIC

Rotación anual

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{D}{2} \times 100}{PE}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{4 \times 100}{9}$$

(DESERCIÓN) Índice de rotación de personal = 44.44%

Entonces una vez analizando los datos de la tabla anterior con la tabla N° 8 se puede apreciar que la hipótesis planteado aplicando la estrategia de motivación mediante un sistema de compensación, disminuye la deserción laboral en los trabajadores de la pequeña empresa de Señalización Vial INTER TRAFFIC en cierto porcentaje, que es casi del total de los trabajadores durante una gestión la pequeña empresa ha retenido con las condiciones que requiere según la valoración de sus puestos de trabajo.

Ahora aplicando de cuál de las hipótesis se acepta y con los datos anteriores se realizar la solución y el resultado sobre si se acepta o rechaza la hipótesis mediante la aplicación de la Prueba de Hipótesis t de Student que según la información es la siguiente:

Ho = no contribuye a disminuir la deserción de los trabajadores.

H1 ≤ contribuye a disminuir la deserción de los trabajadores.

n = 17 trabajadores

$\bar{X} = 0.67$; $\mu = 0.83$

Varianza $S^2 = 0.38$; Desviación Estándar $Sx = 0.62$

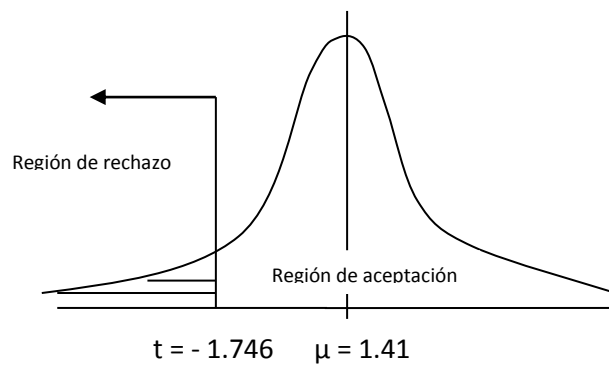
Nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0.05$.

$$t = \frac{(\bar{X} - \mu) * \sqrt{n}}{Sx}$$

Aplicando la distribución de Probabilidad

$$t = \frac{(0.67 - 0.83) * \sqrt{16}}{0.52} = -4.92$$

Con 1 grado de libertad $df = n - 1 = 17 - 1 = 16$



Regla de decisión

- ✓ Si $t \geq -1.746$ No se rechaza la H_0
- ✓ Si $t \leq -1.746$ Se rechaza H_0

Justificando $-4.92 \leq -1.746$, por lo tanto se rechaza H_0 y se concluye que la hipótesis alternativa es válida y la implementación de una estrategia motivacional contribuye a disminuir la deserción laboral implementando un sistema de compensación laboral dentro de la pequeña empresa de señalización Vial INTER TRAFFIC.

CAPITULO V

U.P.E.A.

CAPITULO V

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN BASADA EN UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN POR CAPACITACIÓN E INCENTIVOS PARA DISMINUIR LA DESERCIÓN LABORAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC

5.1 PRESENTACIÓN

En el presente capítulo se abordan los aspectos relacionados con la herramienta administrativa propuesta, cuyo fin es incrementar a través de estrategias motivacionales, el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la pequeña empresa INTER TRAFFIC que es el objeto de estudio.

La propuesta, se elaboró con base en aquellos factores evaluados en el diagnóstico de los trabajadores, los cuales presentaron los índices de rotación de personal más altos, siendo los siguientes como factores de deserción: Valoración de sus puestos, relaciones interpersonales, reconocimientos, capacitaciones.

5.1.1 VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO FACTORES PUNTOS

Para la realización de una valoración de puestos en una pequeña empresa es muy importante tomar en cuenta cuál o cuáles serán los objetivos por los que se realizara la misma, y se debe entender muy claramente que es una valoración de puestos ya que algunas veces se suele confundir, con las evaluaciones de niveles de desempeño de un trabajador, ya que la valuación de puestos trata lo relativo a las funciones y procedimientos que se desempeñan en cada puesto.

Es aquí, en la valoración de puestos, donde se tomaran en cuenta los mencionados puestos estándar, que serán la base de valuación de la totalidad de los puestos, eligiendo para efectos de la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC los siguientes: Gerente General y todos los puestos del personal.

Algunas características que han de cumplir los factores compensables para ser elegidos son:

- Que sea de importancia, o que sea un buen diferenciador de la complejidad de cada puesto.
- Que sea común a todos los puestos a evaluar.
- Que sea variable, o sea que la intensidad con la que se presente en cada uno de los puestos no sea la misma.
- Se deberá tomar en cuenta para el requisito de educación mínima el que amerite el puesto y no el grado de estudio con el que cuente la persona que actualmente ocupe el puesto.
- Cada factor elegido debe ser claramente diferente de otro en cuanto a la naturaleza de su medición para no caer en una sobre valoración de puestos.
- Que los factores sean comúnmente aceptados por todos los niveles de la organización para lograr también en este punto el principio de equidad interna.

5.1.2 FACTORES DEL GRUPO DE REQUISITOS O HABILIDADES

Aquí se eligen factores que son características propias que deben poseer cada trabajador, o las debe haber adquirido con el transcurso del tiempo.

Tabla No 9
FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS A APLICAR

FACTOR	SUB FACTOR
HABILIDAD	EXPERIENCIA
	CONOCIMIENTO
	CRITERIO E INICIATIVA
ESFUERZO	FÍSICO
	MENTAL
RESPONSABILIDAD	RESULTADOS
	SUPERVISIÓN
	CONFIDENCIALES
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE Y RIESGO

Elaboración Propia aprobado por Comité Valuador

Los factores elegidos para la valoración de puestos son los siguientes:

- a) **HABILIDAD:** mide en grado la preparación teórica y práctica que se requiere que posea la persona que ocupe el puesto para poder desempeñarlo sin ningún impedimento intelectual.
- b) **ESFUERZO:** este factor propone un estándar de físico y mental que debe tener un trabajador en un puesto similar o afín, con la finalidad de que el trabajador que ocupe el puesto de trabajo, no tenga ningún problema en desempeñarse en el cumplimiento de las obligaciones.
- c) **RESPONSABILIDAD:** es uno de los factores que trata sobre la responsabilidad que poseen las personas sobre su desempeño en el trabajo para obtener recompensas que sean optimas sobre su desempeño dentro de la organización de la pequeña empresa.
- d) **CONDICIONES DE TRABAJO:** está en el compromiso de adaptación y confort que tiene la pequeña empresa hacia los trabajadores sobre algún riesgo de accidentes u otras causas que generen disconformidad con el trabajador.

5.1.3 ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR Y GRADOS

La asignación de puntos a los factores se hará de la siguiente manera: se tomará en cuenta el total de puntos a asignar como 100 en calidad de porcentaje, para lo cual se deben identificar los principales factores, y se han de ponderar de acuerdo con la importancia para la pequeña empresa, entonces cada uno de ellos tiene un peso o valor, según el orden o prioridad que tenga sobre los demás.

5.1.3.1 INTEGRACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR

El comité de valoración no es más que las dos principales áreas jerárquicas de la pequeña empresa y el investigador al que se le asigna responsabilidad de planear, programar, y coordinar todo lo relacionado con la recolección de datos útiles que se utilizaran desde la descripción hasta llegar a la valoración de puestos.

Las personas que se asignaran para tal responsabilidad deberán cumplir con los requisitos muy importantes, tales como tener aceptación por los demás

compañeros de trabajo y tener un conocimiento muy amplio de los puestos de trabajo, así como de la organización de la pequeña empresa.

El comité de valoración de puestos, para la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC estará conformado de la siguiente forma:

- El Gerente General: el fungirá como representante de la Pequeña Empresa velara porque la valoración de puestos que se elabore cumpla con los requisitos y con las expectativas de los beneficios esperados.
- El Responsable de la parte personal: como un miembro permanente del comité, ha de garantizar en todo momento la unidad de criterio en la valuación de puestos, ya que el a su vez será uno de los responsables del establecimiento del sistema de compensación, al verse afectados los niveles organizacionales de la pequeña empresa, con el nuevo sistema a implantar.
- El Investigador: como miembro ocasional representa todas las distintas unidades de la organización que se verán afectadas y además será el responsable de dicho comité.

5.1.3.2 DISEÑO DE LA MATRIZ PARA VALORACIÓN

Para el establecimiento de una matriz de valoración, se debe iniciar por asignar los porcentajes según el peso que le corresponda a cada factor, detallando a su vez los grados que se hayan designado a cada uno, para posteriormente valorar o puntuar los factores según el número de grados en el inciso posterior. Para efectos de ponderación, se tomara como el total de los puntos posibles a asignar, para el total de los grados encontrados, 500 puntos, ya que es el número que comúnmente se designa en las valuaciones de puestos para la cantidad de puestos y factores que se analizaran.

El prorrateo es la asignación de un cierto valor a cada uno de los elementos de un determinado conjunto de acuerdo a la importancia individual que tengan dentro del mismo.

Tabla No 10
ESCALA DE PRORRATEO Y PUNTUACIÓN EN GRADOS

FACTOR	PESO EN 5 PARA FACTORES	SUB FACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
HABILIDAD	40	1 EXPERIENCIA	22	44	66	88	110
		2 CONOCIMIENTO	14	28	42	56	70
		3 CRITERIO E INICIATIVA	4	8	12	16	20
ESFUERZO	20	4 FÍSICO	7	14	21	28	35
		5 MENTAL	13	26	39	52	65
RESPONSABILIDAD	30	6 RESULTADOS	14	28	42	56	70
		7 SUPERVISIÓN	11	22	33	44	55
		8 CONFIDENCIALIDAD	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	10	9 AMBIENTE Y RIESGO	10	20	30	40	50
TOTAL (EN %)	100%	TOTALES (EN PUNTOS)	100	200	300	400	500

Elaboración Propia por el Método por Puntos

5.1.3.3 FIJACIÓN DE PUNTOS A CADA PUESTO

Para la fijación o asignación de puntos de cada puesto se procede tomando como base las descripciones de puesto estándar. Aquí es de mucha importancia tomar en cuenta que en esta parte del procedimiento se debe enfocar el análisis en el puesto y no en las personas que lo ocupan.

5.1.3.4 CATEGORIZACIÓN POR PUESTO

La categorización por puesto consiste, como su nombre lo indica, en que todos los puestos sean agrupados en diferentes categorías; con esto se debe establecer y estructurar niveles de diferenciación entre los mismos, para poder usar estas escalas en futuras promociones y otras políticas o estrategias de compensación salarial.

Para la determinación de las categorías correspondientes, se partió de la tabla de valoración de puestos, (véase Tabla No. 10 en el Apéndice anterior) y se procedió a establecer los datos estadísticos más importantes para determinar la tabla que los procede.

Luego se procederá a realizar las siguientes operaciones.

$$\text{Rango} = \text{Punteo Mayor} - \text{Punteo Menor}$$

$$\text{Rango} = 345 - 191 = 154 \text{ puntos.}$$

No. de categorías = $1 + 3.3 \text{ Log (N)}$, donde N es el número de puestos evaluados.

No. de categorías = $1 + 3.3 \text{ Log (6)} = 3.6$, de donde se deduce que puedan ser 3 o 4 categorías.

$$\text{Intervalo} = R/\text{No. de categorías}$$

Intervalo = $154 / 3.6 = 42.8$, de donde se deduce que el intervalo pueda ser de 42 o 43 puntos.

Las categorías de puestos encontradas, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 11
PUNTEOS OBTENIDOS POR CATEGORÍAS

CATEGORÍA	PUNTEO MÍNIMO	PUNTEO MÁXIMO
1	191	233
2	234	276
3	277	319
4	320	362

Fuente: cálculo de punteos según fórmula logarítmica.

Después de determinadas las categorías de los puestos valorados se procede a determinar que categoría específica le corresponde a cada puesto, o la llamada categorización por puestos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 12
CATEGORIZACIÓN DE PUESTOS POR PUNTEOS

CATEGORÍAS	PUESTO	PUNTOS
4	GERENTE ADMINISTRATIVO Y RR. HH.	345
3	JEFE OPERADOR DE LA MAQUINA PINTORA	298
2	AUXILIAR DE OPERACIÓN DE LIMPIEZA	255
2	ENCARGADO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	250
1	ENCARGADO DE CUIDADO DE SECADO Y BANDERILLAS	212
1	AYUDANTES EN GENERAL	200

Fuente: Categorías decididas según la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC.

5.2 PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DE LA DESERCIÓN DE PERSONAL

En las oficinas administrativas de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, ubicada en la calle Canadá N° 1037 Av. Tejada Sorzano; cuando se produce

una vacante por cualquier causa para prestar servicios a entidades públicas y privadas, no se selecciona a los candidatos más idóneos y con más méritos (personal académico, etc.); sino que se lo hace por amistad, palanqueo, influencia política, alabanzas a la persona encargada para llevar la vacante, lo cual crea una atmosfera de malestar e inconformidad entre quienes se encuentra calificados para ocupar el cargo y no son tomados en cuenta para llenar la vacante, siendo esta una de las causas para la deserción y el ausentismo del personal tercerizado.

La propuesta siguiente tiene la finalidad de reducir el índice de desercion de personal, para lo cual se ha considerado cuatro factores que han incidido en las salidas de personal de la pequeña empresa INTER TRAFFIC. Según el diagnóstico situacional anterior de la pequeña empresa INTER TRAFFIC el índice de rotación (deserción) se ubica entre el 71.43% que es sumamente alto para nuestro medio, lo que demuestra fehacientemente la existencia de problemas al interior de la pequeña empresa: como es la falta de un plan de carrera, la tercerización de empleados que es una explotación a quienes realizan tareas y actividades.

5.2.1 ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

A continuación, se describen algunas estrategias motivacionales con el fin de disminuir la deserción laboral de la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

5.2.1.1 ESTRATEGIA 1: “PROGRAMA DE RELACIONES INTERPERSONALES”

Para lograr los objetivos organizacionales, es necesario fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores de la pequeña empresa, para que exista retención del talento humano, entusiasmo, cooperación, y apoyo mutuo de los mismos para realizar el trabajo en equipo de manera eficiente y eficaz.

Por tal razón, se propone implantar el programa de relaciones interpersonales, el cual contiene acciones para concientizar a los empleados a través de talleres motivacionales sobre el valor del compañerismo y la amistad, así como también,

mediante el apoyo de consejería psicológica para escuchar, identificar y resolver problemas de índole intrapersonal, entre colaboradores y equipos de trabajo, todo lo cual contribuya a disminuir los conflictos, para mejorar la relación entre jefe-subordinado y entre compañeros de planta.

Causa: Falta de capacitación

Propuesta: Programa de Capacitación Interna y Talleres de Formación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE PLANTA DE LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC

a) Introducción

Confirmado la validez del empleado en su posición, cabe establecer un programa de desarrollo de su potencial que permita capitalizar sus fortalezas, disminuir sus debilidades y en última instancia contar con un individuo contribuyente en alto grado a los resultados de la entidad, para esto es necesario diseñar un programa de capacitación que esté acorde a las necesidades de la pequeña empresa ÍNTER TRAFFIC, contando de esta manera con personal idóneo, adiestrado y capacitado que ofrezca un óptimo y efectivo trabajo a la organización.

b) Objetivo General

Capacitar al empleado de la pequeña empresa INTER TRAFFIC para un adecuado desempeño de sus funciones, así como también para su convivencia en sociedad, a través de un proceso de formación interna a corto plazo aplicado de manera sistemática u organizada.

Beneficios que se espera de la implementación de un programa de capacitación continua para los empleados de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, de la ciudad de El Alto.

El resultado que se busca con el programa de capacitación es el siguiente:

- Los programas de formación y entrenamientos sistemáticos, constituirán una motivación, al darle a los empleados la oportunidad de mejorar sus

habilidades y capacidades; que en el transcurso del tiempo le permitan alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.

- Ofrecerles capacitación a los empleados de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, puede ser una forma de demostrarles que son valorados. Los programas de la capacitación especialmente los técnicos –profesionales, puede ayudar a mejorar la identificación de los empleados con la entidad.
- Permitirá que INTER TRAFFIC como una pequeña empresa en crecimiento y desarrollo que presta servicios a la sociedad logre sus objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos aspirantes alcancen el nivel de desempeño de un empleado experimentado y eficiente, tan rápido y económicamente como sea posible.
- Mejorar la eficiencia y efectividad de los empleados actuales y los que se incorporan en el futuro en la pequeña empresa INTER TRAFFIC.
- Ayudar a los empleados a desarrollar sus cualidades innatas, de tal forma que la pequeña empresa INTER TRAFFIC pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad.
- Conducirá a obtener una mayor rentabilidad más alta y actitudes más positivas en el espíritu de los empleados, lo cual permitirá la consecución de los objetivos empresariales.

c) Diseño del programa de capacitación

Las actividades propuestas de capacitación, están planificadas para ser ejecutadas conforme al visto bueno de los funcionarios del nivel directivo de la pequeña empresa ÍNTER TRAFFIC, basándose en lo siguiente:

En los cursos de capacitación se reforzara la parte de relaciones humanas, solventando las necesidades individuales de cada uno, mejorando la disposición del empleado en el desempeño de sus funciones de información al usuario.

Los cursos de capacitación empezaran a impartirse al personal de la pequeña empresa INTER TRAFFIC la primera y segunda semana de febrero del 2015, con el siguiente cronograma:

Plan de capacitación:

HORARIO	ACTIVIDAD
8:30 horas	Presentación
8:45 horas	Introducción. Diagnostico situacional de la empresa.
9:00 horas	Desayuno
9:20 horas	Motivación
10:00 horas	Análisis de caso
10:40 horas	Refrigerio
11:00 horas	Discusión del tema
11:40 horas	Taller de relaciones humanas
12:30 horas	Reunión de Observadores
13:30 horas	Evaluación de aprendizaje

Elaboración propia según Recursos Humanos Sistemas Viales

d) Lugar de Capacitación

Aula de eventos especialmente preparada para la capacitación en las oficinas centrales de la pequeña empresa INTER TRAFFIC ubicada en la calle Canadá N° 1037 Av. Tejada Sorzano.

e) Responsable del programa de capacitación

Sera el Lic. Marcel Velásquez Rada Jefe de Recursos Humanos de la empresa de Sistemas Viales que es un socio con la pequeña empresa INTER TRAFFIC.

f) Presupuesto

El presupuesto estimado para dicho evento estará menos o más de Bs. 1500 según la cantidad y necesidad de los trabajadores dentro de la organización pero esto puede variar según la situación actual en dicho evento.

g) Cursos de Relaciones Humanas

Dirigido a: Todo el personal

Temas:

- El hombre un ser complejo
- Características de personalidad
- ¿Cómo romper el hielo?
- ¿Cómo hacer amigos?
- Interrelación en el trabajo
- Amigos en el trabajo

h) Cursos de Incremento de la productividad

Dirigido a: personal de trabajo

Temas:

- Productividad
- Productividad en el trabajo
- Optimización de las actividades
- La división del trabajo
- Empleo productivo de los empleados
- Beneficios de la productividad

i) Cursos de Liderazgo

Dirigido a: personal directivo

Temas:

- El liderazgo
- Estilos de liderazgo
- Características del líder
- Tipos de liderazgo
- Autoridad y poder en el líder
- Objetivos del líder
- Táctica e influencia del líder
- El líder visto por su equipo
- El líder como mentor
- El superliderazgo

j) Cursos de Relaciones Humanas

Dirigido a: personal de trabajo y recursos humanos

Temas:

- Reclutamiento
- Proceso de selección
- Integración
- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación del desempeño
- Administración de salarios
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Capacitación
- Desarrollo de recursos humanos
- Desarrollo organizacional
- Auditoria de personal

5.2.1.2 ESTRATEGIA 2: “PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES”

Según el estudio de satisfacción laboral realizado, en la pequeña empresa se detectó que la mayoría de los trabajadores encuestados se encuentran insatisfechos, debido a que consideran que la pequeña empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que realizan en sus actividades asignadas.

Con base en lo anterior, se propone un programa de reconocimiento que mediante el otorgamiento de incentivos no económicos a los trabajadores de la pequeña empresa, que demuestren iniciativa, puntualidad, responsabilidad, creatividad en la sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia para lograr metas de producción grupales, entre otros aspectos; permita motivarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, además de provocar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización.

Causa: Falta de reconocimiento

Propuesta: plan de acción para el programa de reconocimientos a los trabajadores

a) Objetivo

Reconocer y motivar a los colaboradores de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, con el propósito de disminuir el índice de rotación de personal y que estos estén comprometidos con la organización en un periodo de más de un año.

El resultado de implementar esta estrategia lograra:

- ✓ Estimular a los colaboradores de forma verbal y a través de la entrega de una tarjeta de felicitación cuando demuestren puntualidad, responsabilidad, iniciativa, creatividad, eficiencia en la relación de sus actividades, entre otros aspectos.
- ✓ Incentivar al equipo de trabajo que haya logrado alcanzar las metas de responsabilidad asignada, a través del otorgamiento de un diploma de felicitación a cada integrante del equipo, así como también un almuerzo en un restaurant a seleccionar.

- ✓ Premiar al colaborador que obtenga el mayor número de tarjetas de felicitaciones durante cada tres meses, con la entrega de un diploma y una plaqueta de reconocimiento, además se les dará un premio que consiste una cena para él y toda su familia.

b) Responsable del programa de Reconocimiento

Sera el Lic. Marcel Velásquez Rada Jefe de Recursos Humanos de la empresa de Sistemas Viales que es un socio con la pequeña empresa INTER TRAFFIC, juntamente con el encargado de Recursos Humanos de la pequeña empresa.

c) Presupuesto

El presupuesto estimado para dicho reconocimiento será entre Bs. 500 según la cantidad de trabajadores dentro de la organización y este monto puede variar según la cantidad de trabajadores.

d) Evaluación

Es importante verificar el logro de los objetivos propuestos en el programa de reconocimientos a los colaboradores, para lo cual es necesario realizar una evaluación de manera mensual a través de elaboración de informes por el responsable de Recursos Humanos.

e) Diseños

Los diseños se apreciaran en los anexos para el programa de reconocimientos a los trabajadores.

5.3 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC

**Estado de Resultados
De la gestión 2013 y 2014**

Ingresos y Gastos	2013	2014
INGRESOS		
INGRESOS OPERATIVOS	824.426,81	878.329,36
Ingresos por servicios	824.426,81	878.329,36
Menos		
COSTO DE VENTAS	317.383,56	356.845,26

Costo por servicios	317.383,56	356.845,26
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	507.043,25	521.484,10
EGRESOS		
GASTOS OPERATIVOS		
Sueldos y salarios	369.600,00	371.400,00
Impuestos a las transacciones	6.382,51	6.739,36
Depreciación de Equipo y Maquinaria	5.231,52	5.356,45
TOTAL EGRESOS	381.214,03	383.495,81
RESULTADO DEL EJERCICIO	125.829,22	137.988,29
Mas		
OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS		
Ajustes por inflación y tenencia de bienes	2.189,38	2.569,46
TOTAL INGRESOS	128.018,60	140.557,75

Elaboración propia con información de INTER TRAFFIC

5.3.1 RELACIÓN SUELDOS Y SALARIOS/ TOTAL INGRESOS

Para saber la proporción de los ingresos operacionales que son utilizados para cubrir los gastos de personal, dividimos estos últimos entre el total de los ingresos así:

$$\text{Para el año 2013} \quad \frac{\text{Sueldos y Salarios}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{369.600,00}{507.043,25} = 73\%$$

$$\text{Para el año 2014} \quad \frac{\text{Sueldos y Salarios}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{371.400,00}{521.484,10} = 71\%$$

Sobre estas relaciones se concluye que para el año 2013 el 73% de los ingresos operacionales, tuvieron que ser utilizados para el pago del personal de la pequeña empresa, ya que es la parte esencial para prestar los servicios en el sector de señalización vial; el otro 71% disminuyó debido a que la empresa tuvo que invertir en nuevos negocios sobre su rubro y entonces dejó de lado un poco al personal para poder compensar con una estrategia nueva para motivar en lo posterior.

5.3.2 VARIACIÓN DEL INGRESO DE GESTIÓN

$$\frac{\text{ingreso año 2014} - \text{ingreso año 2013}}{\text{ingreso año 2013}} = \frac{521.484,10 - 507.043,25}{507.043,25} = 2.85\%$$

Los ingresos operacionales tuvieron un incremento del 2.85% en el periodo comprendido entre 2013 y 2014.

5.3.3 VARIACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

$$\frac{\text{sueldos y salarios 2014} - \text{sueldos y salarios 2013}}{\text{sueldos y salarios 2013}} = \frac{371.400,00 - 369.600,00}{369.600,00} = 0.49\%$$

Los sueldos de personal crecieron en un 0.49% entre 2013 y 2014.

5.3.4 INGRESOS, SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS 2015

La proyección de los ingresos y gastos para el 2015 requiere la adición de los porcentajes de cambio obtenidos en los numerales anteriores y que corresponden al 2.85% en el caso del ingreso total y del 0.49% para los gastos de personal. De esta forma tendremos:

$$\text{Ingresos Totales 2014} * 1,0285 = (521.484,10) * (1,0285) = 536.346,40$$

$$\text{Gastos de personal 2014} * 1,0049 = (371.400,00) * (1,0049) = 373219,86$$

Los ingresos totales proyectadas para 2015 ascienden con la misma proporción de los gastos personales.

CONCLUSIONES

Por los resultados obtenidos del presente estudio de investigación en la pequeña empresa INTER TRAFFIC en cada uno de los capítulos anteriores, se desprenden las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico situacional de la pequeña empresa INTER TRAFFIC ha permitido confirmar que la deserción de personal obedece a problemas estructurales internos y externos de la organización, los mismos que no han podido ser solucionados por los responsables de la organización.
- Al interior de la pequeña empresa INTER TRAFFIC hay dos tipos de empleados los que son de planta o responsables del manejo de la pequeña empresa y ellos son los que reciben la ganancia de los resultados al cumplimiento de prestar los servicios y los que son bajo contrato, distinguiéndose diferencias diametralmente opuestas; si se considera que se desarrolla las mismas tareas y actividades en la organización.
- Los 17 trabajadores se sienten bien al trabajar en una pequeña empresa que les brinda la oportunidad de llevar su sustento a sus familias, sin embargo al estar con una baja motivación sobre su desempeño y su estabilidad laboral, la remuneración y los beneficios sociales no son los mismos, lo que afecta sus intereses económicos, ocasionando una desvinculación progresiva de sus cargos en el transcurso de un año.
- El índice de rotación de personal de la pequeña empresa INTER TRAFFIC es de 71.43% constituye un índice de rotación sumamente alto para el medio de la organización; el índice normal y saludable está en 25%. Esta situación ha ocasionado en muchas ocasiones fallas en la prestación de servicio al mercado laboral, desajustes operativos en los turnos diarios de trabajo, baja motivación en el trabajo, etc.
- La mayoría de empleados que desertaron, fue porque el mercado laboral boliviano les ofrece estabilidad y una mejor remuneración, lo que les motiva a desvincularse de la pequeña empresa.

- Es necesario una propuesta que ayude a disminuir el índice de deserción de personal que perjudica la imagen y el desenvolvimiento de las actividades de la pequeña empresa.

RECOMENDACIONES

- Es importante que los resultados a los que llegado el presente estudio de investigación, se los ponga a disposición de los que son responsables como gerentes de la pequeña empresa INTER TRAFFIC, para que tomen acciones correctivas que solucionen los problemas estructurales que atraviesa la entidad.
- Es necesario para complementar esta investigación, un estudio de clima laboral que ayude a fortalecer la propuesta diseñada en esta tesis de grado que ayude a dar soluciones oportunas y válidas para disminuir la deserción laboral.
- Es necesario INTER TRAFFIC cuente con un plan de carrera puesto que en la actualidad no lo tiene, por ello existen diferencias que perjudican a los empleados de la misma pequeña empresa.
- La pequeña empresa INTER TRAFFIC debe continuar en la práctica de la entrevista de salida, como una herramienta de retroalimentación que facilita conocer las causas reales de desvinculación del personal y luego tomar acciones correctivas que permitan disminuir la deserción que le aqueja a la pequeña empresa.
- Esta investigación será aporte positivo, para las futuras generaciones que tendrán un texto de consulta sencillo y de fácil lectura para conocer todos los problemas que ocasiona la rotación de personal y una posible solución.

BIBLIOGRAFÍA

- APAZA, R. (2006): El Proceso de la Investigación en la Monografía, La Paz, Bolivia: Ediciones Claros
- BARNAT, J. (1995): Diccionario enciclopédico Nauta, Barcelona, España: Ediciones Nauta.
- CHIAVENATO, I. (1996): Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill. Quinta Edición.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1993): Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw-Hill. Octava Edición.
- DÍAZ, G. (1988): Administración de Recursos Humanos. Guadalajara, México: ediciones Trillas.
- DORSH, F. (2003): Como se Motiva el Éxito Económico. México: Editorial Hispano Americana.
- FERNÁNDEZ, I. (2002): El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. Santiago, Chile: Ediciones Pearson.
- FLANNERY, T., HIFRICHTER, D. y PLATTEN, P. (1997): Personas, Desempeño y Pago. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- GARCIA SCWERETT PABLO (1981): Motivación hacia el Trabajo y necesidades La Habana, Editorial Científico Técnico.
- MINTZBERG, Henri (1997): "El Proceso Estratégico" Conceptos, Textos y casos, Editorial Prentice Hall, Primer Edición.
- OTA ELORDY IGNACIO JUAN (1994): estrategias de Empresas de Recursos Humanos una visión dinámica de las empresa, Puchol Dirección y Gestión de Recursos Humanos.
- ROBBINS, S. (2004): Compromiso organizacional. México: Ediciones Pearson.
- REEVE, J. (2005): Motivación y Emoción. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- SAMPIERI, R. (2010): Metodología de la Investigación, México. Editorial Mc Graw-Hill. Quinta Edición

- SENGE, P. (2004): La quinta disciplina en la práctica. Buenos aires, Argentina: Editorial Grancia.
- SILICEO AGUILAR, ALONSO (1996): Capacitación y Desarrollo del Personal, , México, Editorial Limusa Tercera Edición
- VILLANUEVA, A. y GONZALES, E. (2005): Gestión en las Compensaciones. Santiago, Chile. Editorial Mc Graw-Hill. Sexta Edición.

U.P.E.A.

ANEXOS

U.P.A.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

ELABORACIÓN MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS MARQUE CON UNA (X).

SUB FACTOR 1. Experiencia

DEFINICIÓN. Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

GRADOS:

1. Máximo de un año.
2. De un año hasta dos años.
3. De dos años hasta tres años.
4. De tres años hasta cuatro años.
5. De cuatro años en adelante.

SUB FACTOR 2. Conocimiento

DEFINICIÓN. Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la pequeña empresa.

GRADOS

1. Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.
2. Haber terminado su instrucción primaria y secundaria o equivalente.
3. Conocimientos en secundaria más conocimientos de sobre construcción y mantenimiento de carreteras.
4. Conocimientos de preparatoria universitaria o carrera para manejar la parte administrativa operaria de la pequeña empresa.
5. Conocimientos profesionales para interpretar e analizar los estados financieros de la pequeña empresa en la toma de decisiones.

SUB FACTOR 3. Criterio e iniciativa

DEFINICIÓN. Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADOS

1. Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.
2. Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
3. Requiere criterio e iniciativa PARA RESOLVER (25% A 50%) problemas sencillos que se presentan.
4. Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan.
5. Requieren criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.

SUB FACTOR 4. Esfuerzo físico

DEFINICIÓN. Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

GRADOS

1. Esfuerzo mínimo o desarrollo por el trabajo especializado en que se operan maquinas totalmente rutinarias.
2. Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de limpieza, recoger materiales, operación de materiales, etc.
3. Esfuerzo frecuente de manejar materiales de 15 a 18 lts. en más de 40% del tiempo en posición fatigosa.
4. Actividad constante con materiales pesados, labores que demandan energía muscular considerable.

5. Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular; transportación de materiales pesados (más de 20 kg) durante el 50% del tiempo de trabajo.

.....

SUB FACTOR 5. Esfuerzo mental

DEFINICIÓN. Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

GRADOS

1. Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.
2. Atención sostenida solo durante periodos cortos.
3. Esfuerzo mental continuo durante el 30 al 40% del periodo de trabajo.
4. Concentración mental considerable durante el 40 al 60% del tiempo de trabajo.
5. Atención intensa o continuo durante su jornada de trabajo.

SUB FACTOR 6. Responsabilidad en resultados

DEFINICIÓN. Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos.

GRADOS

1. Está sujeto a realizar el trabajo directo y detallado.
2. Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha; realiza labores de interpretación de ayuda y de consulta.
3. Ejecuta procedimientos y practicas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados; realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes.

4. Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica; hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.

.....

5. Sus políticas y objetivos son generales y son supervisados por el gerente. Participa directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.

.....

SUB FACTOR 7. Responsabilidad en supervisión

DEFINICIÓN. Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

GRADOS

1. Es responsable de su propio trabajo.
2. Dirige el trabajo de una o dos personas como son mensajeros, veladores, etc.
3. Dirige el trabajo de tres a seis personas como la parte operaria del pintado de las señalizaciones viales.
4. Supervisa grupos con más de seis personas como ser el jefe operador de la maquina pintora, y la parte operaria de la planta.
5. Dirige el jefe de sección.

SUB FACTOR 8. Responsabilidad en datos confidenciales

DEFINICIÓN. Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la pequeña empresa.

GRADOS

1. El puesto no incluye datos confidenciales.

2. La poca información confidencial que se maneja en el puesto, al ser divulgada causa inquietudes, disgustos y desajustes dentro de la pequeña empresa.
3. Los datos e información de carácter confidencial que son limitados y que se manejan en el puesto, al ser divulgados originaran serios problemas fuera de la pequeña empresa.
4. Maneja constantemente información confidencial.
5. La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción.

SUB FACTOR 9. Ambiente y riesgo

DEFINICIÓN. Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

GRADOS

1. Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente eventual.
2. A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de un año.
3. Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales es mayor de un año.
4. Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.
5. Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.

ANEXO 2
CENSO Nº 1

TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC

1 Edad:

Menor a 20 años
Entre 21 y 30 años
Entre 31 y 40 años
Entre 41 a 50 años

2 Estado Civil:

Soltero
Casado
Viudo
Divorciado
Concubinato

3 Nº de Componentes en la Familia:

Menor de 3 personas
De 4 personas
De 5 personas
Mayor a 6 personas

4 Nivel de Formación:

Primaria
Secundaria
Bachillerato
Técnico Superior

5. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC?

Trabajar en una pequeña empresa de reconocido prestigio
Ganar experiencia a través de su trabajo en una pequeña empresa
Relación interpersonal

6. ¿Conoce las políticas, misión y visión de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Si No

7. ¿Me siento integrado a la Pequeña Empresa INTER TRAFFIC?

Nunca
Algunas veces
Casi siempre
Siempre

8. ¿Recibió usted un curso de capacitación sobre el manejo de la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

SI NO

9. ¿Se preocupa por su bienestar de usted la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

SI NO

10. ¿Tuvo inconvenientes para desempeñarse eficientemente después de cumplir su entrenamiento inicial?

SI NO

11. ¿Cuándo usted estaba trabajando recibió reconocimiento por su trabajo?

Nunca
Algunas veces
Casi siempre
Siempre

12. ¿La pequeña empresa fomenta la búsqueda de aplicar una estrategia de motivación?

Nunca
Algunas veces
Casi siempre
Siempre

13. ¿Cuál fue el motivo de deserción de la pequeña empresa de sus compañeros de trabajo?

Sueldo
Trato
Horario
Beneficios
Estabilidad
Otros

14. ¿Causas más atribuibles que generara deserción en lo futuro sin una estrategia de motivación hacia el personal?

Falta de un ambiente apropiado
Falta de compensación sobre su desempeño
Falta de liderazgo
Exceso de trabajo

15. ¿Implementando una estrategia de motivación ya sea de capacitación y compensación se reducirá la ausencia de los trabajadores?

SI NO

ANEXO 3
CENSO Nº 2
RESPONSABLES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC

1. ¿Cuál cree usted, que es la causa principal de ausentismo de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Problemas y razones familiares
Enfermedad comprobadas
Enfermedad no comprobadas
Dificultades Económicas
Problemas de transporte

2. ¿Cuál cree usted, que es la causa principal de rotación de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Política salarial
Supervisión ejercida sobre el personal
Falta de oportunidades de progreso
Falta de estabilidad laboral
Condiciones de ambiente de trabajo

3. ¿Cómo se puede disminuir a su criterio la rotación y el ausentismo del personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

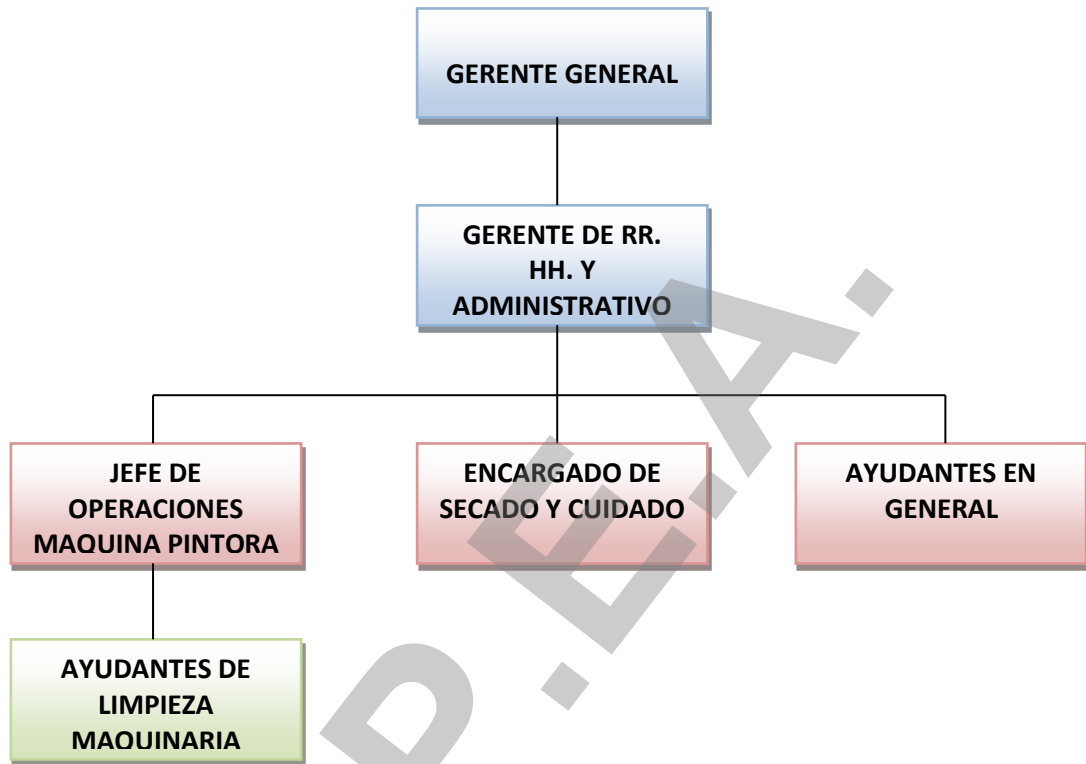
A través de la capacitación
Estabilidad y política salarial
Motivación intrínseca y extrínseca
Plan de carrera

4. ¿Cómo afecta la rotación y el ausentismo de personal en la pequeña empresa INTER TRAFFIC?

Bajo rendimiento en la provisión del servicio
Supervisión deficiente en las actividades
Baja motivación entre el personal
Escasa integración e involucramiento del empleado

ANEXO Nº 5

ORGANIGRAMA DE LA PEQUEÑA EMPRESA INTER TRAFFIC



ANEXO 6

DISEÑO DE PLAQUETA DE RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR EFICIENTE



ANEXO 7

TARJETA DE FELICITACIONES PARA LOS TRABAJADORES



IT

INGENIERÍA DE TRANSITO

LA EMPRESA DE SEÑALIZACIÓN VIAL “INTER
TRAFFIC”

Otorga el presente:

Reconocimiento

Al trabajador: _____

Por su buen desempeño y excelente trabajo en equipo

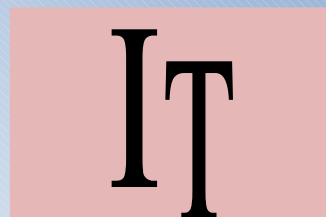
Dado en la ciudad de La Paz, el _____ de _____ del _____

GERENTE GENERAL

GERENTE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 8

TARJETA DE FELICITACIONES PARA LOS TRABAJADORES



INGENIERÍA DE TRANSITO

LA EMPRESA DE SEÑALIZACIÓN VIAL “INTER TRAFFIC”

FELICITA AL TRABAJADOR: _____

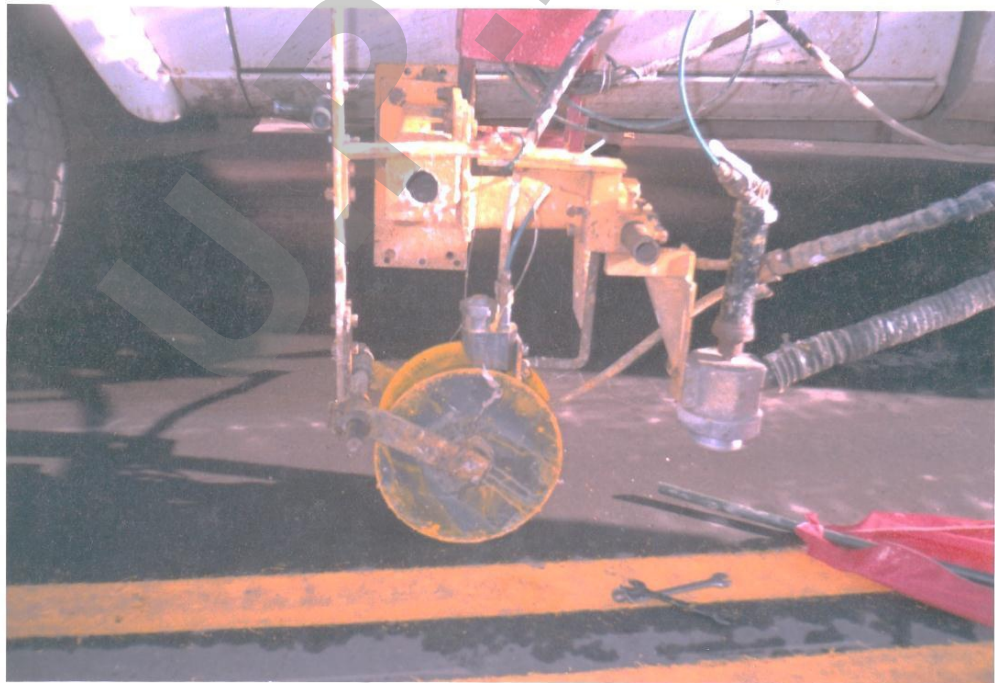
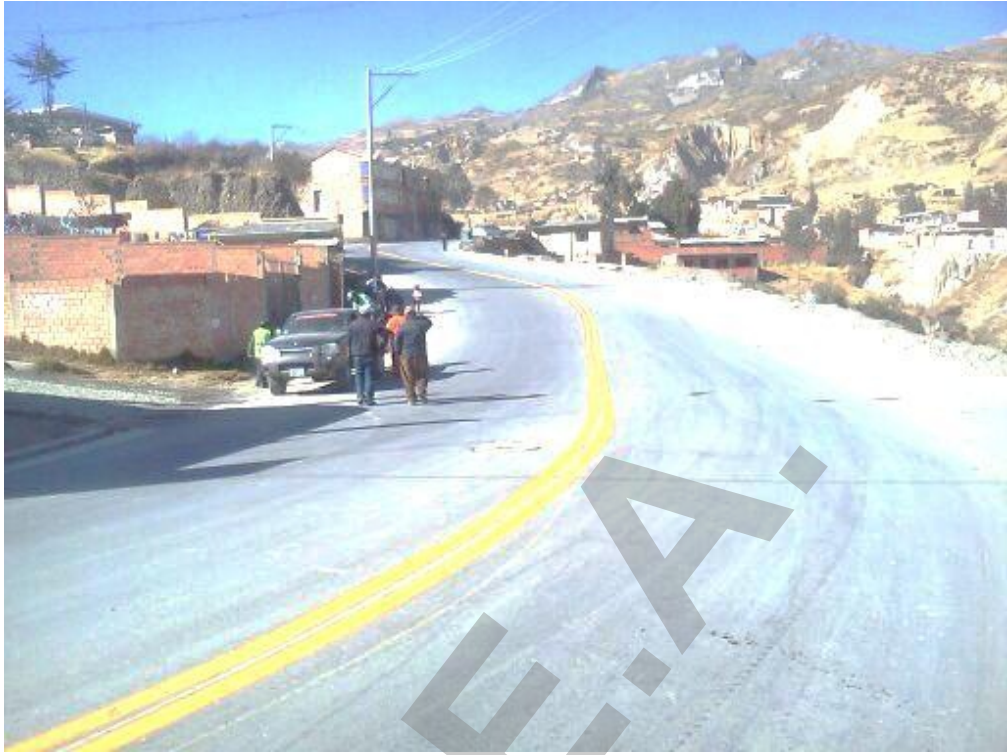
POR REALIZAR UN EXCELENTE TRABAJO DESEMPEÑANDO
COMO: _____

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

LA PAZ _____ DE _____ DEL _____

GERENTE GENERAL

ANEXO Nº 9



ANEXO Nº 10

