

***“ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR AL
CAPITAL HUMANO EN LAS
PYMES”***

**XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa
“El desafío de ser protagonista en el escenario
actual”**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25 y 26 de junio

Autor: C.P.N. Dallaglio, Matías

Resumen trabajo:

“ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR AL CAPITAL HUMANO EN LAS PyMEs”.

Autor: C.P.N. Matías Dallaglio

Las PyMEs son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante los bienes y servicios que brinda a la comunidad, la creación de empleo, las inversiones, el pago de impuestos, etc. La realidad demuestra la importancia y valor de las mismas.

Si decidimos analizar los recursos que las conforman y que son indispensables para su vida, uno de los principales son los humanos, ya que de su rendimiento dependerá gran parte del éxito o fracaso de estas organizaciones.

Ante esta situación, toma relevancia la gestión que se haga del capital humano, lo que exige contar con gente preparada para llevar adelante y de buena manera, esta tarea, es decir, que se necesita de verdaderos líderes, dotados de determinados atributos, habilidades y capacidades, que marquen el camino a seguir a los empleados.

Para lograr este cometido de manera adecuada es preciso prever la evolución del entorno económico y social como así también el de la propia empresa. Asimismo, se requiere que, las personas que tengan la responsabilidad de gestionar al personal, cuenten con las herramientas materiales e intelectuales que lo posibiliten, dando respuestas a la multitud de situaciones que se puedan plantear.

La función de liderazgo no suele ser para nada fácil, se enfrenta a numerosos obstáculos y a un contexto en permanente cambio, que en ocasiones deriva en trabajadores que muestran falta de compromiso y/o desgano, lo que trae aparejado mermas en sus niveles de producción. Ante esta situación, el concepto de motivación no debe descuidarse. Los directivos saben que, cuanto más motivada esté su fuerza de trabajo, más y mejor van a producir y, todo ello, tendrá un impacto directo en los resultados que se obtengan. Por eso, en los últimos años, las empresas se han esforzado en motivar a sus empleados mediante distintos incentivos, ya sean en forma de recompensa individual y/o grupal.

Si bien coincido con la necesidad de motivar al personal y que este concepto es una de las claves fundamentales en el análisis sobre el rendimiento en las organizaciones, determinando por qué los individuos ponen empeño diferente en las actividades y por qué algunas rinden más que otras en el trabajo, explicando la existencia de algunas empresas que triunfan y otras que no, creo que las acciones que se realicen para lograrlo no deben ser aisladas, sino que deben formar parte de un plan estratégico que persiga la generación de sentimientos genuinos y duraderos.

Convencido de esta necesidad, que las empresas cuenten con un plan estratégico, en el presente trabajo de investigación expongo un modelo integrado de motivación laboral y de creación de un ambiente más humano para el trabajo, en el

cual pongo en relieve algunos aspectos, conceptos y procedimientos a tener en cuenta a la hora de tratar de generar un ambiente propicio para el trabajo, que influya positivamente sobre los trabajadores y por lo tanto, en los resultados que obtengan las empresas, basado en la idea que el empleado internalice la idea de que su esfuerzo será valorado y recompensado. Si el trabajador siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr lo esperado y progresar estará motivado a comportarse en la forma que pueda lograrlos.

Presentado el mismo, finalmente expreso a modo de conclusión y recomendaciones que, para que las PyMEs logren mayor competitividad en el mundo de hoy, cambiante y lleno de desafíos, deben contar con una fuerza laboral motivada, compuesta por trabajadores capacitados, actualizados, fortalecidos, dotados de las herramientas necesarias y enfocados en las tareas que le son propias y que hacen al logro de sus objetivos, que se desempeñen en ámbitos democráticos, donde primen la confianza, el respeto y la cooperación, lo que redundará en el consecuente impacto positivo sobre la calidad de los bienes o servicios brindados a la comunidad y en los resultados obtenidos por las empresas.

Autor: C.P.N. Matías Dallaglio

ÍNDICE

* Introducción.	3
* Capítulo I- Motivación.	
Concepto.	4
Las Teorías de Maslow y Herzberg.	5
* Capítulo II- Liderazgo.	
Conceptos.	6
Tipos de liderazgo.	9
* Capítulo III- ¿Qué motiva al trabajador?	
¿Se corresponde lo que motiva al trabajador con lo que les brindan las empresas?	11
* Capítulo IV- Nuevos Paradigmas	
Cambiar la cultura organizacional para avanzar hacia nuevos paradigmas. Coaching.	14
* Capítulo V- Valoración de los esfuerzos	
Sistema de Premios y Castigos.	15
* Capítulo VI- El ambiente de trabajo	
Estrategias y elementos a considerar para generar un ambiente motivado	17
Un Gran Contexto Laboral.	25
* Conclusiones y Recomendaciones.	26
* Bibliografía.	27

Introducción

Las PyMEs son una parte fundamental del sistema económico Argentino, crean empleo, aportan bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad, pagan impuestos, generan la entrada de divisas, de tecnologías, etc., por lo que de su desempeño dependerá gran parte del presente y del futuro de nuestro país.

Dentro de estas organizaciones, uno de los principales recursos con los que cuentan son los humanos, y por ello es primordial la adecuada administración de los mismos, adquiriendo relevancia la gestión de estos Recursos, que debe integrarse en el marco de los objetivos de las empresas y estar en consonancia con sus características.

Para lograr este cometido de manera adecuada es preciso prever la evolución del entorno económico y social como así también el de la propia empresa. Asimismo, se requiere que, las personas que tengan la responsabilidad de gestionar al personal, cuenten con las herramientas materiales e intelectuales que posibiliten llevarlo adelante de la mejor manera, dando respuestas a la multitud de situaciones que se pueden plantear diariamente.

Si nos preguntáramos ¿por qué trabajan nuestros empleados?, las respuestas podrían ser variadas, desde el orgullo personal y/o profesional, el dinero o la necesidad de cumplir con ciertos estándares de rendimiento a los efectos de conservar la fuente laboral, y todas serían posibles.

Lo que se debe buscar al administrar al capital humano es desarrollar e implementar estrategias que logren generar “ganancias de trabajar” en los empleados y que sigan en esa dirección, es decir que quieran trabajar, pero cada vez mejor, superando sus propios niveles de rendimiento.

Ahora bien, la forma en que se trata de lograr esto es variable y constituye un verdadero desafío en la gestión de Recursos Humanos.

En tal sentido, la motivación en el empleado es una de las piezas fundamentales para que las organizaciones funcionen y bien. Podemos decir que la misma es definida como la propensión total o el nivel de deseo de un individuo de comportarse de cierto modo en determinado momento. Asimismo, algunos autores la consideran como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo; o como la raíz dinámica del comportamiento, o como el estímulo que provoca la acción hacia el logro de un objetivo.

Apoyados en la idea de la importancia de la motivación es que los directivos saben que, cuanto más motivado esté su capital humano, más y mejor van a producir y, todo ello, tendrá un impacto directo en los resultados que se obtengan. Por eso, en los últimos años, las empresas se han esforzado en motivar a sus empleados mediante distintos incentivos, ya sean en forma de recompensa individual y/o grupal.

En forma coincidente, creo que la motivación es una de las claves fundamentales en el análisis sobre el rendimiento en las organizaciones, determinando porque algunas de ellas triunfan y otras no. Además, nos permite determinar por qué los individuos ponen empeño diferente en las actividades y por qué algunas rinden más que otras en el trabajo.

Ahora, si bien la motivación es una de las piezas fundamentales en el desempeño de los trabajadores, considero que no es el único factor que influye. Partiendo de esta idea, en el presente trabajo realizo un acercamiento a diferentes conceptos importantes y a partir de los mismos presento un modelo integrado de motivación laboral, en el cual pongo en relieve algunos aspectos, conceptos y procedimientos a tener en cuenta a la hora de tratar de generar un ambiente propicio para el trabajo, que influya positivamente sobre los trabajadores y por lo tanto, en los resultados que obtengan las empresas.

Capítulo I- Motivación

Concepto.

El presente trabajo de investigación, en el cual pretendo llegar a determinar aspectos que son necesarios para generar y mantener un ambiente de trabajo motivado dentro de las PyMEs, requiere como paso previo conocer el significado de “Administración”.

Existen variadas definiciones, aquí trataré de expresar aquellas que considero relevantes y que demuestran la íntima relación que existe con la parte neurálgica del presente trabajo.

Algunos autores consideran a la Administración como una ciencia que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, una técnica que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos con que cuentan las organizaciones, en busca de obtener el mayor beneficio posible, y como el arte entendido como la habilidad para hacer bien las cosas.

Para otros, la Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas alcancen con eficiencia los objetivos propuestos.

Según Chiavenato (2005) es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Partiendo de estas definiciones y teniendo presente que uno de los principales recursos con que cuentan las organizaciones son los “Humanos” surge que, de las decisiones que tomen aquellos que tengan a cargo la administración de este recurso, dependerá el desempeño de los empleados y los resultados que estos alcancen, lo cual influirá directamente sobre el éxito o fracaso de las empresas.

Uno de los conceptos que adquieren especial relevancia en el desarrollo de este proceso de Administración de los Recursos Humanos es el de Motivación.

¿Pero qué es la Motivación?

La palabra Motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa causa del movimiento. Si quisiéramos definir la motivación, abordando un

marco conceptual a modo de basamento teórico, de acuerdo a lo que expresa Santos (1993), considera que la misma no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de personalidad del individuo. Por su parte, Porter y Lawler (1983) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. La gente se sentirá motivada de realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En este sentido, según lo manifiesta Vroom (1964), la motivación es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo; mientras que según Chiavenatto (2005), son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Por su parte, la escuela de la Administración Científica creía que la motivación humana hacia el trabajo pasaba exclusivamente por los incentivos económicos; mientras que la escuela de la Sociología entendía que la motivación se originaba en otros aspectos de la realidad humana que tenían muy poco que ver con lo económico.

Entre algunos de los tipos de motivación están la positiva, en la cual el deseo de superación surge de un estímulo positivo; y la negativa, que por el contrario, la persona trabaja y cumple pero a través de castigos, amenazas, etc.

Por otro lado, es importante tener presente que en la vereda opuesta al concepto de motivación se encuentra el de “desmotivación”. Ahora bien, que es la desmotivación y como se genera. Mientras algunos trabajadores se desmotivan y deciden no esforzarse en realizar su trabajo porque se sienten incapaces de hacerlo bien, este sería el caso de baja autoestima, situaciones de falta de apoyo de los superiores, inadecuada fijación de objetivos, etc., otros lo que perciben es una falta de conexión clara entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de sus necesidades. Asimismo, en otras situaciones el problema radica en que existe una sensación de inequidad entre el esfuerzo realizado y las recompensas recibidas; o cuando el trabajador percibe que hay diferencias entre sus esfuerzos y recompensas en comparación con las de sus compañeros.

Este sentimiento de desmotivación que pueden experimentar algunos trabajadores es sumamente negativo en el rendimiento de éstos, repercutiendo en igual sentido sobre los resultados que obtengan las empresas.

Teorías de Maslow y Herzberg.

Todo análisis que se pretenda realizar sobre motivación humana ineludiblemente debe incluir los conceptos desarrollados por los autores Maslow y Herzberg.

Para Maslow (1954), psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Este autor,

aportó una teoría de la motivación sobre la base de que las necesidades humanas responden a una jerarquía que va desde las básicas o primarias hasta las más sofisticadas o secundarias. Una vez satisfechas las necesidades de una escala, éstas dejan de ser atractivas, pasándose a la siguiente escala. Si están cubiertas las necesidades fisiológicas básicas a través de la remuneración, el trabajador sentirá otras necesidades vinculadas a un ambiente de trabajo agradable, estabilidad en el empleo y otras.

Por su parte Herzberg (1959) considera que la motivación es el resultado influenciado por dos factores: los factores de motivación y de higiene. Los primeros son lo que llevan a la satisfacción con el puesto de trabajo, mientras que los de higiene son diferentes y su ausencia conduce a la insatisfacción del trabajador.

Según este autor, los factores de higiene evitan la insatisfacción en el puesto trabajo, por lo que cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha, podrán sentir no satisfacción o indiferencia frente a su trabajo. Para motivar a las personas en sus puestos, sugirió enfatizar a los que llamó factores motivadores. Estos producen un efecto duradero de satisfacción y por lo tanto podrían generar aumento de productividad.

A partir de estas teorías, podemos observar que estamos ante un concepto de importancia tal que, su existencia o no determinará que una organización esté pagando un elevado precio por un trabajo mal realizado, a un trabajador que además puede experimentar fricciones laborales, absentismo y falta de puntualidad; o que por el contrario pague a un trabajador que alcanza elevados niveles de producción y que, incluso supera las metas establecidas, esto debido a que se encuentra motivado.

Este primer acercamiento nos muestra que las organizaciones deberían centrar sus esfuerzos en mejorar los elementos o instrumentos para motivar a los trabajadores, en lugar de esforzarse en eliminar aquellos que creen que generan descontentos.

Capítulo II- Liderazgo.

Conceptos.

Continuando con el análisis de diferentes conceptos relacionados a la gestión de los recursos humanos, en una primera aproximación debo señalar que existe diferencia entre administración y liderazgo. Muchos confunden el papel del líder con el del directivo, pero no son lo mismo.

El liderazgo es un concepto más amplio, que esencialmente consiste en la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, tanto en situaciones formales como informales; en cambio la administración es la tarea formal de decisión y mando. Podría ser posible que una persona ocupe una posición de formal de administración y no sea líder, porque es incapaz de utilizar su autoridad e influir de manera positiva en busca del logro de los objetivos.

Asimismo, es importante dejar en claro que el Líder tiene una función central en el comportamiento que tenga un grupo y es quien marca los pasos a seguir, influyendo con éxito en el desempeño de los empleados.

Los líderes son más creativos y activos, los directivos son reactivos y están enfocados en dar respuestas a las situaciones que se les presentan. Mientras que el directivo administra y busca que las cosas estén bien, el líder motiva, hace que sus seguidores hagan las cosas bien y cada vez mejor, se centra en las personas e inspira confianza. Los objetivos de los directivos surgen de las necesidades más que del deseo, tratan de esconder, hacer desaparecer o evitar los conflictos entre personas o departamentos, el líder los ataca de raíz, no los evita, busca oportunidades y recompensas.

Para entender mejor estas diferencias a continuación propongo algunas definiciones de liderazgo.

Según James Hunter (2001) el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

El autor Richard L. Daft (2007), define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Según Chiavenato (2005) es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

Según Jaime Maristany (1994), líder es una persona que tiene carisma, presencia, empatía, se conoce a sí mismo y sabe comunicar, define su propósito, logra la atención y el interés de los empleados, hace que toda la organización se involucre en crear y sostener la atención hacia el logro de los objetivos propuestos.

No cualquier persona es líder, se requiere que cuente con determinados atributos y habilidades, ya sea de forma innata o adquirida de la experiencia y la capacitación.

Berta Madrigal (2002), expresa atributos que debería tener una persona para ser un verdadero líder, entre los cuales algunos de ellos son:

- Buen comunicador;
- Orientado a la realidad y a la acción;
- Flexible, adaptable;
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar los hechos de manera objetiva;
- Dispuesto a tomar decisiones, asumir riesgos y afrontar las consecuencias;
- Respetuoso, responsable;
- Motivador de personas y grupos;
- Autocrítico;
- Honesto y sincero, hablando con la verdad, sin demagogia;
- Etcétera.

Hechas las aclaraciones pertinentes y teniendo presente algunas definiciones de liderazgo, es importante resaltar que no todos los líderes

gestionan de igual manera. Considero que esta diferencia en cuanto al liderazgo ejercido sobre los empleados puede provenir de las aptitudes, habilidades y capacidades que posea la persona que la ejerce, así como también de las características del grupo de trabajadores que se tenga.

Con respecto a las aptitudes básicas que debería tener todo líder encontramos las técnicas, conceptuales y humanas. En los desarrollos que se efectúen en busca de mejorar estas aptitudes, será necesario la implementación de programas de capacitación, los que deberán realizarse teniendo presente a quienes va dirigidos, especificando los objetivos a lograr, ya que no será similar si es para un líder que se desempeña en un nivel inferior teniendo a cargo un grupo de obreros, que si es para líderes de niveles superiores.

Por otro lado, en relación a la mirada que tenga el líder sobre su grupo de trabajo como aspecto determinante sobre la forma de gestionar el capital humano, lo justifico apoyado en el trabajo realizado por McGregor (2006), quien arribó a la conclusión que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que éste piense de ellos. El liderazgo que se ejerza quedará sujeto a la visión del líder sobre sus empleados. En base a este pensamiento, el autor propone dos posiciones extremas denominadas "Teoría X" y "Teoría Y".

Según la *Teoría X*, se presupone que el trabajador es pesimista, estático, resiste a los cambios, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados. Además, considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

Por el contrario, según la *Teoría Y*, se considera al trabajador como el activo más importante de la empresa. Personas optimistas, dinámicas y flexibles, creativas, que consideran al trabajo como algo natural y lo disfrutan. Además, que poseen la habilidad para autodirigirse, autocontrolarse y resolver cualquier tipo de problema que se presente. No necesitan de la coacción o las amenazas para que se esfuercen; no escapan a las responsabilidades, sino que sienten motivación y desean perfeccionarse y crecer. Se comprometen con los objetivos de la empresa en la medida que reconozcan que sus méritos y logros. El estilo de dirección que se dará en este caso, será participativo y democrático, el cual proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Además, se deberá dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir y se delegarán responsabilidades.

A modo de conclusión, líder es aquel que cuenta con determinadas capacidades y habilidades para generar en los trabajadores el deseo de seguirlo y esforzarse para el logro de los objetivos propuestos. Además, es capaz de ver las cualidades de su gente y potenciarlos articulando recursos humanos, materiales, oportunidades y situaciones a través de mecanismos formales para identificarlos, desarrollarlos y monitorear su desempeño.

Tipos de liderazgo

El éxito del liderazgo tiene influencia directa sobre los resultados que obtenga una organización. Debido a la importancia que adquiere este factor, el tipo de liderazgo que se ejerza será responsable de la elevación y mantenimiento del nivel de motivación de los subordinados.

En opinión de algunos autores existen muchos tipos de liderazgo, mientras que otros consideran que el liderazgo es uno y, como los líderes son personas, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Según los efectos o sentimientos que genera el líder en el grupo.

-Líderes negativos, adhieren a la filosofía negativa de la motivación basada en la incentivación por medio del temor. Utilizan amenazas reales o implícitas destinadas a estimular a sus subordinados. Son aquellos que tienen dificultades para trabajar en equipo, expresan un verticalismo exagerado y tienen fallas en las formas de comunicar. Son personas poco propensas a escuchar a sus equipos y presentan un desconocimiento de las funciones de su personal. Este tipo de líder genera desmotivación en su gente, falta de compromiso, individualismo, problemas interpersonales, saturación, etc., todo lo cual conspira contra el logro de los objetivos de la empresa, además de generar un contexto de trabajo poco estimulante.

-Líder positivo, es aquel que sabe coordinar el ritmo de trabajo y colaboración entre los miembros de su grupo de trabajo, orienta hacia dónde se debe dirigir, motiva a aquel que observa fuera de ritmo o cansado y alienta a aquel que hace bien su trabajo. Este tipo de líder se suele interesar más en la gente que en las cosas. Cree que el trabajador recompensado por sus esfuerzos se identificará con los objetivos de la organización y por lo tanto tenderá a producir más.

Según Max Weber (1969) hay tres tipos puros de liderazgo:

-Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

-*Líder tradicional*: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o lazo familiar.

-*Líder legítimo*: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

Asimismo, podemos encontrar otros tipos de liderazgo. Entre algunos de los que considero más relevantes en relación a la presente investigación encontramos:

Según la formalidad en su elección.

-*Liderazgo formal*: preestablecido por la organización.

-*Liderazgo informal*: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores.

-*Liderazgo autocrático*: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional, del líder al subordinado. Los empleados tienden a mostrarse muy dependientes de tal tipo de líder, por lo que si éste falta es frecuente que la producción disminuya. Suele originar resentimiento y hasta rebelión, porque tiende a socavar el sentido de aptitud de los subordinados.

-*Liderazgo democrático o participativo*: el líder promueve el compromiso de sus subordinados en el proceso de decisión, potenciando la discusión del grupo y agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Al participar activamente en las decisiones, conocen mejor los objetivos y los problemas que afronta la organización, experimentando sentimientos de pertenencia. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

-*Liderazgo liberal (laissez faire)*: el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo

gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Es probable que un grupo de trabajo con este tipo de líder reemplace las metas de la organización con las suyas propias, debido a las amplias atribuciones de decisión que dispone.

Si lugar a dudas, del tipo de liderazgo que ejerza la persona a cargo de gestionar un grupo de trabajadores, dependerá los rendimientos alcanzados por éstos. La gestión de los recursos humanos no es una tarea sencilla, por el contrario y como lo manifestara previamente, requiere de ciertas aptitudes y habilidades, ya que en ocasiones el directivo puede creer que realiza un liderazgo bueno, toma diferentes decisiones y no entiende por qué los resultados no son acordes a lo que esperaba conseguir.

Capítulo III- ¿Qué motiva al trabajador?

¿Se corresponde lo que motiva al trabajador con lo que les brindan las empresas?

Es sabido que la persona motivada se siente más a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, se implica y participa más en la consecución de los objetivos de la empresa, causa un menor número de errores, falta menos, se siente autorrealizado, y ello redundará en una mejora del clima y en la salud laboral y, por extensión, en una mejora de los resultados organizacionales.

Partiendo de esto, me propuse averiguar cuál es la realidad que viven los trabajadores; y para conseguirlo realice una encuesta sobre una muestra de empleados de diferentes empresas. En la misma les planteaba dos consignas, por un lado que elementos creen que los motivaría dentro de su ámbito laboral y por otro que reciben realmente en su trabajo.

Los resultados obtenidos mostraron que, los encuestados eligieron entre los aspectos que más los motiva dentro de su trabajo se encuentran, la estabilidad laboral, los beneficios sociales, la remuneración, las posibilidades de crecimiento, las tareas interesantes y asumir responsabilidades y la buena relación con sus compañeros.

A esta misma muestra de población luego le consulté sobre que estímulos reciben en sus lugares de trabajo y los resultados me permitieron observar que por lo general lo que obtienen de sus trabajos es diferente a lo esperan. Entre los más seleccionados como utilizados por las empresas con el fin de motivar a sus empleados encontramos, los premios o recompensas en dinero, seguido por capacitación, beneficios sociales, posibilidades de crecimiento, estabilidad, y otros.

Asimismo, pude determinar que no existen grandes diferencias entre los elementos seleccionados en función del sexo de los encuestados, pero corroboré que si existen variaciones según la edad de los mismos. Los más jóvenes, entre los factores que más eligieron fue el “compañerismo y las buenas relaciones”, el cual descendía a medida que los encuestados eran mayores de 35 años.

Por su parte, el nivel de formación de los encuestados también arrojó diferencias en la selección del factor “desarrollo profesional/laboral” y “asumir responsabilidades”, fueron más escogidos por las personas con formación universitaria, en contraposición con los que no poseen tal formación.

Esta información además, me permitió hacer algunas apreciaciones en cuanto a la situación que suelen experimentar, la cual es de inestabilidad por un lado y de estancamiento en sus posibilidades de crecimiento por el otro, ya que como me lo manifestaron varios de los encuestados, “en el trabajo todos los días se rinde examen” y “no sabemos si mañana cuando llegemos nos dirán que ya no se requiere de nuestros servicios”.

Por otro lado, la remuneración, como variable para motivar, tampoco es la más adecuada y su efecto positivo suele ser muy efímero. Por un lado, los aumentos salariales que se otorguen al sector serán similares para todos los empleados de igual jerarquía o rango, aquí se observa que en períodos de negociaciones salariales, una vez llegado a un acuerdo y otorgado el aumento, esto puede generar un sentimiento positivo, el cual no se extenderá más allá del primer mes de percibida la remuneración con el aumento. Una vez que esto suceda, se volverá a la antigua situación e incluso a una peor. Esta situación puede apaciguarse en los casos en los que la remuneración que se perciba esté relacionada directamente con el rendimiento personal.

Si nos detenemos en otras variables como el progreso laboral, por medio de ascensos y promociones, posee un efecto sumamente positivo, pero siempre que el trabajador advierta que la organización brinda esas posibilidades.

Si esta información, en relación a los factores utilizados en busca de tener una fuerza laboral con un sentimiento positivo que generen elevados niveles de rendimiento en su desempeño, la analizamos bajo las teorías de motivación de Maslow y Herzberg las conclusiones son contundentes.

Según la mirada de Maslow, los empleados tendrían cubiertas las necesidades fisiológicas, por lo que se debería trabajar sobre los siguientes escalones de la pirámide para tratar de motivarlos. En algunos casos será otorgando estabilidad, cubriendo de esta manera las necesidades de seguridad, en otros por medio de ascensos, reconocimientos, capacitaciones, otorgamiento de nuevas responsabilidades, con el propósito de satisfacer la escasez de autoestima, autorrealización, entre otras. En caso de no tener presente estos aspectos, nos encontraremos ante trabajadores sin motivación, que experimentarán pequeños momentos de satisfacción, sin objetivos que los seduzcan, que saben que su estadio y/o progreso dentro de la empresa no dependerá de su rendimiento, o en otros casos donde la estructura de la organización les muestra que tal vez nunca podrán acceder a una mejor posición.

Por su parte, bajo las premisas establecidas por Herzberg, los empleados estarían experimentando un sentimiento de indiferencia a su trabajo, esto debido a que, en principio (ya que no se cumple en todas las organizaciones) estarían cubiertos los factores higiénicos, pero no los motivacionales, que son los que pueden generar resultados positivos en los trabajadores.

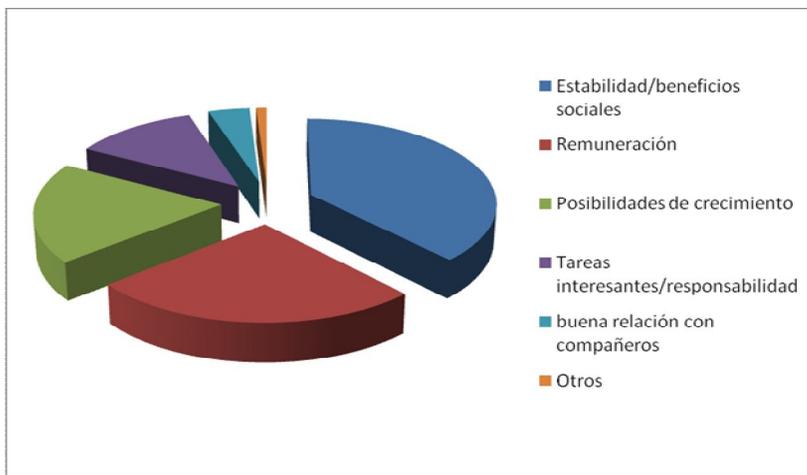
El objetivo principal de esta encuesta fue conocer cuáles son los agentes motivadores que más valoran los trabajadores, y que a partir de ello se puedan superar ciertas carencias existentes en este terreno, atento a que se pudo comprobar que no existe coincidencia entre lo que los empleados consideran que los motivaría y los factores que son aplicados con tal fin.

Motivar a los trabajadores no es un trabajo fácil, y en ocasiones si bien se toman medidas o se aplican variables con ese objetivo, terminan generando situaciones de desmotivación o no se logran los resultados deseados.

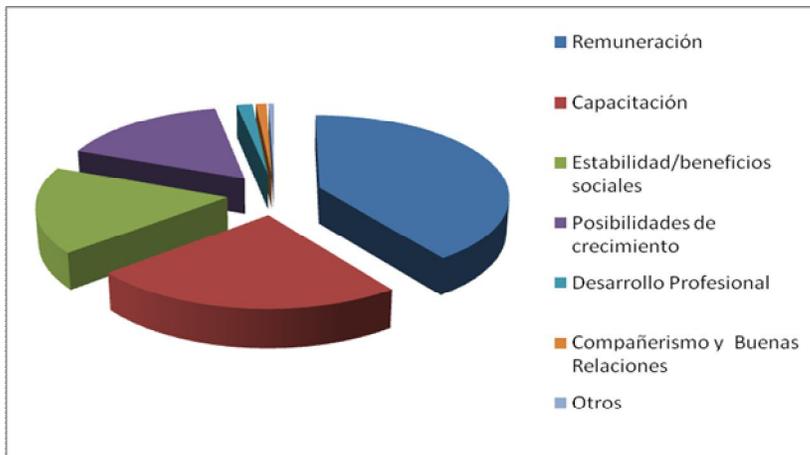
A partir de estas conclusiones, considero que si queremos trabajadores motivados debemos apuntar las acciones a la estabilidad, el reconocimiento, la estima, la realización dentro del puesto de trabajo, tratando de generar en el empleado sentimiento de pertenencia, de que es parte y parte importante de la organización y que sus esfuerzos serán valorados y reconocidos. Donde su aporte es vital, por lo que se necesita de él y de que encare diariamente su labor con pasión, porque el resultado que logre influirá sobre el cumplimiento de los objetivos propios y de la empresa.

Gráficamente los datos son obtenidos son:

-Factores que motivan a los trabajadores del Sector Privado



-Factores utilizados para motivar a los trabajadores del Sector Privado



Capítulo IV- Nuevos Paradigmas

Cambiar la cultura organizacional para avanzar hacia nuevos paradigmas. Coaching.

En los últimos años muchos paradigmas han cambiado y estos también han llegado a las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas aún tienen una concepción mecanicista, formada por partes independientes, que si se las descomponen o separan se puede entender el funcionamiento del todo.

El mundo de hoy al que se enfrentan las empresas no es un entorno predecible y controlable, por lo que requiere que estén preparados para dar respuestas rápidas y acertadas a los desafíos que se presenten. Asimismo, las personas no se comportan sólo bajo principios económicos y racionales, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva, organizaciones que se mueven al límite del caos, Gallardo (2002).

En estos cambios la gestión de los recursos humanos no ha sido la excepción, por el contrario hoy en día se requiere que tenga una visión más amplia vinculada a la estrategia, a su ejecución y a las operaciones que ésta implica, ya que es a través de las personas como la estrategia se ejecuta, Bossidy & Charan (2008).

La estrategia constituye el lineamiento básico para orientar a los trabajadores, a sus comportamientos y sus desempeños. Para Bossidy y Charan (2008) es mediante el proceso de gestión del talento como se crea el vínculo entre la estrategia y las operaciones y es uno de los tres procesos básicos para la ejecución de la estrategia.

En concordancia con lo expresado previamente, considero que para hacer orientar a las personas de la organización en la estrategia se deben considerar algunos aspectos claves, para lo cual es preciso que realicen cambios, que incorporen nuevos paradigmas, lo que exige una modificación en su cultura.

El cambio requerirá de un verdadero aprendizaje, el cual no significa incorporar información y conocer las nuevas tecnologías, sino que demanda una transformación en los comportamientos.

Se debe perseguir crear empresas más humanas, democráticas, donde se permita e incentive la participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, los trabajos ejecutados a través de equipos, las opciones de horarios de trabajo, que escuchen las sugerencias, consolidando la administración consultiva y participativa.

Con este nuevo paradigma, adquieren relevancia el clima laboral y la calidad de vida del trabajador, conceptos que se traducen en buenos salarios y beneficios, adecuadas condiciones de higiene y seguridad, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, relaciones de confianza, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño, comunicación e interacción, capacitación permanente, adaptabilidad e innovación, etc. Estas condiciones permitirán darle calidad de vida al empleado, lo que se retribuirá en un trabajo de calidad a la empresa, que producirá más y mejor que si tiene empleados insatisfechos y rebeldes.

En esta nueva cultura, que requiere de la voluntad de las empresas, será necesario que las personas que tengan entre sus funciones gestionar el capital humano cuenten, además de los conocimientos y habilidades a los cuales me he referido cuando se analizó el liderazgo, enfoquen el liderazgo hacia un nuevo concepto, que hoy se conoce como “coaching”.

Este concepto se define como el arte de conversar y crear contextos de aprendizaje que facilitan el despliegue de lo mejor de cada ser humano, haciéndolos líderes de su propia vida. Es una dinámica para liberar el potencial de personas, equipos y organizaciones, en la búsqueda de calidad de resultados, y la conservación del bienestar. Además, es un espacio de aprendizaje para conectarnos con lo mejor de nosotros mismos. Es un entrenamiento transformador que lleva al individuo a modificar aquellos aspectos con los que no está conforme y a despertar en sí mismo al líder que lo guiará en el camino que elija.

Algunas áreas de intervención de coaching en las organizaciones son en las relaciones interpersonales; la inteligencia emocional; el desempeño laboral; el desarrollo de habilidades de liderazgo; el trabajo en equipo y ambientes de trabajo saludables; el desarrollo organizacional y cultural.

No buscan culpables, sino que pretenden que los empleados mejoren y logren rendimientos óptimos. Los resultados perseguidos del coaching deben estar referidos a resultados estratégicos esperados en la organización. Además se esperan obtener mejoras en el desempeño, la confianza, la motivación, un mayor compromiso, etc.

Capítulo V- Valoración de los esfuerzos.

Sistema de Premios y Castigos.

El Sistema de premios y castigos como medio para motivar a los empleados suele ser utilizado en el Sector Privado. Los salarios suelen calcularse en función de los rendimientos, sean medidos por el monto de ventas, o la cantidad de clientes o asociados que consigan, o de encuestas que se logren realizar, o suelen plantearse metas mensuales que deben cumplirse para poder adquirir determinadas recompensas, etc. Sin embargo, considero que este sistema podría readecuarse para aplicarse no sólo en los sectores de producción y/o ventas, en los cuales suele utilizarse, sino que hacerlo extensivo a otros sectores de la empresa, para así lograr mejores resultados. Obviamente, para su correcta implementación deberemos tener en cuenta las características propias de la organización y de los departamentos que la conforman.

Para ello, se debería comenzar a trabajar con determinados criterios de rendimiento, planteándose objetivos y/o metas tanto finales como parciales, a conseguir no sólo en la organización, sino en cada departamento, oficina o sector que lo conforma, en función del producto (bien o servicio) que brindan y para aquellos que lo consigan, otorgarles un reconocimiento por el esfuerzo y los logros obtenidos.

Este proceso tiene como objetivo influir en el desempeño de las personas para alinearlos con las prioridades de la organización y mantenerlo en el más alto nivel, Longo (2002) y se debe llevar a cabo a través de la planificación del rendimiento, su seguimiento, evaluación y retroalimentación, CLAD (2003).

Se comenzaría con la fijación precisa del objetivo que persigue la organización en relación al producto (bien o servicio) que elabora y entrega a la sociedad. A partir de ahí se deberá confeccionar un cronograma de resultados, con la fijación de objetivos o metas parciales y finales. Este cuadro estadístico deberá detallar los bienes o servicios generados en cada sector, recursos que se utilizan, las actividades que se desarrollan, resultados esperados de cada tarea, plazos de cumplimiento y demoras promedio, todo acotado a determinado período de tiempo, que permitirán determinar prioridades, expectativas de desempeño, asignación de responsabilidades, lo cual posibilitaría el seguimiento de la gestión.

Además, con esta información, se podrán efectuar controles entre lo sucedido que será comparado con lo estimado, determinando si efectivamente son objetivos realizables, si se cuenta con los recursos adecuados, comprobar desvíos, sus causales y sugerir decisiones necesarias para su corrección. Asimismo, permitirá que se establezcan distintas metas a lograr en cada oficina o departamento, por ejemplo reducción en los tiempos de respuesta, aumento en la cantidad de bienes o servicios, etc. y a partir de ello premiar a los que alcancen dichas metas propuestas. Pero estos premios no necesariamente redundarán en beneficios económicos, debido a que por lo general, esto no es potestad absoluta de una sola persona, sino que depende de la decisión de varios, por lo que podrán tratarse de reconocimientos, saludos de directivos, etc. Una visita de la máxima autoridad de la organización y/o una mención o nota felicitando por el logro conseguido, la cual pasaría a formar parte del legajo personal de cada trabajador, puede generar sentimientos positivos en los empleados.

Será necesaria la coordinación y colaboración de todos los sectores y que en cada uno se tenga un real conocimiento de su rol dentro de la organización y de la importancia del mismo.

Hay que hacer sentir partícipes a los empleados en los objetivos que persigue tanto su sector como la organización y en los planes de acción que se implementarán para conseguirlos. Tratar de generar un sentido de pertenencia de las personas que integran la organización, donde cada uno se sienta pieza fundamental en el logro del resultado final. Potenciar el papel del trabajador como pieza imprescindible de la organización.

Por otra parte, abogo a la idea de que es necesario contar con mecanismos que aseguren, por los medios adecuados en cada caso, el control de presencia, la realización completa de la jornada de trabajo, los instrumentos para la reducción del ausentismo y, en general, el cumplimiento de sus obligaciones laborales por parte de los empleados, CLAD (2003).

En la implementación de este sistema, si bien es importante el reconocimiento para los trabajadores que colaboran positivamente en el logro de las metas y objetivos, resulta conveniente que exista la posibilidad de la aplicación de castigos o de que no se premie a aquellos que no se lo merecen. Por ejemplo, si dentro de un departamento que consiguió alcanzar la meta fijada, el rendimiento, asistencia, puntualidad, etc. no es similar entre sus miembros, la nota o mención realizada por el jefe inmediato y/o por la máxima autoridad de la organización debería precisar los nombres del personal en cuestión, porque de ser una nota general, en la cual engloba a todo el sector, quizás termine generando un sentimiento negativo, ya que el empleado que no venía trabajando como se esperaba continuará igual y el que se esforzaba quizás lo deje de hacer. En igual sentido si se trata de recompensas monetarias o de otro tipo, ante un logro conseguido, será necesaria la exclusión de aquellos que no participaron o que la misma se distribuya según los niveles de rendimiento personal. Hay que prestar especial atención en este aspecto debido a la posibilidad que el efecto final termine siendo la desmotivación del personal.

Asimismo, existen otras herramientas factibles de utilización para diferenciar los desempeños, por ejemplo, dar prioridades a la hora de asignar las fechas de las vacaciones, en la autorización para la realización de horas extras o de compensaciones, etc.

Creo que premiar el esfuerzo, es indispensable para motivar a los trabajadores. A la par de la mejora en el bien o servicio que se brinde, mejorará la mirada de la sociedad, tanto sobre la organización como sobre sus empleados, que a su vez generará un sentimiento de orgullo de ser parte de la misma.

Capítulo VI- El ambiente de trabajo.

Estrategias y elementos a considerar para generar un ambiente motivado.

En la actualidad, la administración de los Recursos Humanos, como departamento dentro de las organizaciones, ha tomado una relevancia tal que requiere estar formado por un equipo capacitado para el desarrollo de tal fin. Esta función, la de administrar al personal de las organizaciones, es uno de los más difíciles de llevar a cabo y no sólo debe quedar en manos de un departamento. Creo que toda persona que cuente entre sus responsabilidades tener personal a cargo debería estar capacitado para ello.

Asimismo, considero que dentro de toda organización sería recomendable que se preste atención y se cuiden determinados aspectos vitales a la hora de influir positivamente sobre el personal y su rendimiento.

Para lograr esto, a continuación presento mi propuesta en la cual expongo estrategias y elementos a considerar si deseamos crear dentro de las empresas un ambiente de trabajo positivo, con trabajadores motivados, que logren elevados rendimientos, que potencien el desempeño de las PyMEs.

Dicha propuesta no es un tema acabado, sino que por el contrario esta sujeto a cambios, ampliaciones, propias de las realidades de cada empresa y el mundo cambiante y vertiginoso que nos toca vivir.

Estrategias y aspectos a considerar:

-Disipar incertidumbres en el empleado:

El trabajador debe poder sacarse cierta mochila y tener luz en su desempeño. Al respecto debe saber qué es lo que se espera de él en el trabajo, siendo desde la administración de Recursos Humanos y desde las jefaturas donde se aporte la claridad necesaria en este ámbito. La descripción de los puestos debe contener su misión, ubicación organizativa, sus funciones específicas, responsabilidades y resultados esperados (Longo, 2002).

Es decir, es importante que el trabajador tenga conocimiento de los resultados que genera con su trabajo, la importancia del mismo y el grado de responsabilidad que tendrá sobre dichos resultados.

-Trabajo con sentido

Cuando las personas encuentran un sentido al trabajo que realizan son más creativos y productivos. Quizás uno de los más grandes males que afectan el desempeño de los empleados es realizar un trabajo que carece de sentido.

Las personas que realizan un trabajo que creen sin sentido sienten que no están presentes, que no son importantes para la organización e inclusive que no existen para ella, lo que genera disminución o ausencia en las ganas de trabajar, desmotivación, distracciones que a su vez podrán redundar en un aumento de los errores y de los accidentes laborales. Estarán pensando en los muchos otros trabajos posibles, físicamente estarán presentes, pero mental y emocionalmente se encontrarán en otra parte (Moore, 2008).

La gestión de los Recursos Humanos deberá procurar ayudar a que las personas se conecten con su trabajo en la medida que contribuya a que éstas le encuentren sentido a lo que hacen, a que todos cumplen una parte importante y necesaria del total que se requiere para que la empresa logre sus objetivos.

Asimismo, será necesario para contribuir a esto crear espacios físicos agradables, con colores, música, imágenes, fotografías de la familia, plantas, flores, objetos que simbolizan el hogar, los recuerdos y los afectos, que hagan sentir a cada individuo en su propio espacio.

-Aportar las herramientas materiales e intelectuales necesarias:

Los trabajadores necesitan contar con los materiales y equipamiento para hacer el trabajo correctamente, así como la capacitación requerida para ocupar cada puesto.

A los efectos de fomentar la capacitación de los empleados es necesario que los mismos la vean como una vía de superación y reconocimiento, en forma coincidente, la Carta Iberoamericana de la Función Pública expresa que la promoción a puestos de trabajo de nivel superior deberá basarse en la valoración del rendimiento, el análisis del potencial y el desarrollo de competencias, CLAD (2003).

Se debería implementar un sistema de formación continua de los empleados, por medio de cursos de capacitación, participación en jornadas de actualización, perfeccionamiento. Esto motiva a los trabajadores, haciéndolos sentir que ellos y las actividades que realizan son importantes dentro la organización.

-Cada quien con su cada que:

Es importante que el trabajador tenga la oportunidad de hacer lo que mejor sabe y para lo cual tiene capacidades y habilidades especiales. Si bien, hay que entrenarlo en lo que es débil para tratar de superar sus falencias, cada empleado debe trabajar en lo que está preparado y se destaca; allí se siente cómodo y seguro, Fainstein y otros (2004).

-Capacitación para enfrentar nuevos desafíos:

Este aspecto se relaciona con los dos puntos anteriores. En ocasiones, puede ocurrir que un buen trabajador es promocionado y pasa a ocupar posiciones o funciones desconocidas, para las cuales no está preparado, lo que termina generando baja en su rendimiento y en su estima por sentirse que no puede con los nuevos desafíos. Igualmente, esto se vería potenciado en el caso de que la nueva posición tenga entre sus responsabilidades gestionar recursos humanos. Si el empleado no contara con la preparación para ello, no sólo bajará su propio rendimiento, sino que también el del grupo que pasa a estar a su cargo.

Esta situación no es un punto infranqueable, sino que se requiere de la capacitación de este trabajador. Para el caso particular que su nueva función requiera gestionar un grupo de trabajo, será necesaria la formación en administración y gestión de dicho recurso. La manera en que ejerza el liderazgo y las decisiones que tome en este tema serán las que determinen en mayor o menor medida el comportamiento del grupo de trabajo, su desempeño y los resultados que se obtengan.

-Adecuado sistema de remuneraciones:

El sistema de retribuciones ideal, propugnado por la Carta Iberoamericana de la Función Pública, y que considero debería ser utilizado por las distintas organizaciones, debe tener como atributos principales el de ser equitativo, eficiente y equilibrado, siendo además fundamental que el mismo sea percibido de ese modo por sus partícipes y personas que es necesario atraer y retener.

Además, es clara la necesidad de que las estructuras salariales y las políticas y prácticas de retribución respondan a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria de las organizaciones, y no a meras prácticas inerciales o a medidas de respuesta reactiva frente a reivindicaciones individuales o colectivas o conflictos laborales, CLAD (2003). Como vemos, surge de esto que un sistema de remuneraciones contrario a esta idea, es un factor que termina siendo desmotivador.

La remuneración variable constituye una buena posibilidad, constituyendo la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. Esta variable podría utilizarse relacionado con el Sistema de Premios y Castigos que propuse en el Capítulo anterior.

-Reconocimiento por el trabajo bien hecho:

Es animoso recibir reconocimiento y elogios por realizar un trabajo correctamente, además estrecha relaciones entre superiores y subordinados ya que refleja un interés en su tarea y en su persona. Si bien todos deberíamos realizar nuestra tarea de manera correcta, es importante que se resalten los aspectos positivos y logros alcanzados.

-Utilización de mecanismos de motivación:

Las empresas deben buscar medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de sus empleados, valorando y reconociendo sus objetivos, necesidades y esfuerzos individuales.

Las empresas se vuelven más humanas, las personas son realizadas y valoradas como tales y no como un recurso productivo más. En consecuencia, se toma conciencia de la importancia de su autodesarrollo.

Se deberían utilizar prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado tracen en conjunto las metas y objetivos a alcanzar, y a partir de esto, podrían valerse de un sistema de remuneración variable que incluya recompensas y participación en los resultados alcanzados.

No obstante ello, los sistemas de reconocimiento que podrían utilizarse, además de la remuneración variable, son abundantes y variados, y han sido mencionados en puntos anteriores.

-Fomentar relaciones humanas en busca de mayor bienestar en el trabajo:

En todo tipo de organización, es indudable la importancia de la gestación y armado de equipos de trabajo sólidos. Además, los resultados serán mejores

cuando se trabaje en ámbitos donde se puedan generar lazos de afecto o amistades leales. Lugares con climas hostiles, de rivalidad, envidia, falta de confianza, no son los más adecuados para el desarrollo de un buen trabajo. Por tal motivo, es indispensable resolver los conflictos que pueden surgir para que el clima laboral no se enrarezca y mantener una buena comunicación, que evite o disipe rápidamente los rumores.

No obstante esto, la empresa también necesita tener un adecuado contacto con el contexto con el que se relaciona y del cual recibe información. Esta función se desarrolla por intermedio de representantes de las empresas, en cuestiones de contrataciones, políticas salariales y/o de higiene y seguridad, negociaciones o conflictos colectivos, etc.

-Generar confianza en las relaciones entre los empleados y los directivos:

Sin lugar a dudas, gran parte del éxito o fracaso que obtenga una empresa estará directamente relacionado con los niveles de rendimiento de los trabajadores. Un factor clave que influye sobre el desempeño de los trabajadores es la confianza que se hayan generado en las relaciones entre los empleados y los directivos.

La generación de confianza dentro de las empresas, no deberá limitarse a los altos directivos, sino que deberá reforzarse en las interacciones diarias entre las personas de toda la organización.

Para lograr esto y mantenerlo, lo cual es la parte más complicada, se requiere tener presentes varios aspectos en el desarrollo de la gestión de los recursos humanos. Entre ellos encontramos prácticas de contratación justas; trato justo, igualitario y respetuoso sin importar las cualidades personales, el cual además no deberá limitarse a máximas autoridades y jefes, sino que deberían compartirse con los empleados. Asimismo, será importante que los que deban ejercer el liderazgo lo hagan apoyando a los trabajadores en su desarrollo profesional, pidiendo y escuchando sus opiniones; resolviendo conflictos; disipando dudas o rumores; comunicando las malas noticias de manera oportuna; tomando las decisiones que correspondan y haciéndose cargo de las consecuencias; reconociendo los logros alcanzados; fomentando la creación de ambientes de colaboración y preocupándose por los empleados como seres humanos.

-Incorporar la mediación en el ámbito de las relaciones laborales:

Incorporar la mediación a las empresas consiste en incorporar al ámbito laboral la cultura del diálogo y la colaboración para la búsqueda pacífica de acuerdos y de solución a los conflictos colectivos.

Por medio de esta herramienta, las partes involucradas buscan generar soluciones auxiliadas por un tercero imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación. Entre las características de la mediación resalto:

-Es voluntaria: Se funda en la libertad que tienen las partes de solicitarla y de mantenerse o no en el proceso.

-Es flexible: Permite a las partes y al mediador establecer las reglas del proceso, salvo ciertos preceptos básicos.

-No tiene costo económico: Permite un acceso gratuito tanto a las empresas como a los trabajadores.

-Disminuye el costo social que implican las relaciones desmejoradas y las consecuencias negativas que puede traer el conflicto. Como lo expresé previamente, la confianza deteriorada en las relaciones laborales, puede generar una disminución en la productividad de las empresas.

-Desarrolla en un ambiente de respeto mutuo.

-Promueve la participación de las partes en la búsqueda de soluciones.

La mediación da instrumentos para explorar el conflicto y sus consecuencias desde la perspectiva de la posibilidad y la construcción desde una posición transformadora de la realidad, que aleja en más de una ocasión del abatimiento impotente y ciertamente frustrante.

La mediación trabaja con lo que se tiene sin esperar soluciones mágicas pero sí creativas, partiendo de las posibilidades del propio contexto, y respondiendo a las necesidades del entorno. Favorece el pensamiento alternativo y los espacios de creación de soluciones, permite salir de posiciones para centrarse en las necesidades e intereses aumentando la capacidad de negociación personal y favoreciendo los puntos fuertes del equipo. Permite a las personas participar en la gestión de la crisis, producir cambios, da poder para desbloquear situaciones y construir. Es decir, a través de la mediación lo que se buscará será que favorezcan el crecimiento del equipo como equipo, que se comprometan en su desarrollo.

Para conseguir este objetivo los que ejerzan funciones directivas o de liderazgo no pueden eludir la necesidad de implicarse de forma clara, decidida y abierta en abordar los conflictos y buscar soluciones. A menudo, las respuestas que se dan a los conflictos en las organizaciones consisten básicamente en evasivas o en respuestas unilaterales, que lo único que consiguen es crear adversarios o generar enfrentamientos.

La mediación se relaciona mucho con la gestión de los cambios y también con la búsqueda de calidad en las relaciones dentro de las organizaciones; es una herramienta de oportunidad y cambio, que implica a todos en la construcción de organizaciones más sanas, más humanas.

Considero que es indispensable que las personas que desempeñan roles directivos, de coordinación u organización del trabajo, y/o tengan a cargo personal, reciban alguna formación en mediación y resolución de conflictos, ya que esto les permitirá explorar el propio concepto del conflicto y reflexionar sobre las respuestas que le dan a estos.

-Ensamble de los objetivos personales con los de la organización:

Para ello, se requiere escuchar a los empleados, darles participación, el trabajador se debe sentir importante para la organización y participe de los logros. Además, se debe hacer saber a todos los empleados que su trabajo es indispensable para el logro del objetivo de la entidad. Esto se relaciona con el tipo de liderazgo ejercido por las personas que tienen a su cargo la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Para lograr esto, es necesario que existan adecuados sistemas de comunicación dentro de la organización, se podrían fomentar reuniones entre los trabajadores y el responsable o autoridad del sector o departamento, en

donde a partir de las mismas se encuentre la posibilidad para el empleado de expresar sus iniciativas, sugerencias, opiniones y peticiones, siendo además las mismas evaluadas y consideradas por los niveles jerárquicos superiores para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas, CLAD (2003).

Asimismo, es importante crear un sistema de comunicación interna que transmita información dentro de la empresa, teniendo presente la existencia de los canales informales, que en ocasiones son más rápidos y efectivos, pero que presentan como desventaja que en variadas ocasiones son los generadores de rumores y malestar.

-Ingreso y ascensos o promociones meritocráticos:

Considero imperante la implementación del sistema de concursos de antecedentes y oposición, tanto para el ingreso de personal como para el otorgamiento de ascensos o promociones. Esto genera sentimientos de autoestima, prestigio, progreso, autorrealización en la persona que logra ingresar o ascender, por haber ganado ese derecho y ese lugar.

Asimismo, considero que para el correcto funcionamiento de un sistema meritocrático en cualquier organización, no basta con la acreditación de capacidad sólo mediante un examen; es por ello que es necesario un sistema que posea los caracteres señalados por Prat i Catalá que permita resolver los problemas de monitoreo y satisfacer las necesidades sistémicas de seguridad y confianza.

Al sistema de antecedentes y oposición para el progreso laboral se debería incorporar otras instancias y/o elementos para ser tenidos en cuenta a la hora de merituar a los empleados, y creo que, la valoración del desempeño de cada trabajador sería conveniente a tal fin. Para ello, se requeriría contar con una base de datos sobre el personal, de la cual se pueda obtener información precisa sobre diferentes aspectos que hacen al desempeño de los mismos, como por ejemplo, nivel de absentismo injustificado, logros conseguidos, menciones recibidas por cumplimiento de metas establecidas, situaciones de conflictos en las que pudo haber participado, etc.

Creo que con ello, además de agregar valor al sistema meritocrático, generará en los trabajadores conciencia sobre la importancia y el peso que tiene su desempeño laboral como elemento forjador de su futuro.

-Cortar los rumores con datos e información objetiva, canalizadas por vías formales:

La comunicación entre los miembros del grupo tiene mucho que ver con la creación del clima organizacional y la confianza, esto se debe a que la generalización de las percepciones se logra a través de un proceso de comunicación persona a persona. Entre los factores que más perjudican la comunicación de un grupo y que tienen a generar rumores son:

- Desconocimiento de las necesidades y metas de las personas,
- Existencia de factores que presionan a la gente a fingir,
- Existencia de factores que atentan contra la autoimagen y la autoestima,,
- Carencia o insuficiencia de oportunidades para que las personas ejerzan poder, influencia o control en su empresa,

- Existencia de conflictos interpersonales,
- Ausencia o ineficacia de medios para que las personas expresen sus ideas o insatisfacciones,

Por otra parte, ante la necesidad de evitar fallas en la comunicación y por consiguiente que los rumores que puedan aparecer, desaparezcan rápidamente, se requiere que existan determinadas condiciones, las cuales permitirán que haya buena comunicación grupal y, en consecuencia, un buen clima laboral, entre ellas encontramos:

- Rapidez y exactitud en los mensajes,
- Estilo de dirección flexible,
- Respaldo a la autogestión,
- Desarrollo de habilidades para afrontar los conflictos interpersonales,
- Divulgación sincera de los objetivos organizacionales,
- Generar retroalimentación a partir de la capacidad de escuchar,
- En todos los procesos de comunicación tener en cuenta los sistemas de representación visual, auditiva, además de los pensamientos, percepciones, sentimientos, intenciones y acciones.

-Crear capacidades de evaluación y uso de la información obtenida a modo de retroalimentación:

Los requerimientos de distinción de los mejores o más capaces, propios de un sistema de mérito, son resueltos, en general, mediante la pura acreditación de méritos formales, documentalmente comprobables: títulos, diplomas, menciones, publicaciones, realizaciones tangibles y computables numéricamente, antigüedad, etc. Cuando se evalúa a las personas, como ocurre por ejemplo en las oposiciones para el acceso al empleo público, se diseñan procedimientos basados mucho más en la preocupación por la apariencia de objetividad que por la eficacia de los procesos, si por tal entendemos el logro de la elección de los mejores. El rendimiento de las personas en el trabajo no es evaluado o cuando menos no mediante técnicas y métodos que resistan el cotejo con las buenas prácticas en la materia. Creo que es indispensable la selección de procedimientos que permitan tener información sobre el desempeño de los trabajadores, lo que podría estar relacionado a los objetivos y metas establecidos para cada oficina o sector integrante de las distintas organizaciones.

A partir de esto, la información que se tenga no sólo sería útil a la hora de premiar o castigar, sino para saber dónde se debe capacitar, en qué temas, o si es necesaria una rotación de personal o la dotación de los materiales para el correcto desempeño; es decir, se trataría de una fuente de información sumamente útil para la organización.

-Diseño e implementación de un sistema integrado de información de recursos humanos:

Este punto se relaciona íntimamente con el anterior. El mismo debe partir de un correcto sistema de evaluación de las capacidades individuales de los agentes volcando las mismas a bases de datos permanentes; por otra parte el diseño de puestos de trabajo y perfiles necesarios para abordarlos. Que capacidades tiene mi personal, que necesidades demandan los diferentes

puestos de trabajo y a partir de ahí, tomar las decisiones sobre rotación, capacitación, búsqueda y selección de personal, etc.

Dicho sistema debe ser el basamento de una adecuada y superadora planificación de los requerimientos a mediano y largo plazo que sea rectora de los procesos de incorporación y promoción de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

- Incorporación de pautas de Eficacia y Eficiencia:

El concepto de eficacia se refiere a la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos relacionados con su misión, es decir, para cumplir con su mandato institucional. La eficiencia, sin embargo, es un concepto que se refiere a conseguir con el mínimo de recursos un determinado resultado o a conseguir el máximo de productos con un nivel dado de recursos. En suma, la eficiencia conecta recursos a esfuerzos y la eficacia conecta productos a objetivos.

Son necesarias determinadas características de las administraciones para lograr el fin de un eficaz y eficiente servicio, que estará apoyado en el cambio de la cultura de la empresa, y que apuntará a la profesionalización de los administradores; la disminución de reglamentaciones y normativas, con una mayor capacidad de decisión a cada unidad o departamento; la implantación de un sistema de responsabilidad, implicando nuevas formas de relación y de comunicación y una administración competitiva y responsable, respondiendo en el momento adecuado a las necesidades que aparezcan.

-Mejorar la adaptabilidad de la organización a los cambios contextuales:

Las PyMEs deben abandonar su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización.

En la actualidad, nos encontramos en un mundo en permanente cambio, los cuales ocurren de manera vertiginosa y obligan a las organizaciones a estar preparadas para hacer frente a ello. Esta realidad no es ajena a las PyMEs, y sin lugar a dudas sus necesidades de adaptación han crecido, y obligan a reconsiderar ciertos elementos de rigidez que a menudo ofrecen una gran resistencia al cambio.

La adaptabilidad de las organizaciones obliga también a flexibilizar la movilidad de las personas. Un diseño correcto de ésta es el que compatibiliza las estrategias y necesidades cambiantes de la organización con las aspiraciones e intereses del personal, orientados éstos últimos a la realización de la tarea en el puesto y las condiciones más satisfactorias desde la perspectiva individual.

Si se quiere una empresa que pueda adaptarse a cualquier cambio, tanto interno como externo, hay que dotarla de cierta flexibilidad, lo cual, en gran parte se consigue en parte teniendo personal capacitado, que pueda enfrentar los nuevos desafíos.

-Profesionales que asesoren y acompañen este proceso:

En un ambiente de constantes transformaciones económicas y sociales, el ambiente de las PyMEs, se hace cada vez más complejo y los cambios a los

que afrontar más rápidos. Los mercados evolucionan sin cesar y los factores claves que determinan el éxito para las empresas cambian.

Ante esta realidad, considero que las empresas requieren de la presencia de profesionales que acompañen y apoyen la gestión de las empresas, y es el Contador Público el profesional idóneo para esto, ya que en su campo de acción pueden tratar temas como control de gestión de los recursos, auditoría interna, fraude, coaching, contabilidad ambiental y normas internacionales, entre otros; por lo que en este contexto el rol del contador como profesional ha sido redefinido y asume hoy una posición relevante para la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, también se puede trabajar de manera interdisciplinaria, con profesionales de otras ramas, que interpreten las necesidades existentes, a partir de la recolección de datos por ejemplo sobre rendimientos de los empleados, los niveles de absentismo, conflictos existentes, etc. y las plasmen en un desarrollo profesional acorde a esquemas de negocios y políticas internas y externas, que busque dar soluciones a los problemas detectados. Atento a esto, para los profesionales pasa a ser indispensable, a partir de su permanente capacitación, brindar un valor agregado a estas organizaciones, potenciando el desarrollo no sólo a nivel local sino hacia el mundo globalizado de las empresas en las que trabajen o asesoren.

Un Gran Contexto Laboral.

Sumados a los aspectos y conceptos que considero claves para la formación de un adecuado ambiente laboral, con trabajadores motivados, a continuación menciono 12 elementos que, según el Mg. Santiago Fernández Escobar en su trabajo "Motivación y Liderazgo en el Sector Público", supone indispensables para la generación de lo que él llama un "Gran Contexto Laboral". Entre ellos se encuentran:

1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
2. Cuento con los materiales y el equipamiento, para hacer mi trabajo correctamente.
3. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días.
4. En los últimos siete días he recibido reconocimientos o elogios por realizar un buen trabajo.
5. Mi supervisor, o alguien en el ámbito laboral, parece interesarse por mí como persona.
6. Hay alguien en mi ámbito laboral que fomenta mi desarrollo.
7. En mi trabajo, mis opiniones parecen contar.
8. La misión o el propósito de mi compañía hace que sienta que mi trabajo es importante.
9. Mis colegas están comprometidos a realizar un trabajo de calidad.
10. Tengo un buen amigo en el trabajo.
11. En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.

12. Este último año, he tenido oportunidades de aprendizaje y crecimiento en mi ámbito laboral.

Como se puede observar los aportes que he realizado en la presente investigación refuerzan y están en concordancia con los puntos que el Mg. Santiago Fernández Escobar considera indispensables que existan en todo ambiente de trabajo si se quiere contar con una fuerza laboral comprometida y motivada, que logre elevados niveles de rendimiento y productividad.

Conclusiones y Recomendaciones:

Uno de los factores más significativos con los que cuentan las PyME son sus recursos humanos, motivo por el cual se requiere prestar especial atención a las estrategias a seguir referidas a la administración de los mismos.

A la par de su importancia se encuentra lo complejo que suele ser su gestión, la cual persigue que su desempeño sea lo más eficaz y eficiente posible, ya que de ello dependerán los resultados que obtengan las empresas.

Si lográramos que las empresas cuenten con empleados que desean ir al trabajo, que experimentan regularmente una fuerte sensación de unidad, un alto grado de confianza con sus jefes y que están dispuestos a entregar más para cumplir los objetivos, más eficaz sería su fuerza laboral y por lo tanto los resultados que obtengan las PyME.

Para toda organización es fundamental tener una fuerza de trabajo comprometida y motivada para realizar las tareas, que experimente un sentimiento de pertenencia con lo que hace y con el objetivo perseguido, que sepa de la importancia de su labor, que trabaje con ganas y con orgullo de la tarea que realiza y para quien lo hace. Empleados contentos y motivados, trae como consecuencia una mayor productividad, lo cual a su vez significa mejores resultados para las empresas.

Para lograr esto, lo cual vuelvo a reiterar no es una tarea sencilla, se requiere contar con personal capacitado para llevar adelante la administración de los Recursos Humanos, verdaderos líderes que también se comprometan con su labor y con la gestión, que escuchen, que den participación, que reconozcan las capacidades, así como las limitaciones de las personas y ajusten la conducta y tomen las decisiones según lo demanden las diferentes situaciones.

Convencido de esta realidad, mi propuesta se sintetiza en destacar herramientas y acciones a aplicar dentro de las PyMEs, no de forma aislada, sino como parte de una estrategia global, que busque generar un ambiente de trabajo más humano, donde se considere a las personas como el capital máspreciado que se tiene, en el cual el trabajador se sienta acompañado y apoyado por una organización que se preocupa por él, que lo escucha, que tiene en cuenta sus necesidades y que las trata de satisfacer. A partir de esto, se procurará que el empleado perciba que es una pieza importante de la empresa y que por tal motivo se requiere de él y de su esfuerzo y que además, internalice la idea de que su esfuerzo será valorado y recompensado.

Si el trabajador siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr lo esperado y progresar estará motivado a comportarse en la forma que pueda lograrlos.

Finalmente, quiero expresar a modo de cierre de estos aportes que, para que las PyMEs logren mayor competitividad en el mundo de hoy, cambiante y lleno de desafíos, deben contar con una fuerza laboral motivada, compuesta por trabajadores capacitados, actualizados, fortalecidos, dotados de las herramientas necesarias y enfocados en las tareas que le son propias y que hacen al logro de sus objetivos, con el consecuente impacto positivo sobre la calidad de los bienes o servicios brindados a la comunidad y en los resultados obtenidos.

Esfuerzos extraordinarios permiten soñar con resultados deseados.

Bibliografía:

-**Bossidy, L. & Charan, R.** (2008). *“El arte de la ejecución den los negocios”*. Editorial Punto de Lectura. México.

-**CLAD** - *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la Declaración de Santa Cruz de la Sierra). Bolivia.

-**Chiavenato, I.**,(2005): *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, Editorial: Mc Graw Hill.

-**Cortagerena, A. y Freijedo, C.**, (2004): *“Administración y Gestión de las Organizaciones”*, Editorial: Macchi.

-**Daft, R.**, (2007): *“La experiencia del liderazgo”*. Ediciones: Paraninfo.

-**Fainstein, H., Abadi, M., Baigros, K., Herz, A., Sciarrotta, C. y Sterling, H.** (2004): *“Teoría de las Organizaciones”*, Editorial: Aique.

-**Fernández Escobar, S.**, *“Motivación y Liderazgo en el Sector Público”*. Conferencia del XXI Congreso de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos Públicos de Control Externo de la República Argentina, 2 de Noviembre de 2011.

-**Floyer, A.** (1990), *“Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones”*. Paidos Empresa, Barcelona.

-**Gallardo, A.** (2002). *“La era de la incertitude, la organización y la teoría del caos”*. En *Administración y Organizaciones*, N° 8, Julio 2002. Pp 63-76.

- Hunter**, J. (2001), *“La verdadera esencia del Liderazgo”*. Empresa Activa, Barcelona.
- Herzberg**, Frederick (1959): *“The Motivation of work”*. Editorial: John Wiley & Sons. Nueva York.
- Hodge**, B. y **Herbert**, J. (1975): *“Administración y Organización”*. Editorial: El Ateneo. Buenos Aires.
- Jimenez**, H. (2010): “Nuevos Paradigmas en gestión humana”. Revista Ciencias Estratégicas. Volumen 18, N° 23. Pp 79-97.
- Lawler**, Edwar – **Porter**, Lyman (1983): *“Perspectives on Behavior in Organization”*, 2da Ed. Editorial: Mc Graw-Hill. Nueva York.
- Longo**, Francisco (2002): *“Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”*. Documentos de la Tercera Reunión de la Red de Gestión Pública y Transparencia, Washington DC.
- Longo**, Francisco (2005): *“Mérito y Flexibilidad – La Gestión de las personas en las organizaciones del sector público”* - Editorial Paidós.
- Madrigal Torres**, B. (2002): *“Habilidades Directivas”*. Editorial: Mc Graw Hill.
- Maristany**, J. (1994): “Liderazgo, que, para que, como, el futuro”. Ediciones leyenda.
- Maslow**, A. (1954): *“Motivation and Personality”*. Editorial: Harper & Row. Nueva York.
- McGregor**, D. (2006): *“El lado humano de las Organizaciones”*. Editorial: Mcgraw-Hill/Interamerica. México
- Moore**, T. (2008): *“Un trabajo con alma”*. Editorial Urano. Barcelona
- Prats i Catalá**, J.: *“Del clientelismo al mérito en el empleo público. Análisis de un cambio institucional”*. Publicado en la Biblioteca IDEAS del Instituto Internacional de Gobernabilidad, Universidad Oberta de Catalunya.
- Santos**, J.A (1993): *“Recursos humanos. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos”*. Editorial: Universidad de El Salvador. San Salvador.
- Suares**, M. (1996): *“Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”*. Paidós, Barcelona.
- Valsecchi**, P., **Zanetti** de Londra, M. y **Echaide**, M. (1996): *“Tecnología de Gestión”*. Editorial: Gram. Buenos Aires.

-**Vroom**, V. (1964): *“Work and Motivation”*. Editorial: John Wiley & Sons. Nueva York.

-**Weber**, M. (1969): *“Economía y Sociedad”*. Editorial: Fondo de Cultura Económica.

-**Zuñanic**, L. y **Iacoviello**, M. (2008): *“The Bureaucracy in Latin America”*. Capítulo del libro “Political institutions, actors and arenas in Latin American policymaking”. Editores: Carlos Scartascini, Ernesto Stein y Mariano Tommasi. Considerado para su publicación por el David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.

-<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

-http://www.jaimemaristany.com/home_el_autor_jaime_maristany.php