



ISSN: 1988-7833

Diciembre 2015

## **LA IMPORTANCIA DE TENER UN PERSONAL MOTIVADO Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA LABORAL**

**Mae Janet Bonilla Freire**

**Ing. Katuska Pulupa Garcia**

**Mae Karen Ochoa Quirola**

**Ing. David Martillo Pazmiño**

**Mae Italo Martillo Pazmiño**

**Ing. David Martillo Caicedo**

### **Resumen**

La motivación es parte fundamental para ejecutar cualquier actividad ya que es la que permite que una persona actúe y se comporte de una manera determinada, en términos laborales, podemos decir que la motivación es el motor que impulsa a que el colaborador realice bien o mal las tareas.

Dentro de las compañías, independientemente del tamaño de la misma, se daba más valor al producto o servicio que se comercializaba y en segundo plano quedaba el cliente interno, es decir los colaboradores, se restaba valor a lo que el talento humano necesitaba para poder desempeñar eficientemente las funciones y como se sentía al ejercer el cargo asignado para llegar a ser eficaz.

Las empresas se preocupaban más en realizar estudios de mercados, conocer las nuevas necesidades de las personas y de esta manera desarrollar un producto o servicio para comercializarlo, pero no se realizaba un estudio en el que se conozca si el colaborador está suficientemente motivado para trabajar.

Sabemos que la clave del éxito para una empresa es tener clientes fieles y satisfechos, esto solo se lo logra brindándoles un buen servicio a través de los colaboradores, por lo tanto es importante que el talento humano actúe de manera positiva ante cualquier tarea encomendada.

Pero como se logra esto ? Para tener un personal motivado es primordial asignar recursos tangibles, intangibles y humanos, ver esta asignación como una inversión y no como un gasto como generalmente lo ven los directores o jefes. Al tener un personal motivado este será más eficiente al momento de ejecutar las tareas, lo cual traerá consigo mayor rédito a la empresa tanto económicamente como estructural. Brindar un buen servicio se lleva a cabo por medio de capacitaciones, incentivos, un buen ambiente laboral, esto genera que el colaborador trabaje motivado y produzca más. Cabe recordar que es indispensable aplicar KPI, apropiado.

Para optimizar esto es necesario saber que evaluaciones de desempeño y motivación con equidad debe de hacerse.

La motivación es todo un arte, el saber mostrar el aprecio recíproco y brindar la recompensa apropiada al equipo de trabajo es lo pertinente; pero recordemos que cada incentivo debe ser dirigido para sujetos pensantes diferentes y que en este mundo solo hay cuatro cosas que mueven este mundo y son amor, ciencia, Fe y dinero.

Reconocer que desea nuestro colaborador es punto neurálgico de análisis y de precisión.

Palabras claves: Rédito, Incentivo, Motivación, KPI, Eficiente, Eficaz.

### **Abstract**

Motivation is fundamental to perform any activity part because it is what allows a person to act and behave in a certain way, in labor terms, we can say that motivation is the engine that drives the employee performs well or poorly chores.

Within companies, regardless of the size of it, more value was given to the product or service being marketed and in the background was the internal customer, ie

employees, value is subtracted to what the human talent needed to play functions efficiently and how it felt to hold the office assigned to become effective.

Companies were more concerned in conduct market research, meet the new needs of people and thus develop a product or service to market, but not a study in which it is known if the employee is motivated enough to work was performed.

We know that the key to success for a company is to have loyal and satisfied customers, this succeeds only providing good service across the employees, so it is important that human talent is acting positively to any task.

But how this is achieved? To have a motivated workforce is essential to assign tangible, intangible and human resources, view this assignment as an investment and not an expense as generally seen by managers or bosses. By having a motivated staff that will be more efficient when running tasks, which will bring more revenue to the company both financially and structurally. You provide good service is conducted through training incentives, a good working environment, this creates the work and produce more motivated to work. Remember that it is essential to apply KPI appropriate.

To optimize this is necessary to know that motivation and performance evaluations must be equitable.

Motivation is an art, knowledge show mutual esteem and provide appropriate rewards to the team is pertinent; but remember that each incentive should be directed to different thinking subjects and that in this world there are only four things that move this world are love, science, faith and money.

Recognize that our partner is desired focal point of analysis and precision.

Keywords: Revenue, Incentive, Motivation, KPI, Efficient, Effective.

## Antecedentes Históricos y Teorías

Teoría de la motivación por Abraham Maslow y su pirámide



¿Te sientes desmotivado? ¿Tienes lo que te hace falta pero eso no te llena, al contrario sientes un vacío lleno de rutinas? O, en cambio ¿Crees que no tienes lo que necesitas?... Este artículo pretende dar algunas ideas para mejorar la motivación basándonos en una teoría que seguro habéis oído antes, la pirámide de necesidades de Maslow.

Abraham Maslow fue un famoso psicólogo estadounidense y humanista que estudio la motivación humana y cómo esta dependía o se componía de unas necesidades básicas. Publicó su teoría en 1943 en su obra “ A theory of human motivation”. La teoría dice que conforme satisfacemos unas necesidades básicas los humanos vamos conformando necesidades más elevadas (estas dependen de la satisfacción de las necesidades inferiores), a todo esto cuando nos sentimos desmotivados lo que realmente deberíamos plantearnos es ¿Qué necesidades estamos desatendiendo? Por ejemplo: Trabajas demasiado y desatiendes tu vida social, te has estancado al cubrir las necesidades básicas pero no te has planteado necesidades más elevadas que te llenen como persona, no estás cubriendo las necesidades básicas (mala alimentación, pocas horas de sueño...).

La teoría de Maslow dice lo siguiente: Las necesidades humanas se dividen en dos bloques:

**1- Las necesidades básicas o de déficit** (si no las satisfacemos implican un desgaste para la persona, una pérdida).

**2- Las necesidades de autorrealización o necesidades del ser** (aportan algo positivo, una ganancia).

Así pues la pirámide se compone de cinco estratos:

**Necesidades Básicas (las únicas que nacen con la persona):**

- Necesidad de beber, respirar y alimentarse.
- Necesidad de dormir y eliminar desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales (placer físico).
- Necesidad de mantener la temperatura corporal.

**Necesidades De Seguridad y Protección:**

- Seguridad física y salud.
- Seguridad de recursos para vivir con dignidad (educación, transporte, sanidad).
- Necesidad de proteger los bienes y activos.
- Necesidad de vivienda.

**Necesidades Sociales:**

- Necesidad de relación (amistad).
- Necesidad de participación (inclusión).
- Aceptación social.

### **Necesidades De Estima:**

- Estima llamada “alta”: Respeto a uno mismo, competencia, confianza, logros, independencia y libertad de uno mismo.
- Estima llamada “baja”: Reconocimiento, atención, respeto, estatus por parte de los demás.

### **Autorealización:**

- Necesidad de ser, motivación de crecimiento, es la que le da el sentido a la propia existencia.

### Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

a) Factores motivadores: Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción. etc.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

b) Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.

- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa, etc.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción.

En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

#### La motivación en la gestión empresarial

Según Galindo (2010:35), para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en

recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.

Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.

A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

Según Wehrich y Koontz (2007:427):

a) Saber distinguir qué es la motivación. Uno de los conceptos más erróneos que suele darse sobre la motivación consiste en confundirla con la activación emocional

(gritos, presiones, increpaciones), cuando es precisamente lo contrario. Debe de aplicarse Motivación y Productividad, puesto que existen incentivos monetarios y no monetarios que harán cambiar el modo de pensar y actuar del colaborador / trabajador.

b) Demostrar confianza en el trabajo del grupo. La valoración positiva y el reconocimiento ante un trabajo bien hecho es especialmente relevante de cara a la motivación laboral. Esto contribuye a crear un buen clima organizacional **ya que** disminuye susceptibilidades entre compañeros y hacia la empresa, al mismo tiempo que fomenta la cohesión. La confianza puede manifestarse con palabras y con actuaciones: valorando los trabajos bien hechos, permitiendo autonomía e iniciativa, delegando funciones cuando ello fuera pertinente, ayudando a los trabajadores a superar los errores, etc.

c) Escuchar al trabajador. El buen mando sabe dejar hablar y expresarse al trabajador. Escuchar a una persona es una buena manera de llegar a conocerla y respetarla, así como de ganarse su respeto.

d) Conocer su propio trabajo. El mando ha de ser una persona experta, bien formada, conocedora de su propio trabajo y dispuesta a actualizar y ampliar sus conocimientos. Trabajar con alguien bien preparado es más motivador y disminuye los niveles de incertidumbre, potenciadores del estrés.

e) Conocer el trabajo del empleado. El jefe ha de conocer las características de las tareas que desempeñan los trabajadores. No significa que tenga que ser especialista en todo, pero sí conocer los rasgos básicos de las tareas que se realizan. Un mando que desconoce en qué consiste el trabajo cotidiano de sus empleados estará demostrando desinterés y poca capacidad.

f) No entrar al detalle extremo de las tareas encomendadas. Se debe permitir un cierto grado de iniciativa en el trabajo de cada uno. Hay detalles sobre cómo hacer una tarea que sólo competen a quien la hace, y el mando debe saber y entender esto. La autonomía en el trabajo incrementa la motivación laboral de quien realiza ese trabajo.

g) Conocer a la persona. El mando debe conocer a los miembros de su grupo, saber de sus características laborales, de sus posibilidades, de sus habilidades y capacidades. Un plan realista debe tener en cuenta las características de las personas que lo van a realizar. Además, el conocimiento de cada individuo ayudará a prevenir y solucionar conflictos y problemas.

h) Mantener la distancia óptima. El manager debe conocer y tomar en consideración aquellas características personales que son relevantes para el trabajo, pero hay que saber encontrar la distancia óptima de relación con cada persona: ni muy grande ni muy próxima, sino la adecuada para cada empleado y para cada situación.

i) Respetar al trabajador. El respeto a las distintas formas de ser y de pensar es condición necesaria para el buen funcionamiento del grupo. Es el jefe quien debe comenzar dando ejemplo en este sentido. Sin respeto mutuo es poco probable que las personas estén motivadas a trabajar juntas. Además, la amabilidad en el trato es un requisito en las relaciones humanas y no puede faltar en el entorno laboral, independientemente de jerarquías u obligaciones.

j) Criticar los hechos y no a las personas. Criticar el comportamiento concreto que puede ser mejorado es más constructivo que criticar a la persona. En el segundo caso, se pondrán en marcha mecanismos de defensa que harán imposible el entendimiento y el cambio deseado. Si fuera necesario sancionar o reprobar, se hará por un comportamiento y no por una manera de ser. De cualquier modo, la crítica ha de ser constructiva y proporcionar al receptor una información suficiente de lo que ha realizado mal y de lo que debe hacer la próxima vez para lograr un buen resultado.

k) Ser empático. La empatía significa ponerse en el lugar del otro y, por un momento, situarse en la perspectiva ajena y no en la propia, con la finalidad de comprender mejor los sentimientos, necesidades y situaciones particulares de la otra persona. Ser empático no significa estar de acuerdo en todo, sino comprender la perspectiva ajena desde su posición, desde sus necesidades, desde sus sentimientos y desde sus circunstancias.

l) Ser flexible. El jefe debe admitir la posibilidad de cambios en sus planes, especialmente cuando las ideas vienen por vía ascendente. No hay nada malo en los cambios si se efectúan en la dirección adecuada y se hacen con sentido. Para mejorar hay que cambiar. Pero tampoco se trata de hacerlo de manera constante, pues demasiados cambios acaban por generar inestabilidad.

## **CAPACITACIÓN**

El día a día lleva a que tanto los jefes como los empleados alcancen altos niveles de agotamiento y estrés en el ámbito profesional, lo que hace imprescindible que las cabezas de una empresa, mantengan a sus empleados motivados.

Dentro de cualquier ámbito la capacitación es parte fundamental para el crecimiento profesional del talento humano y a su vez de la organización en general, ya que permite tener mejoras en cada uno de los procesos que se atienden en una compañía.

La capacitación ayuda a desarrollar las fortalezas y a reducir las debilidades o errores que el personal puede tener al momento de ejecutar una tarea. Además permite a diferentes cambios que puede haber dentro de una organización ya sean estos internos o externos. Por otro lado ayuda a mantener un estabilidad laboral ya que permite que los colaboradores conozcan todo el proceso que conlleva las tareas y así tranquilamente una persona puede ocupar el puesto de otro, por lo que se disminuiría el tiempo de paralización de las actividades, finalmente también permite disminuir el nivel de rotación del personal.

A continuación detallaremos algunos tipos de capacitación:

- **Inducción:** Este tipo de capacitación es la inicial que se hace a una persona que ingresa a formar parte de una empresa. La inducción la lleva a cabo el supervisor con previa coordinación con el departamento de Talento Humano.
- **Entrenamiento:** Esta capacitación va dirigida a grupos de trabajo, ayuda a aumentar su eficiencia y a minimizar los errores dentro de su área; el

entrenamiento debe establecerse por área ya que no todos realizan las mismas funciones.

- **Formación:** Aquí se toma en cuenta a personas que tengan idea de la organización en su totalidad, estas personas son preparadas para poder capacitar a los demás dentro de su área.
- **Entrenamiento de Jefes:** Se considera una de las capacitaciones más importante ya que va dirigida a la parte gerencial, los que toman decisiones dentro de la organización, por ello es necesario que existan un compromiso para el desarrollo de todas las actividades que se requieran dentro y después de una capacitación.

“Capacitarse es estar constantemente vigente y competitivo para superar los enormes desafíos del mundo actual”



IMAGEN DE GOOGLE

## **INCENTIVOS**

Los incentivos en los seres humanos nos motivan o estimulan a realizar acciones que con el fin de llegar a un objetivo específico, este incentivo solo se otorga a las personas que tuvieron un buen desempeño.

En el ámbito laboral los incentivos son estímulos que ayudan a los colaboradores a esforzarse en su trabajo diario, estos pueden ser económicos o simbólicos, se los otorga con el fin de aumentar los niveles de rendimiento en cada uno de ellos,

estos incentivos están determinados por un límite de tiempo y al final se escoge al colaborador que mejor desempeño tuvo para otorgarle el “premio”.

Dentro de las organizaciones, los incentivos son programas que permiten mejoras en el nivel de rendimiento de la misma, y que va dirigido a los colaboradores o a un grupo de colaboradores que serán motivados para que puedan llegar a un fin determinado.

Para poder realizar un programa de incentivo es importante tener bien definido para quienes va dirigido y cuál es su objetivo o la meta, a donde quieren llegar, así quienes analicen los resultados puedan escoger bien al ganador, y por otro lado los colaboradores que participen en el, tengan claro cuál será la manera que serán medidos, y conozcan a donde deben llegar. Esto también ayuda a la parte de la jefatura a decidir el mejor método de motivación.

Es muy importante que la empresa que desee trabajar mediante incentivos tenga muy presente que al momento de realizarlos hay que regirse a ciertos estándares que muestren al programa como confiable y serio; para ello deberá la administración manejar los resultados de manera imparcial y que todos sus colaboradores estén capacitados por igual para que puedan participar de este programa.

Podemos observar que los colaboradores que reciben incentivos ya sean económicos o simbólicos se sienten motivados a dar lo mejor de sí, esto beneficia al colaborador y por ende a la empresa de manera general.

“ Un amargado puede ser un gran rival y enemigo. Sólo debes darle un incentivo como es que su dolor mejora con el de los demás, y su alivio te ayudará a conseguir un aliado sin igual. ”

Luis Gabriel Carrillo Navas, 1998.

## **AMBIENTE LABORAL**

El ambiente laboral es también conocido como clima laboral, es el medio donde se ejecutan las actividades diarias. Depende de la calidad de el clima se medirá el rendimiento de los colaboradores ya que este impacta de manera directa a cada uno de ellos, por lo tanto si se trabaja dentro de un buen ambiente laboral el talento humano tendrá un mayor desempeño en la rendimiento de sus tareas y a su vez aumenta la productividad de la empresa, por otro lado si dentro de la misma existe un mal ambiente laboral se contribuye a situaciones donde existan continuos conflictos, insatisfacción, lo que generará un bajo rendimiento.

El compromiso de crear o mantener un buen clima laboral empieza desde la parte gerencial, ya que con su cultura, políticas establecidas y la toma de decisiones hacen que la empresa se prepare para la implementación de un buen ambiente laboral, la mejora del mismo corresponde a la gestión que realice el departamento de talento humano, utilizando los recursos tangibles o intangibles que la empresa posea. Otra función de este departamento es hacer que el trabajador se sienta parte de la empresa, tenga sentido de pertenencia, lo cual ayuda a la parte emocional de la persona.

No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar.

Por ejemplo que un contable tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc.

Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.



Dentro del ambiente laboral hay que considerar los siguientes componentes fundamentales:

- Estructura Organizacional.- Toda organización por muy pequeña que sea es fundamental que los colaboradores conozcan los niveles de mando o la jerarquía de los cargos para poder tener una línea de comunicación que permita a cada uno de ellos expresar sus dudas, malestares, novedades, además de esto conocer quiénes son sus superiores o hacia quien tiene que reportar o colaborar directamente en su área. Esto ayuda a que haya un contacto directo entre superior y subordinado.
- Talento Humano.- Es el medio por donde se aplicaran las medidas necesarias para mejorar el ambiente laboral, toda gestión que amerite ser implementada será responsabilidad del departamento de Talento humano conjunto a los jefes de área. Deberán de aplicar técnicas de comunicación, liderazgo, dirección, capacitación, solución de conflictos, definición de puesto, esquema salarial e incentivos, etc. Herramientas que ayuden a que las actividades de la empresa se hagan más fáciles en su ejecución.
- Medio Ambiente.- El medio ambiente se refiere a todo factor externo o interno que influya de manera directa o indirecta al comportamiento del colaborador, por ello se debe considerar mecanismos a fin que nuestras herramientas implementadas continúen con su labor normal y además que permitan controlar el impacto que estos factores puedan ocasionar en el comportamiento del trabajador, así no se desestabiliza ningún departamento o individuo.
- Psicología del colaborador.- Son todos los valores, creencias, experiencias, normas, comportamiento que tiene respecto a una determinada situación, esto es lo que permite definir en gran parte la cultura organizacional de una empresa. Dentro de la organización existen personas con diferentes criterios, valores, creencias, depende de la empresa en afianzar los valores

del colaborador en caso de ser positivos o cambiarlos de acuerdo a la cultura de la organización.

- Percepción del Colaborador.- Esto es también conocido como microclima, es un poco difícil de poderlo manejar ya que se muestra a como el trabajador percibe ciertas situaciones, como interpreta, como se comporta de acuerdo a esta, esto es muy individual, no todos tienen el mismo sentido o capacidad de interpretación y también es muy fácil de contagio así uno o más colaboradores, es decir si un colaborador percibe mal una determinada situación y comenta su malestar a otro colaborador es muy posible que este segundo colaborador analice la situación desde el mismo punto de vista que se le comunicó entonces ya no sería un trabajador insatisfecho sino dos, y así se genera la idea a los demás que serían involucrados en estos comentarios, por lo que a la larga se convertiría en un gran problema para la organización. Por ello es importante manejar las diferentes situaciones con la mayor claridad posible a fin de que no se mal interprete, ni que duda en lo que se comunica.
- Coaching: es ayudarte a conseguir lo mejor que tú haces con todas tus habilidades y capacidades.
- Empowerment: proceso de delegación de poder o de autorizar a otras personas en la toma de decisiones
- Kaizen: mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo; eliminando desperdicios e incrementando la calidad y la productividad
- El estudio de clima laboral tiene como objetivo principal determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores, identificar los conflictos y de donde se generan, como actúan los colaboradores ante las diferentes situaciones y toma de decisiones para la solución de los problemas identificados.
- Donde es necesario aplicar los 6 Principales Sistemas
  - El Sistema Just In Time(JIT)

- El Sistema De Gestión De Calidad Total
- El Sistema De Mantenimiento Productivo Total
- Las Actividades De Grupos Pequeños
- Los Sistemas De Sugerencias
- El Despliegue De Políticas

"Así como un deportista entrena más de lo común motivado por sentirse parte de un equipo; un trabajador es exitoso cuando se siente parte de su empresa".

Julián Irigoien

## **EFICIENCIA LABORAL**

Algunas veces confundimos la eficacia con la eficiencia, ambas tienen un impacto positivo en cualquier actividad ejecutada pero es importante aclarar que la eficacia es cumplir con una tarea independientemente del tiempo o recursos que utilice, por otro lado la eficiencia es tener la capacidad de cumplir la misma tarea en el menor tiempo posible, utilizando el menor recurso posible.

Hablando en términos laborales y ya teniendo en cuenta el significado de la eficiencia, podemos decir que la alta gerencia debe de encaminar a que sus colaboradores sean eficientes, tengan la capacidad de ejecutar las tareas de manera que su tiempo y los recursos (humanos, tecnológicos, físicos, etc) sean utilizados de forma óptima, así se evita la acumulación del trabajo y el desperdicio de los materiales tangibles e intangibles.

Según Pablo Maella, 2010, los pasos para mejorar la eficiencia en el personal, son los siguientes:

1. Responsabilidad.
2. Capacidad.
3. Auto motivación.
4. Autogestión.

5. Suerte.
6. Simplificación.

Según un estudio realizado por la compañía consultora FirstPlace Inc, el 40% de los empleados nunca han tenido la oportunidad de hablar acerca de sus planes profesionales con sus supervisores, lo cual se refleja en su bajo nivel de compromiso laboral.

La encuesta en la que participaron más de 2000 trabajadores indica que los empleados están sintiéndose frustrados por la falta de oportunidades de desarrollo profesional que tienen disponibles.

Esta conducta puede causar que los trabajadores se sientan desorientados y sin rumbo, disminuyendo las probabilidades de un desempeño eficaz y aumentando el riesgo de que el empleado deje la compañía por una mejor oferta.

Como toda inversión, no es suficiente considerar los beneficios que estas representan en tu empresa sino los costos asociados con no implementar dichas iniciativas

Un estudio realizado por la compañía consultora americana BlessingWhite encontró que casi un tercio de los trabajadores dejarían sus puestos por la falta de programas de crecimiento profesional

Recuerde que el Capacitar no es un gasto es sinónimo de Invertir, en aquello llamado capital humano y evitar la fuga de cerebros y/o personal capacitado eso si es un gasto inverosímil para las empresas.

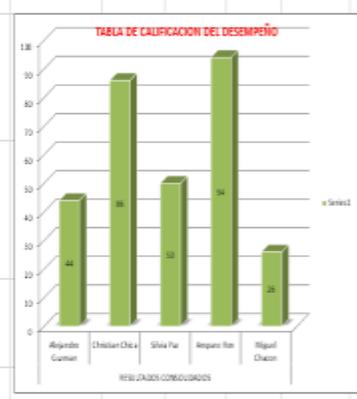
Tema del cual hay que tener mucho cuidado.

Para dicho proceso de medición laboral, existen herramientas que se aplican como indicadores de desempeño tales como:

- Tabla De Calificación Del Desempeño → Escala Grafica
- Evaluación De Desempeño → Método De Elección Forzada
- Método De Comparación Por Pares
- Formulario De Evaluación Del Personal → En Periodo De Prueba.

Tabla De Calificación Del Desempeño → Escala Gráfica

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO						EVALUADOS					RESULTADOS CONSOLIDADOS				
ESCALA GRAFICA						Alejandro Guzman	Christian Chica	Silvia Paz	Amparo Ron	Miguel Chacon	Alejandro Guzman	Christian Chica	Silvia Paz	Amparo Ron	Miguel Chacon
GRADOS						A	B	C	D	E	44	86	50	94	26
1	CONOCIMIENTO DEL CARGO	4 Responde con claridad a las solicitudes de información y de asesoría.	3 Responde a las solicitudes de información y de asesoría.	2 Responde a las solicitudes de información y de asesoría.	1 Responde a las solicitudes de información y de asesoría.	0 Responde a las solicitudes de información y de asesoría.	8	16	12	20	4				
2	CALIDAD DE TRABAJO	4 Cumple con los plazos y los procedimientos establecidos.	3 Cumple con los plazos y los procedimientos establecidos.	2 Cumple con los plazos y los procedimientos establecidos.	1 Cumple con los plazos y los procedimientos establecidos.	0 Cumple con los plazos y los procedimientos establecidos.	6	14	10	10	4				
3	RESPONSABILIDAD	4 Responde a las responsabilidades asignadas.	3 Responde a las responsabilidades asignadas.	2 Responde a las responsabilidades asignadas.	1 Responde a las responsabilidades asignadas.	0 Responde a las responsabilidades asignadas.	10	14	8	18	6				
4	INICIATIVA	4 Demuestra iniciativa en el trabajo.	3 Demuestra iniciativa en el trabajo.	2 Demuestra iniciativa en el trabajo.	1 Demuestra iniciativa en el trabajo.	0 Demuestra iniciativa en el trabajo.	4	14	12	14	4				
5	TRABAJO EN EQUIPO	4 Trabaja en equipo de manera efectiva.	3 Trabaja en equipo de manera efectiva.	2 Trabaja en equipo de manera efectiva.	1 Trabaja en equipo de manera efectiva.	0 Trabaja en equipo de manera efectiva.	8	12	8	12					
6	ACTIVIDAD	4 Muestra alta actividad en el trabajo.	3 Muestra alta actividad en el trabajo.	2 Muestra alta actividad en el trabajo.	1 Muestra alta actividad en el trabajo.	0 Muestra alta actividad en el trabajo.	44	86	50	94	26				
7							REGULAR	MUY BUEN TRABAJADOR	REGULAR	EXCELENTE TRABAJADOR	INSUFICIENTE SULLABOR EN LA EMPRESA				
8	TOTAL DE PUNTO		GRADOS												
9	90 - 100		A												
10	75 - 89		B												
11	60 - 74		C												
12	45 - 59		D												
13	30 - 44		E												



## Evaluación De Desempeño → Método De Elección Forzada

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>								
2	Empleado:		JOSE PEREZ CONCHA						
3	Cargo: DESPACHADOR PT		Seccion: LOGISTICA						
4	A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
5									
6		N°	+	-		N°	+	-	
7	Solo hace lo que le ordenan	1		X	Tiene miedo de pedir ayuda	41	X		
8	Comportamiento irreprochable	2		X	Mantiene su archivo siempre ordenado	42		X	
9	Acepta criticas constructivas	3		X	Ya presenta disminución de producción	43	X		
10	No produce cuando esta sometido a presión	4		X	Es dinámico	44		X	
11	Cortes con los demás	5	X		Interrumpe constantemente el trabajo	45	X		
12	Duda al tomar decisiones	6		X	No se deja influir	46		X	
13	Merece toda confianza	7		X	Tiene buen potencial por desarrollar	47	X		
14	Tiene poca iniciativa	8		X	Nunca se muestra desagradable	48		X	
15									
16	Se esmera en el servicio	33		X	Nunca hace buenas sugerencias	73		X	
17	No tiene información adecuada	34	X		Es evidente que le gusta lo que hace	74		X	
18	Tiene buena apariencia personal	35	X		Tiene buena memoria	75	X		
19	En su trabajo siempre hay errores	36		X	Le gusta reclamar	76	X		
20	Se expresa con dificultad	37		X	Tiene criterio para tomar decisiones	77		X	
21	Conoce su trabajo	38	X		Regularmente debe llamársele la atención	78	X		
22	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39		X	Es rápido	79		X	
23	Espera siempre una recompensa	40	X		Por naturaleza es poco hostil	80	X		
24	Total			6	10			8	8
25	EVALUADOR: José Restrepo A.								
26	FECHA: 23-10-2014								

## Método De Comparación Por Pares

A	B	C	D	E	F	G
1	METODO DE COMPARACION POR PARES					
2						
3	Nº FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	SI (+)	NO (-)		Augusto Gonzalez	Federico Godin
4	1 Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?				x	
5	2 Usualmente es alegre y sonriente?					x
6	3 Tiene experiencia en el servicio que esta ejecutando?					x
7	4 Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?				x	
8	5 Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?					x
9	6 Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?				x	
10	7 Demuestra atracción por el sexo opuesto?				x	
11	8 Tiene interes por aprender cosas nuevas?					x
12	9 Su trabajo no exige mas grado de escolaridad ?					x
13	10 Puede, por si solo , planear, ejecutar, controlar sus tareas?				x	
14	11 Su apariencia es buena y agradable en el trato general?				x	
15	12 Demuestra concentracion mental en el trabajo?				x	
16	13 La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?				x	
17	14 Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?				x	
18	15 El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?					x
19	16 Un curso de especializacion es recomendable para su progreso en el trabajo?				x	
20	17 Le gusta fumar?					x
21	18 Es descuidado en su presentacion personal y en el vestir?					x
22	19 Cuida de si mismo y de sus compañeros durante el trabajo?				x	
23	20 Podria tener mayor conocimientos de los trabajos para rendir mas?					x
24	21 Vigila cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabaja?				x	
25	22 No se desgasta en la ejecucion de las tareas?				x	
26	23 Su producción es encomiable?				x	
27	24 Aunque siempre cumple la misma funcion, No se incomoda con la repeticion?					x
28	25 Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?					x
29	Total				14	11

Formulario De Evaluación Del Personal → En Periodo De Prueba

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K								
2	<b>EN PERIODO DE PRUEBA</b>																		
3	Apellido:	Bucheli Domínguez			Nombre:	Aida Judith													
4	Cargo Funcional:	Arrocer Comercial																	
5	Área	Ventas			Fecha de Ingreso:	23/11/2014													
7	<b>INSTRUCCIONES</b>					<b>ESCALA DE CALIFICACION</b>													
8	Lea lentamente cada una de las rúbricas y relacione y califique al colaborador colocando una X en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacionar las rúbricas entre sí, califique cada una independientemente.					<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>A: Escaramento</td> <td>1 Puntos</td> </tr> <tr> <td>B: A veces</td> <td>2 Puntos</td> </tr> <tr> <td>C: Generalmente</td> <td>3 Puntos</td> </tr> <tr> <td>D: Siempre</td> <td>4 Puntos</td> </tr> </table>						A: Escaramento	1 Puntos	B: A veces	2 Puntos	C: Generalmente	3 Puntos	D: Siempre	4 Puntos
A: Escaramento	1 Puntos																		
B: A veces	2 Puntos																		
C: Generalmente	3 Puntos																		
D: Siempre	4 Puntos																		
13	<b>Ord. DESCRIPCIONES DEL DESEMPEÑO</b>					<b>CALIFICACION</b>													
14					A	B	C	D											
15	1	Sigue bien las instrucciones						X		3									
16	2	Empieza apropiadamente su tiempo y esfuerzo						X		3									
17	3	Aprende rápidamente el trabajo						X		3									
18	4	Acepta rápidamente nueva responsabilidad						X		3									
19	5	Comete muy pocas errores					X			2									
20	6	Se esfuerza por cumplir con su trabajo							X	4									
21	7	Hace sugerencias útiles y pertinentes						X		3									
22	8	Es cortés y educada en su trato							X	4									
23	9	Al inicio del trabajo llega a su puesto a tiempo						X		3									
24	10	Sus asuntos personales no interfieren con su trabajo							X	4									
25	11	Termina su trabajo a puntualmente						X		3									
26	12	Calabora espontáneamente en situaciones urgentes							X	4									
27	13	Trabaja ordenada y metódica					X			2									
28	14	Se puede confiar en él, o ella constantemente en su trabajo							X	4									
29	15	Se lleva bien con los colegas							X	4									
30	16	Tiene criterio y conocimiento						X		3									
31	17	Cumple apropiadamente con las responsabilidades							X	4									
32	18	Comprende con facilidad trabajos complicados						X		3									
33	19	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien				X				1									
34	20	Esta dispuesta a trabajar fuera de hora cuando es necesario						X		3									
35	21	Produce trabajos de buena calidad							X	4									
36	22	Observa cuidadosamente las normas y reglamentos						X		3									
37	23	Organiza bien su trabajo						X		3									
38	24	Tiene un récord de asistencia ininterrumpida						X		3									
39	<b>TOTAL</b>									76									
40	<b>PROMEDIO</b>									3,167									
41	<b>SE SUGIERE MANTENER RELACION LABORAL</b>																		
42	Observaciones: SE OBTIENE BUENOS CRITERIOS POR PARTE DE LA LINEA DE SUPERVISION Y COLABORAD																		
43																			
44																			
45	<input checked="" type="checkbox"/>	Apta para continuar al servicio de la empresa						Deber ser reemplazada		<input type="checkbox"/>									
46																			
47																			
48		Jefe Inmediata					V. B. GERENTE RRHH												
49																			
50		FECHA		20/01/2013															
51	NOTA: Requiere darse una calificación mínima de 51 puntos, que representa más del 50% del puntaje total, para que el nuevo colaborador supere el período de prueba.																		
52																			

Recordando que todo lo que se puede medir, se puede mejorar.

Entre las herramientas de gestión más conocidas en la actualidad se encuentran los indicadores clave de rendimiento (KPIs).

El interés por los KPIs y por su utilización en las industrias viene creciendo en todo el mundo, impulsado tanto por regulaciones gubernamentales como por los beneficios que ofrecen estos indicadores en términos de confiabilidad, transparencia, inmediatez y logro de resultados.

Nro. 1: Tasa de Ocupación.

Nro. 2: Velocidad De Rotación De Inventarios

Nro. 3: Tasa Berry (Berry Ratio)

Nro. 4: Tasa De Realización

Nro. 5: Unidades Por Hora/Hombre

Nro. 6: Rotación De Personal

Nro. 7: Proporción De Empleados Gerenciales A No Gerenciales

Nro. 8: Cantidad De Horas Hombre Ganadas

Nro. 9: Relación Inventarios / Ventas

Nro. 10: Trabajos De Mantenimiento Pendientes

## Ventajas De La Evaluación Del Rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

## Factores De La Evaluación De Colaboradores Motivados

- Calidad de Trabajo
- Cantidad de Trabajo
- Conocimiento del Puesto
- Iniciativa
- Planificación
- Control de Costos
- Relaciones con los compañeros

- Relaciones con el publico
- Relaciones favorables con el cliente
- Resolución de problemas
- Compromiso de Trabajador motivado
- Remuneraciones acertadas a su competencia y conocimiento
- Reconocimientos a su momento y de acorde a logros
- Invitar a los trabajadores a ser accionistas activos de la compañía, para de esa forma hacerlos sentir más comprometidos y parte de la empresa

Realizando un paréntesis con respecto al último factor mencionado en el renglón anterior, ya existen registros de empresas.

El tipo de compañías que figuran en la lista de 1,000 están bien representadas en el grupo del Fortune 500. Los autores Blasi y Kruse (1991) concluyen que las propiedades de empleados están teniendo un impacto en las corporaciones centrales de los E.U.A. Como ejemplos, están los siguientes:

<b>Nombre de compañía</b>	<b>Lugar en Fortune 500</b>	<b>Porcentaje que es Propiedad de Empleados</b>
Ford	2	11.7
Chevron	11	16
Procter & Gamble	14	24.5
Xerox	21	11
McDonnell Douglas	25	32.6
Allied Signal	31	15.8
Ashland Oil	58	23
TRW	62	16.2

Corning	181	22
Polaroid Corp.	218	19.4
Wheeling-Pittsburgh	310	33

En cuanto a compañías financieras en el Fortune 50, en 1990 estaba Merrill Lynch en el quinto lugar siendo sus empleados dueños del 25% de sus acciones y Morgan Stanley en el noveno lugar con un 57.2%. Entre las 50 cadenas más grandes de tiendas, estaba Sears en primer lugar con un 19.7% siendo propiedad de los empleados, Kroger, en cuarto lugar con un 34.6% y J.C. Penney, en quinto lugar con un 24.7%.

Después de tabular los números reportados por las diversas fuentes, se puede observar el substancial crecimiento en el sistema de empleados- propietarios.

### **Numero de Cias. con Empleados como:**

	<b>Principales Accionistas</b>	<b>Accionistas del 20% o más</b>
1974	13	1
1981	69	11
1990	410	118
1994	2,500	??

Los mismos autores Blasi y Kruse han compilado también un Índice de precios de compañías públicas en donde los empleados tienen un 10 por ciento o más de la propiedad. Este índice data de 1991 e incluye cerca de 350 empresas. Un dato relevante de ellas es que desde el primer trimestre de 1992 hasta fines de 1994, el índice de estas compañías sobrepasó los promedios de las acciones en términos generales, o sea, ellas tuvieron un mejor valor que las acciones indexadas en el Standard & Poor 500. Los autores no atribuyen este mejor rendimiento al hecho de que tienen a los empleados como propietarios, sino que ellos proponen que esta práctica, aunada con una administración de la empresa que permite la participación de todos sus empleados, es lo que les ha dado la ventaja.

Otro caso que ha sido llamado un acontecimiento notable en la historia de negocios norteamericanos, es el que ocurrió en Mayo, 1994 cuando los accionistas de UAL Corp. (la compañía matriz de United Airlines) aprobaron la compra de esta compañía por sus empleados. El acuerdo final de la compra dio el 55% de las acciones en UAL Corp. a 48,000 empleados participantes, a cambio de sus \$4,900 millones de dólares en concesiones de sueldos y reglas de trabajo para los siguientes 6 años.

Con este acuerdo, United Airlines se convirtió en la más grande empresa que pasó a ser propiedad de sus empleados. Es significativo notar que en esta compra también se acordó que los empleados seleccionaran a 3 personas para que participaran en la junta directiva de 12 miembros y asimismo se les otorgó el derecho de nombrar al Presidente y Jefe Ejecutivo de United Airlines (Monthly Labor Review, 1994). Otra nota de relevancia es que los autores Blasi y Kruse (1991) predijeron que esta compra terminaría llevándose a cabo después de haber fallado con anterioridad, pues veían este caso como un ejemplo de las tendencias corporativas y laborales en el futuro.

Otro proceso bien llevado fue el que se comprobó, por medio de SharePower, el departamento de Personal implementó un objetivo que tenía el Presidente y Jefe Ejecutivo de PepsiCo Inc., Wayne Calloway, el cual requería que todos los empleados de la compañía pensarán y actuarán como propietarios de negocios y que también fueran recompensados como eso.

Este programa no sólo ha empezado a cumplir ese objetivo, sino que se ha hecho parte de la cultura de PepsiCo (Personnel Journal, 1995).

PepsiCo recibió el premio "Optimas Award" por haber implementado SharePower, el cual es el primer programa comprensivo de opciones de acciones en una corporación de esa escala.

Una buena administración del capital humano impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y la ayuda a:

- I. Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- II. Mejorar la productividad.
- III. Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- IV. Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.

## **Conclusión**

Algunas compañías no conocen la importancia de hacer mejoras en el ambiente laboral, consideran como parte fundamental la atención al cliente, si bien es cierto el cliente es quien nos permite estar posesionados en el mercado pero como logramos llegar a ellos, es mediante nuestros colaboradores y teniendo un buen elemento humano, capacitado, motivado, satisfecho, trabajando en un buen ambiente laboral, su eficiencia será tal que la compañía se mostrará ante el mercado como una empresa, seria, solida y de buenos principios.

La disciplina es importante, pero hay que esforzarnos en mantener un ambiente amigable. Las personas usualmente trabajan mejor si no sienten la respiración del jefe en su cuello.

Las fechas y compromisos deben ser un reto, de tal forma que el equipo se sienta orgulloso de alcanzarlas.

En lugar que sean una obligación impuesta que ocasione discusiones si no se cumplen.

A medida que el colaborador crece como persona y profesional la empresa crece también en todas sus dimensiones, realizando un efecto domino que crece en una progresión geométrica.

## BIBLIOGRAFIA-Link

<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/como-mantener-motivado-al-personal.html>

<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

<http://www.emprendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>

<http://www.sixtinagroup.com/top-10-indicadores-kpi-en-2011-y-2012/>

<https://cs.uwaterloo.ca/~alopez-o/politics/emp-prop.html>

<http://www.medciencia.com/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>

<http://blogs.evaluar.com/invertir-en-el-desarrollo-profesional-de-tus->

[empleadoshttp://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/los-seis-pasos-para-mejorar-la-eficiencia-personal](http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/los-seis-pasos-para-mejorar-la-eficiencia-personal)