

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES DEL GRAN MENDOZA

Trabajo de Investigación

Por:

González Ortiz, María Gabriela (N° 29.126, gabigonzalez307@gmail.com)

Michalik, Valentina Lourdes (N° 29.173, valentina.michalik@fce.uncu.edu.ar)

Simionato, Carla Melina (N° 29.264, carla.simionato@fce.uncu.edu.ar)

Vacas, Romina Berenice (N° 29.286, romivacas@gmail.com)

Profesor Tutor:

Garriga Suarez, Luis

Mendoza – 2020

RESUMEN TÉCNICO

Esta investigación busca indagar sobre la motivación y el desempeño laboral en las PyMEs del gran Mendoza.

Se plantea que una organización sana es capaz de ser efectiva en sus resultados mientras vela simultáneamente por el bienestar de sus miembros. Al mismo tiempo se requiere de velar por una gestión humana que permita una actitud permanente de reto e innovación en el empleado y que ahonde en un perfil adecuado de los directivos de la empresa.

Debido a que el principal recurso de una organización es el capital humano por el hecho de estar vinculado directamente con la producción y con la obtención de resultados, consideramos como necesario mantener al mismo motivado, con el objetivo de alcanzar óptimo desempeño y, contribuir al crecimiento y desarrollo económico de la PyMe a la que pertenece.

Dicho estudio parte de considerar el impacto que genera la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores pertenecientes a las PyMes del Gran Mendoza en la actualidad. Mediante un enfoque cualitativo, con diseño en investigación - acción, desde una perspectiva emancipatoria, se realizó una encuesta a un total de 44 trabajadores de PyMEs del Gran Mendoza.

Los resultados muestran que, del total de las personas encuestadas, en general mostraron estar de acuerdo respecto a la motivación y satisfacción laboral en las Pymes donde trabajan. Si bien es favorable para las Pymes que sus empleados se sientan motivados y satisfechos no deben dejar de prestar atención a aquellas personas que muestran no sentirse motivados o satisfechas por el impacto que esto provocaría en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras claves: motivación, objetivos, gestión humana, PyMes, trabajadores.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO: I MOTIVACIÓN	7
1. LAS PYMES Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	7
2. MOTIVACIÓN. CONCEPTO	8
3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	10
A. TEORÍAS DE CONTENIDO	10
B. TEORÍAS DE PROCESO	13
4. DETERMINANTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	15
A. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
B. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
C. INCENTIVOS	16
D. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	17
E. INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA	17
CAPÍTULO II: ¿QUÉ MOTIVA AL TRABAJADOR DENTRO DE LA PYME?	19
1. EL TRABAJADOR EN PLENA ERA DE LA INFORMACIÓN	19
2. UNA MIRADA A LA NATURALEZA HUMANA	20
3. NECESIDADES E INCENTIVOS	21
A. INCENTIVOS. CONCEPTO.....	21
B. CONTRIBUCIÓN. CONCEPTO	22
C. EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL. CONCEPTO.....	23
4. FORMAS DE MOTIVAR AL TRABAJADOR	24
CAPÍTULO III: EL DESEMPEÑO LABORAL	29
1. DESEMPEÑO LABORAL. CONCEPTO	29
2. LA SATISFACCIÓN LABORAL, LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL	30
3. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES? 30	
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	32
5. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	33

CAPÍTULO IV: EL CAMBIO DE PARADIGMAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	35
1. PARADIGMA. CONCEPTO	35
2. CAMBIOS EN LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA	36
3. GESTION HUMANA	37
A. INTERESES CONTRAPUESTOS	38
B. MOMENTOS DE LA GESTION HUMANA EN EL TIEMPO	40
CAPÍTULO V: MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE PyMES DEL GRAN MENDOZA	44
CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55
ANEXO: ENCUESTA	57

INTRODUCCIÓN

Las PyMEs han sido diseñadas bajo las premisas del emprendimiento, su lógica, cultura, espíritu e intereses. En la actualidad, en la Provincia de Mendoza estas empresas juegan un papel importante por su influencia en la economía de la provincia, tanto por sus aportes a la producción, por la distribución de bienes y servicios, por la flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y por el gran potencial de generación de empleos.

Cuando analizamos los recursos que las conforman y que son indispensables para su vida, uno de los principales es el capital humano. El rendimiento de dicho capital es necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que de este dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

Por su importancia y su rol fundamental en el desarrollo y la continuidad de una organización laboral, la motivación es objeto de estudio de numerosas investigaciones. Para que una organización sea eficiente y productiva, es necesario entre otras cuestiones, que se satisfagan las necesidades, intereses y expectativas de los empleados; en tanto ello ocurra, el trabajador estará mejor predispuesto a poner a disposición de la empresa sus conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar adecuadamente sus tareas (Bellofiore, 2017).

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. Si nos preguntamos ¿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 (Dallaglio, 2015).

En una era de competitividad, la remuneración es insuficiente para motivar e incentivar a las personas a lograr resultados excelentes, por ello es que se necesitan incentivos para incrementar las relaciones de intercambio y para generar una mejor actitud y motivación de los trabajadores (Patlán, 2016; Chiavenato, 2011). Cuando en una organización los salarios y el clima del trabajo no cumplen debidamente con la normalidad, sucede que ni la empresa ni los trabajadores llegan a sus objetivos.

Desde la perspectiva que proponemos para abordar el tema, consideramos que existe un vacío en los estudios realizados al respecto y, por ende, nos permite investigar la relevancia actual de la motivación en las PyMes del Gran Mendoza para entender cuál es su impacto económico a nivel laboral. El objeto de nuestra investigación se encuentra dentro del campo del derecho laboral y, a su vez, dentro del campo de la economía, aportando información sobre cómo se incrementa el rendimiento a través de diversas formas de motivación que aumentan la productividad de los trabajadores. A su vez, permite reconocer los factores que impactan negativamente en el desenvolvimiento laboral para evitarlos y/o corregirlos, y así lograr el éxito a través de una administración eficaz de los recursos humanos (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con lo expuesto, nuestro trabajo se trata de un estudio sobre la administración del capital humano y sobre el valor inconmensurable que el mismo aporta a las pequeñas y medianas empresas mendocinas. El cuidado de la motivación de los trabajadores es importante no sólo porque mejora el desempeño organizacional, que se traduce en un mayor rendimiento, eficiencia y competitividad, sino porque permite al trabajador alcanzar su derecho a una calidad de vida digna, saludable y al equilibrio entre su vida laboral y personal. De esta forma, se logran amplios beneficios tanto para las personas como para las empresas, a nivel laboral y económico.

Por esto, a través de este estudio analizamos el impacto que tiene la motivación organizacional en el cumplimiento de los objetivos de las pymes en la ciudad de Mendoza. Desprendiendo también el análisis de las diversas formas de motivar al trabajador, comprender la actitud que adopta al sentirse motivado en su labor e interpretar la relación costo-beneficio derivada del otorgamiento de bonificaciones a los trabajadores pertenecientes a PyMes del Gran Mendoza en la actualidad.

Se realizó una investigación bajo un enfoque cualitativo, debido a que se utilizó la recolección de datos para dar cuenta de la perspectiva de los actores implicados en dicho estudio. Ubicados dentro del mismo, se implementó un diseño de investigación – acción ya que se quiere comprender y resolver la problemática específica de una colectividad de modo que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación.

Por último, cabe mencionar como está estructurado el trabajo. En el capítulo I se desarrolla el concepto de motivación y una descripción de las teorías motivacionales según diversos autores concluyendo con algunos determinantes del mismo. En el capítulo II, se exponen las diferentes maneras de motivar al trabajador. Luego, en el capítulo III, se define el desempeño laboral, mostrando su relación con la motivación laboral. En el capítulo IV, se incentiva al lector a tener una mirada distinta sobre los nuevos paradigmas de gestión del capital humano. Concluyendo nuestro trabajo, con el análisis de una encuesta realizada a 44 trabajadores de PyMEs del Gran Mendoza, en el capítulo V. Finalizando, se encuentran las conclusiones donde se pone especial énfasis en la gestión del capital humano, considerando a dicho trabajador como principal recurso dentro de una organización.

CAPÍTULO I

MOTIVACIÓN

1. LAS PYMES Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son unidades productivas que generan bienes o servicios, cuya facturación anual es inferior a un monto determinado según la actividad del negocio.

Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados. Esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos, no existe una definición única que categorice a la pequeña y mediana empresa dado que se utilizan diversos criterios. No obstante, existen características comunes que diferencian a este tipo de empresas.

Si bien las empresas grandes son de gran importancia en la economía del país, las Pymes son el principal motor de la economía en la provincia de Mendoza ya que contribuyen a la generación de la riqueza y la demanda, a la capacitación de la mano de obra, promueven la movilidad social, mejoran la distribución del ingreso, proveen de medios para una disminución de la pobreza y mejora en términos de la inclusión social.

Las pymes se caracterizan por tener una estructura con características limitadas que requieren mayor participación de asesores externos, pero es importante que las mismas estén organizadas con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Contar con una estructura u organigrama que le permita identificar los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano.

Las principales áreas con las que debe contar son:

- Gerencia general: tiene a cargo la responsabilidad de ordenar y coordinar, designar las posiciones de la estructura organizativa, evaluar los cumplimientos de las funciones del resto de los departamentos y la encargada de tomar decisiones que guíen al cumplimiento de objetivos.
- Gerencia comercial: encargada de la dirección y evaluación de las operaciones de los establecimientos comerciales, fijar metas de ventas, etc.
- Gerencia de Finanzas: encargada de preparar estados financieros, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa.
- Gerencia de Recursos Humanos: es la encargada de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficientes trabajadores

capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.

La administración del personal constituye uno de los pilares principales en la gestión de recursos humanos tal que podría ser determinante en la consecución de los objetivos. Es posible que no todas las Pymes tengan un área específica encargada de la administración del personal, sin embargo, la administración de los recursos humanos es aplicable a todo tipo de empresas sin importar si es pequeña, mediana o grande. El capital humano es la mano de obra y el recurso más importante porque son las personas las que desarrollan el trabajo de producción de bienes o prestación de servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad. Podemos decir que, de los trabajadores depende gran parte del éxito o fracaso de estas organizaciones.

Ante la aplicación de una buena gestión de recursos humanos se obtienen como resultados beneficios concretos para la organización, algunos de ellos son: **contar con personal calificado** a través de los procesos de selección e inducción de personal y las capacitaciones que se brinden para que desarrolle nuevas aptitudes y capacidades en el trabajo que le permitirá a la empresa tener certeza sobre la disponibilidad del capital humano necesario para realizar las distintas actividades; **asegura el incremento de la productividad y eficiencia**, como se dijo anteriormente, las personas son el principal recurso de una organización, de esta manera con una buena administración del personal se permite aprovechar al máximo las capacidades de cada individuo. Además, la gestión del capital humano **fortalece el trabajo en equipo** ya que una de las claves para alcanzar el éxito empresarial es el trabajo colectivo, y la administración del capital humano permitirá identificar las fortalezas y debilidades de cada persona formando entre ellos fuertes grupos de trabajo que les permitirá alcanzar el máximo rendimiento.

2. MOTIVACIÓN. CONCEPTO

Las empresas deben promover y crear las estrategias que produzcan un clima de motivación, así como también concentrarse en las necesidades de los empleados, en la escucha activa y comunicación eficaz entre los objetivos de la organización y los de las personas. Las personas o áreas encargadas de la administración de los recursos humanos deben lograr que los directivos consideren la motivación como un medio para alcanzar las metas y cumplir los objetivos de la empresa.

Pero... ¿qué es la motivación? No existe un único concepto de motivación, hay una gran variedad de significados que intentan definirla.

Uno de los autores es Bisquerra (2000) que define la motivación como un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.

Para Chiavenato (2000) la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una

interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado.

Dicho autor, cuando se refiere al comportamiento humano en las organizaciones, expresa que no debemos olvidar que las personas poseen características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en factores internos y externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Luego Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad.

Por último, Stephen Robbins (2004) define a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. En donde a intensidad se refiere en cuánto se esfuerza una persona, es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. La dirección es donde el esfuerzo se canaliza, por ende, el esfuerzo que se debe buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Y la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.

En conclusión, la motivación está constituida por factores internos y externos que rodean al individuo que activan, dirigen y mantienen la conducta hacia un objetivo. Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre distintas alternativas que se presentan en determinada situación y está relacionada con el impulso, porque éste empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones para lograr un estado de satisfacción personal y profesional.

Además, los administradores no deben olvidar que las personas son seres únicos, con distintas necesidades, ambiciones, talentos, habilidades y conocimientos. Por ende, es importante conocer las causas que estimulan el comportamiento de los individuos, ya que mediante el manejo de la motivación se pueden operar estos elementos a fin de que la organización funcione adecuadamente y cumpla los objetivos que se desean alcanzar.

3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen teorías que versan sobre la motivación en el entorno laboral, se pueden clasificar en dos grandes grupos; en el primer grupo se encuentran las teorías de contenido que son aquellas que buscan expresar cuales son las causas que estimulan la motivación del individuo, donde podemos englobar la teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow 1954), la teoría X e Y (McGregor 1960), la teoría de los dos factores (Herzberg, 1966) , la teoría ERC (Alderfer 1972) y la teoría de las necesidades (McClelland, 1965). Y en el segundo grupo, están las teorías de proceso que buscan explicar cuál es el proceso de motivación de una persona, se trata de teorías que proponen soluciones. Se engloban en: la teoría de fijación de metas (E. Locke, 1968), la teoría del refuerzo (Skinner, 1971), en la teoría de la equidad (Adams, 1963), teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y la teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas).

A. TEORÍAS DE CONTENIDO

a. Teoría de la jerarquía de necesidades

Según Abraham Maslow (1954) las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes, mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales.



Figura 1: Elaboración propia

En el contexto laboral, podemos decir que éste es un medio para que las necesidades de las personas sean satisfechas o cumplidas.

Las fisiológicas son necesidades innatas como el hambre, la sed, la vestimenta, etc. Al recibir una contribución por la labor realizada en el trabajo permite que las mismas sean cubiertas.

Las de seguridad se refieren a la búsqueda de protección ante alguna amenaza como la defensa y protección de daños físicos y emocionales, significa que la empresa debe brindar seguridad al empleado otorgando las herramientas y un ambiente físico apropiado para llevar a cabo el trabajo. También influye la conducta de la administración cuando hay incertidumbre en continuar con el trabajo o no, es decir, tener seguridad en el puesto de trabajo. Que la empresa no brinde seguridad a

sus empleados significa una amenaza porque el trabajador puede perder interés en la tarea asignada o renunciar al trabajo y como consecuencia esto dañaría los objetivos organizacionales.

Las de filiación surgen de la vida social del individuo con otras personas como el afecto, la sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad. La administración sabe de la existencia de esta necesidad, pero muchas veces la interpretan como una amenaza y tienden a dirigir los esfuerzos con métodos que son contrarios a los agrupamientos naturales de los seres humanos.

Las de estima están relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora como es el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones. Esta necesidad es difícil de cumplirla hasta que estén razonablemente satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad y filiación.

Y las de autorrealización llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como es el crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades queden razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. Desde el punto de vista de la motivación la teoría afirma que, aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

b. Teoría X y Teoría Y

En la década de 1960, Douglas McGregor postuló una teoría sobre el comportamiento de los directivos de la empresa, a los cuales denominó X e Y.

La teoría X se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido donde se cree que las personas son un simple medio de producción. Los directivos piensan que los trabajadores se mueven por motivaciones económicas y necesitan ser dirigidos, ya que, sin una intervención activa de la administración, los empleados trabajarían pasivamente y se resistirían a las necesidades de la empresa. Es por esto que se implanta un estilo de liderazgo en que los superiores crean esquemas de trabajos, dirigen los esfuerzos de las personas, controlan sus acciones y modifican su conducta para que se ajusten a los objetivos de la empresa.

Tras esta teoría convencional se apoyan varias creencias adicionales como que el hombre corriente es indolente por naturaleza, es decir, trabaja lo menos posible, carece de ambiciones, no le gustan las responsabilidades y prefiere que se lo dirija, indiferente a las necesidades de la empresa, resistencia a los cambios, etc.

En la actualidad, las Pymes se basan en creencias y proposiciones como éstas. Las estructuras organizacionales, las políticas y prácticas directivas muestran dichas asunciones.

La teoría Y obedece a un comportamiento actual basado en supuestos más adecuados a la naturaleza y motivación humana. La administración está a cargo de dirigir los recursos de la empresa

(dinero, máquinas, personas) en interés de los objetivos de esta. Las personas tienen motivación, potencial, habilidades, responsabilidades y disposición para dirigir la conducta hacia los objetivos organizacionales. Por lo tanto, las empresas deben disponer de las condiciones y herramientas para que las personas puedan cumplir con sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales. Este estilo permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional.

Este proceso está basado fundamentalmente en la creación de oportunidades, liberación de las potencialidades, disolución de obstáculos, fomento del desarrollo y ofrecimiento de directrices.

c. Teoría de los dos factores

Para el psicólogo Frederick Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores:

Por un lado, los factores higiénicos hacen referencia a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo como son las condiciones físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de relación entre la dirección y los empleados, etc. Están destinados a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, es decir que ante la falta de éstos pueden desmotivar.

Y por otro lado están los factores motivacionales que se enfocan al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

La teoría de los factores afirma que la satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto mientras que la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto.

Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

d. Teoría ERC

En 1972, Clayton Alderfer reformula la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow y agrupa las cinco necesidades en tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento.

Las necesidades de existencia se corresponden a las que en un principio Maslow denominó necesidades fisiológicas y de seguridad. Las de relación se corresponde con las de filiación, y las de crecimiento se corresponde con las de reconocimiento y autorrealización.

Esta teoría a diferencia de la Teoría de Maslow señala que es posible que estén activas dos o más necesidades al mismo tiempo y que si se reprime la gratificación de las necesidades superiores se aumenta el deseo de satisfacer las inferiores.

Otro aspecto que destacar del modelo de Alderfer es que, si bien estos tres niveles son universales, los individuos pueden priorizar de forma muy diferente unas determinadas necesidades. Es decir, este modelo admite diferencias individuales, habiendo, por ejemplo, unas personas quienes optan por priorizar su crecimiento personal y otras optan por darle mayor atención a sus relaciones interpersonales.

e. Teoría de las necesidades de McClelland

El psicólogo David McClelland estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

La necesidad de logro se refiere al impulso por sobresalir, a realizar tareas difíciles y desafiantes a un alto nivel, de aceptar responsabilidades personales, esfuerzo por hacer bien las cosas. La necesidad de poder es la necesidad de dirigir e influenciar a otras personas. Por último, la necesidad de afiliación se refiere al deseo de tener buenas relaciones interpersonales, ser solicitados y aceptados por otros.

Todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado por lo tanto la motivación también va a ser distinta para cada individuo. Es importante que la administración descubra las necesidades de los empleados y aplique programas de capacitación adecuados para lograr la satisfacción del personal y como consecuencias mejores resultados en la empresa.

B. TEORÍAS DE PROCESO

a. La teoría de fijación de metas de Edwin Locke

Esta teoría afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de la motivación en el trabajo. Las metas indican a los empleados lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario invertir. Por eso deben ser claras, alcanzables y suficientemente interesantes para despertar su motivación y movilización a conseguirlas.

El establecimiento de metas será más fácil si se cumplen con las siguientes condiciones:

- Claridad: significa que los objetivos deben ser específicos y congruentes con la capacidad de la organización.
- Compromiso: el empleado debe estar comprometido con la meta, es decir, que está determinado a no reducirla ni abandonarla.
- Eficacia personal: se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de lograr la meta.
- Retroalimentación: se refiere a los resultados hacia las metas y donde se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer.

b. La teoría del reforzamiento de Skinner

Es un planteamiento conductual que argumenta que los esfuerzos condicionan el comportamiento, es decir, un administrador que motive a sus empleados alentando los

comportamientos deseados, es decir, que recompensen la productividad, el alto desempeño y el compromiso y que desalienten los comportamientos no deseados como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

Esta teoría ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza un acto. No es una teoría de la motivación porque no se interesa en lo que incentiva a realizar el comportamiento, pero ofrece un poderoso medio para analizar qué controla la conducta.

c. Teoría de la motivación intrínseca de Kenneth Thomas

En la actualidad los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo. Los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo ya que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que las personas se sientan bien.

Esta teoría indica que la motivación intrínseca se logra cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, es decir, capacidad de elegir las actividades y realizarlas de la manera que considere apropiado; competencia al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió; sentido en cuanto al objetivo a perseguir y progreso de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

d. Teoría de la equidad de John Stacey Adams

Explica la influencia que la percepción de un trato justo tiene en la motivación de las personas. Las personas tendemos a compararnos con los demás y al compararnos creamos una percepción de lo que es justo o injusto.

Si percibimos que nuestra relación es igual a la de otras personas con la que nos comparamos se dice que hay un estado de equidad. Cuando nos parece que la relación es inequitativa, sufrimos una tensión de desigualdad que lleva a hacer algo para corregirlo como por ejemplo esforzarse menos.

El objetivo es conseguir un equilibrio entre lo que aportan y reciben las personas ya que si la percepción de los empleados es de inequidad se desmotivarán y en consecuencia la persona puede abandonar el trabajo o querer reducir la inequidad a través de un descenso de la productividad.

e. Teoría de las expectativas de Victor Vroom

Esta teoría explica los procesos mentales que guían elecciones y comportamientos. Las personas deciden actuar de determinada manera basado en su expectativa por el resultado final.

Se enfoca en tres relaciones:

- Relación de esfuerzo y desempeño: es la probabilidad de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación de desempeño y recompensa: es el grado en el que la persona cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

- Relación de recompensas y metas personales: grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o meta personales de los empleados.

La clave está en comprender las metas de las personas y el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, y recompensa y satisfacción de las metas individuales.

4. DETERMINANTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así los objetivos marcados por la organización. La motivación es clave para aumentar la productividad y el trabajo en equipo de las distintas actividades que se realizan, además de que cada empleado se identifique con los valores de la empresa y se sientan parte de esta y den el máximo por ella.

La motivación en cada empleado depende de una serie de factores que le animan a esforzarse al máximo en su empleo. En función de sus valores, personalidad y las experiencias vividas por cada uno influirá en mayor o menor medida.

La administración de los recursos humanos debe encargarse de que la organización y sus colaboradores o empleados mantengan una excelente relación laboral, es decir, verificar que los trabajadores estén en un ambiente adecuado y perfecto para llevar a cabo sus tareas de manera eficaz y eficiente, así como también se sientan satisfechos económica y personalmente.

Existen múltiples factores que influyen en la gestión de los recursos humanos que pueden servir para tener al personal motivado y alineados con los objetivos de la organización. En este trabajo destacaremos los siguientes factores.

- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Incentivos
- Satisfacción en el trabajo
- Integración en la empresa

A. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa que diferencia a una organización de otra. Se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistemas. Una empresa con valores y normas claves promueven conductas positivas que se traducen en una mayor productividad y en una mejor percepción de la empresa tanto de los que forman parte como los grupos de interés externos.

Respecto a la importancia, la cultura organizacional tiene un gran valor en la empresa y puede ser uno de los factores en los que se la diferencie de las empresas competidoras. Además, es

importante porque a través de ésta se puede conseguir retener al personal con mayor valor y atraer nuevas personas con grandes habilidades que quieran ser parte de la empresa. La cultura facilita la generación del compromiso, promueve la estabilidad organizacional y moldea las actitudes y comportamientos de los empleados.

Se debe fomentar la existencia de una cultura fuerte en la empresa y para ello es importante la unificación de los objetivos, la alta motivación, la organización y el control.

B. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional en la actualidad es de gran interés en casi todas las empresas, familiares, emprendimientos, microempresas o Pymes, por su influencia en los procesos organizacionales como en la comunicación, toma de decisiones, motivación y satisfacción de los empleados.

Este factor describe los procesos característicos de una empresa que forman un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la empresa. Es un atributo de la organización externo al individuo.

El clima organizacional está determinado por una serie de factores sociales, tecnológicos y financieros que establecen los límites de la empresa, tales como el sistema de remuneración, la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

Para lograr un buen clima laboral es necesario implantar dentro de la organización la gestión del talento humano. Esta figura es primordial ya que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos, a cumplir con la misión, hacerla competitiva, captar personas idóneas, entrenarlas, motivarlas, facilitar el aumento de su autorrealización y satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener su calidad de vida, orientar su comportamiento a ser socialmente responsables, administrar el cambio y establecer políticas éticas. Las empresas se preocupan cada día por mantener un clima organizacional sano que fomente el desarrollo eficiente de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

C. INCENTIVOS

Los incentivos son una de las herramientas con las que cuenta la dirección de la empresa que genera gran impacto en la satisfacción laboral y como consecuencia en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio.

El reconocimiento y la autoestima son necesidades importantes para cualquier persona y la aplicación de programas de incentivos puede satisfacerlas.

Existen diferentes incentivos estos pueden ser de índole económica (aumento de salario, pensiones, etc.) o no económicas (flexibilidad horaria, reconocimiento de logros, etc.). Se debe lograr conseguir un equilibrio entre los incentivos monetarios y no monetarios para conseguir el objetivo de cambiar el modo de pensar de los trabajadores.

Establecer un sistema de incentivos que se adapte a las características de la empresa, a las características de los empleados y a las necesidades en el momento adecuado aumentará la motivación de las personas.

D. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Es un estado placentero o positivo que resulta de la valoración en el trabajo o de las experiencias laborales. Es uno de los requisitos que contribuye a mejorar la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Hay factores que favorecen la satisfacción en el trabajo como contratar personas adecuadas para cada puesto, crear buenas relaciones con los trabajadores, promover el trabajo en equipo, crear espacios de descansos y desconexión. También hay factores que desfavorecen la satisfacción laboral como es un salario bajo, mala relación con los compañeros y jefes, escasas o nulas posibilidades de crecer.

Es importante el reconocimiento de que la satisfacción en el trabajo es una ventaja competitiva para toda empresa y motivar a que las personas participen aportando sus conocimientos y experiencias es una de las mejores formas para alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado.

E. INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA

Las personas que se sienten integradas a la empresa se sienten contentas con el trabajo y consideran a la misma como una prolongación de su hogar. De esta forma no buscará evadir tareas, sino que buscará su perfeccionamiento. La integración conlleva a la mejora de la calidad, la disminución de los costos y el aumento de la productividad.

En la actualidad las empresas buscan establecer una relación fuerte entre las personas que conforman los distintos sectores organizacionales, de forma que cada individuo se sienta parte de la empresa constituyendo una gran energía entre todos, optimizando de esta forma los esfuerzos individuales.

Por ello, promover la participación de los miembros de la institución en la organización, comunicación horizontal con el objetivo de que todos los miembros de la organización se dirijan hacia el mismo lado, integración e involucración en la transferencia de conocimiento, trabajo en equipo y resolución de problemas no solo ayuda a motivar a los trabajadores, también influye en la atracción y retención del personal valioso con alto rendimiento.

En conclusión, las empresas son entes que por sí solas nunca podrían alcanzar sus objetivos ya que necesitan de personas que la ayuden a lograr sus metas. Dichas personas son el recurso más importante con el que cuentan y que además hacen que una organización se diferencie de las otras entidades. Por lo tanto, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

No existe una metodología única y válida para todas las empresas, las decisiones que tomen los directores deben surgir de un profundo análisis de las características y necesidades de las personas que integran la organización. Se debe dejar de lado el pensamiento tradicional de que las personas eran vistas como un soporte del engranaje empresarial.

Actualmente las personas son el principal recurso de la empresa y son el factor clave que distingue a la empresa de otras. La gestión del personal debe enfocarse en obtener un óptimo desempeño laboral y promover la unión de los objetivos personales con los de la organización.

CAPÍTULO II

¿QUÉ MOTIVA AL TRABAJADOR DENTRO DE LA PYME?

1. EL TRABAJADOR EN PLENA ERA DE LA INFORMACIÓN

Ante un contexto tan dinámico, es difícil encontrar nuevas formas de atraer y mantener al recurso más importante y preciado que una empresa puede tener, es ese recurso o capital del cual se valen para agregar valor, tanto desde la más simple y fácil tarea hasta la toma de la más compleja y resolutive decisión. Hablamos de las personas que en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos por sus competencias y talentos que le agreguen valor y logren potenciar a la organización, lo que ayudará a hacer a las empresas más competitivas y a lograr su permanencia en el mercado. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la PyME.

Hasta hace poco tiempo, se consideraba a las personas meros recursos de las organizaciones. Ante esta suposición, nos preguntamos ¿qué es un recurso? Podemos decir que es algo material, inerte, pasivo que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, entre otros. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Ante este cuestionamiento en plena era de la información, podemos decir que:

- El trabajo es menos físico y muscular, y se ha vuelto más cerebral y mental denotando un paso desde lo rutinario e imitativo a lo creativo e innovador donde ya no solo forman parte del cumplimiento de un proceso, sino que proveen conocimientos y competencias a cada tarea que llevan a cabo;
- Cada persona asume un carácter personal y singular en función de las diferencias individuales y de las capacidades que cada uno posee, evitando la estandarización en la entidad;
- El trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformarse en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Hablamos del trabajo en equipo, donde se obtiene un efecto sinérgico y multiplicador al juntar e integrar a las personas;
- Ya no se trata sólo de retener talentos sino apuntar al desarrollo de éstos, siendo importante en la entidad el cómo emplearlos de la forma más rentable y que nos permitan obtener ganancias elevadas;
- De los factores internos que influyen en la conducta humana, la motivación y el cumplimiento de expectativas de los empleados adquiere un papel fundamental al momento de generar una cadena de beneficios mutuos, produciendo un impacto positivo en el desempeño de las personas y en la rentabilidad de la empresa;

- El individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y de su vida social. Por lo que no sólo se trata de ser eficaz sino también de ser eficiente, con el fin de darle beneficios a la organización y al progreso personal del sujeto.

Mientras que el individuo contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender y un grado indefinido de desempeño que puede estimularse con la motivación impuesta por su empleador, deja de ser un mero recurso para transformarse en el factor necesario de la entidad al momento de alcanzar objetivos. La organización a su vez tiene que imponer al individuo responsabilidades, ya sean definidas o indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual y, otras con la exigencia de un aprendizaje o desarrollo, pero siempre representando un desafío.

2. UNA MIRADA A LA NATURALEZA HUMANA

Como bien sabemos, las personas son capaces de plantearse diversos objetivos o aspiraciones, con lo cual tienden a esforzarse y enfocarse para poder suplirlos, es decir, en este caso hablamos de que la misma tiene una conducta o comportamiento dirigido hacia un objetivo. Planteando al individuo como un modelo de sistema abierto (con permanente interacción con el ambiente que lo rodea, sin cerrarse en sí mismo), dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, con una participación en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos, se exige que la misma desarrolle capacidades mentales (como pensar o decidir) y que adquiera información y creencias que le permitan conocer a los individuos y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellos. Es importante conocer las diversas percepciones de las personas y cómo elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental.

La conducta de las personas dentro de la PyME es compleja y depende de factores internos (resultantes de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, grado de motivación al momento de realizar una tarea, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (resultantes del ambiente de trabajo, de las características organizacionales, cohesión grupal existentes, entre otras).

De esta forma, podemos analizar con qué elementos externos se puede vincular al empleado perteneciente a la organización: influencia de sus colegas (forma de relacionarse, forma de trabajo, vínculos y tratos mutuos, por ejemplo); cambios en la tecnología (adaptabilidad y desarrollo de nuevas formas de trabajo); contexto y condiciones del ambiente externo (leyes y regulaciones, ciclo económico, etc.); presiones de los superiores (forma en que se sanciona o premia la labor realizada, existencia o no de liderazgo por parte de los superiores, entre otros); requerimientos de la familia.

Por el lado de los factores internos, podemos decir que un elemento determinante vinculado con la forma en la que el sujeto realiza sus funciones, asume y enfrenta los desafíos, busca soluciones a los problemas que pueden llegar a presentarse, inquiere en formas de agregar valor a sus tareas, es la motivación que recibe por parte de la entidad a la cual presta sus servicios.

3. NECESIDADES E INCENTIVOS

Se puede establecer una cierta jerarquía de necesidades, desde aquellas que es necesaria satisfacer para conservar la vida hasta las que implican un alto grado de complejidad psicológica y social. Siempre existen en el individuo necesidades insatisfechas y, de algún modo, esto es conveniente ya que, si fuera posible la desaparición de necesidades activas, los individuos no tendrían el motor necesario para crecer o cambiar, buscar o consumir.

El ciclo motivacional, comienza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina un determinado comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad, y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y a la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, puesto que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica o fisiológica.

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse (es lo que sucede cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo).

"La interacción entre personas y organizaciones se explica por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Las personas están dispuestas a colaborar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus objetivos." (Chiavenato, 2011).

De lo anterior, surgen los conceptos de incentivos y contribuciones.

A. INCENTIVOS. CONCEPTO

Se refieren a los pagos que realiza la PyME a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad e higiene en el trabajo, reconocimientos, etc.). A

comparación de las contribuciones, cada uno de los incentivos posee un valor de conveniencia subjetivo debido a que varía de sujeto a sujeto: lo que es útil para uno, puede no serlo para otro.

Podemos encontrar distintos tipos de incentivos, los cuales propiciarán a alcanzar la motivación o, por el contrario, evitarán determinado comportamiento o hecho, tales como:

- **Reales:** son aquellos que “realmente” satisfacen la necesidad y “determinan” una conducta considerada. Son específicos. Tanto las necesidades innatas como las adquiridas, se satisfacen con incentivos específicos y es importante considerar que varían de una persona a la otra;
- **Sustitutivos:** son aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real, y para evitar la frustración. Debe tener alguna relación con el incentivo real y su efectividad depende de sus propiedades para satisfacer la necesidad, es decir, para que un incentivo sustitutivo sea efectivo debe satisfacer la necesidad. Este tipo de incentivo también varía de persona a persona;
- **Positivos:** son aquellos que, satisfaciendo la necesidad, tienen una influencia positiva, atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa;
- **Negativos:** no satisfacen necesidades, sino que causan displacer, por lo cual se tiende a alejarse de ellos. Influyen fundamentalmente para que se deje de hacer algo, con el objeto de evitar el castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta o de impedirla;
- **Económicos:** el dinero en sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades;
- **No Económicos:** apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego, con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica, y sólo por el placer que ello implica (elogios, reconocimiento de resultados o del progreso, sana competencia, etc.).

B. CONTRIBUCIÓN. CONCEPTO

Son los “pagos” que realiza cada empleado a su organización como trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, reconocimientos a la entidad. A comparación de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: la contribución de un empleado puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser por completo inútil para otra.

La relación entre los empleados y la PyMe no siempre resulta ser de cooperación y, mucho menos, satisfactoria. Muchas veces la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una parte impide o trunca el logro de los objetivos que posee la otra.

Para que la organización alcance en forma eficiente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso y conflicto y una corta perspectiva personal de permanencia en la organización, como si las personas fueran desechables, debido a las exigencias que las entidades imponen a sus trabajadores al medir su desempeño y confinarlas a tareas aisladas, especializadas, rutinarias, repetitivas y carentes de oportunidades de auto mejora o aprendizaje. Este sentimiento de frustración genera en los empleados apatía, desinterés y apartamiento de la entidad. Para evitar esto, se necesitará lograr un equilibrio entre los objetivos y aspiraciones de ambas partes.

C. EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL. CONCEPTO

De los conceptos de incentivos y contribuciones, resulta el concepto de equilibrio organizacional, en el cual podemos decir que la organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas, las cuales son integrantes de la entidad; cada integrante recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización y donde cada integrante seguirá colaborando con la organización sólo si los incentivos son iguales o mayores (en términos de los valores que representan para el integrante y de las opciones disponibles) que las contribuciones que se le exigen.

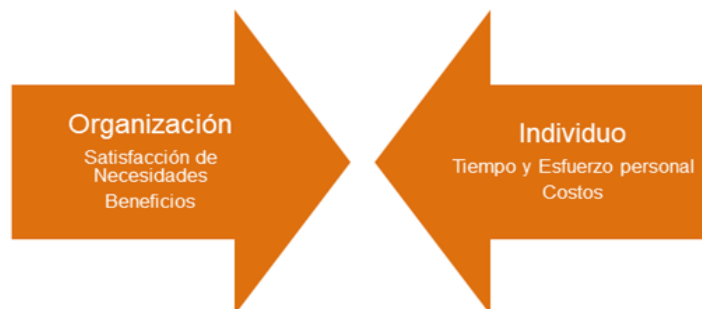


Figura 2: Elaboración propia

“Este equilibrio organizacional representa el éxito de la organización al ‘remunerar’ a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia” (Chiavenato, 2011). En otras palabras, estamos hablando de relaciones de intercambio constante, donde cada parte evalúa lo que se le ofrece y lo que se recibe o recibirá a cambio. En ese intercambio de recursos (no sólo recursos materiales, sino también ideas, sentimientos, habilidades, conocimientos y valores) la PyME espera que la contribución que reciba sea mayor a los costos que enfrenta por tener a ese empleado en su organización; y, por el lado del trabajador, el mismo entra en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea superior al esfuerzo propio (es decir, que la recompensa sea superior a la demanda propia). Para lograr esa satisfacción, el empleado está dispuesto a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzo) con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones

esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores. De esta forma, las expectativas recíprocas, al satisfacerse, conducen a un mejoramiento de la relación entre personas y organización.

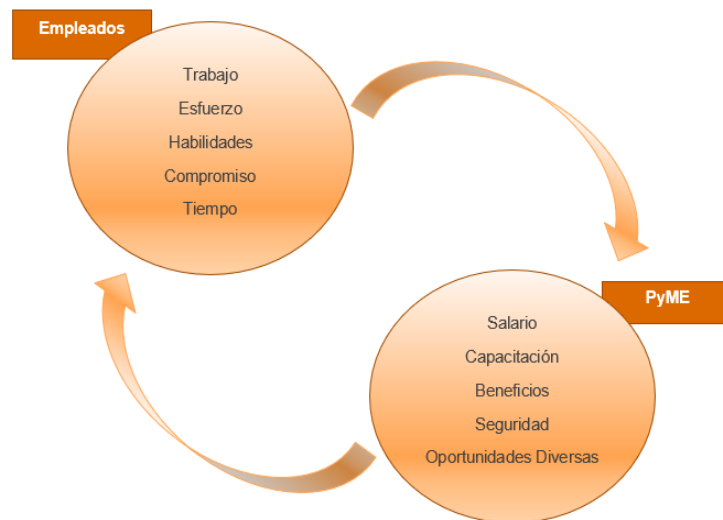


Figura 3: Elaboración propia

4. FORMAS DE MOTIVAR AL TRABAJADOR

Partiendo desde la idea de que un trabajador motivado produce diferentes beneficios tanto para el trabajador como para la entidad, como por ejemplo el sentirse más a gusto trabajando, aumentando su rendimiento en las funciones asignadas a él, participando en la consecución de objetivos de la entidad e inmiscuyéndose en el cumplimiento de los mismos, causando menores errores en las tareas que tiene a su cargo, disminuyendo la ausencia y la impuntualidad, sintiéndose autorrealizado y con ganas de seguir potenciando sus cualidades.

Podemos decir que, si la entidad genera valor en sus empleados, los mismos se sentirán de propia pertenencia a ese ente y, trasladarán ese valor a las diferentes funciones que les asignen dentro de la misma, generando valor agregado en las funciones que lleven a cabo, logrando producir rentabilidad y mejores resultados a nivel operativo en la entidad.

Como ejemplos de formas de motivar a un trabajador dentro de la PyMe, podemos nombrar:

- **Posibilidades de Crecimiento:** si la compañía demuestra interés en que sus empleados no se queden en un solo lugar y aspiren a alcanzar nuevos puestos, funciones y tareas dentro de la misma como, por ejemplo, otorgándoles la posibilidad de ascender en la cadena jerárquica, motiva a los trabajadores a superarse y a realizar sus tareas arduamente para conseguir el puesto deseado;
- **Asumir Nuevos Desafíos:** un empleado al que se le ofrece la posibilidad de realizar una tarea o de ocupar un puesto diferente o ascendente al que ya ocupa, genera una sensación de confianza por parte de la entidad donde presta sus servicios sobre las capacidades y cualidades

que este trabajador posee, lo que conlleva a que el mismo ponga todo su esfuerzo y conocimientos en la realización de esas tareas o funciones propuestas;

- **Clima y Ambiente laboral propicio para el buen desarrollo de las tareas:** como consecuencia del concepto de motivación, surge el concepto de clima laboral como aspecto importante del vínculo persona - PyMe. A su vez, las personas al estar en un constante proceso continuo de adaptación a muy variadas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas o básicas, sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y de autorrealización (llamadas también necesidades superiores) cuya satisfacción depende mucho de las otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad. El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los sujetos es alta, el clima laboral tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, colaboración, interés entre los trabajadores. Por el contrario, cuando la motivación individual de los sujetos es baja derivada de, por ejemplo, frustración o de barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. Este clima laboral bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad o agresividad tales como enfrentamientos contra la organización. Así, el clima laboral representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de forma que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez recibe influencia de éste, es decir, representa una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Si nos referimos al ambiente laboral, estamos hablando del estado de la comunicación entre los empleados y jefes, por lo cual, un buen ambiente provoca que en el día a día los empleados se sientan a gusto con el lugar donde trabajan, sobre todo si hay buena relación con los compañeros y colegas y no se vive en una constante competencia sobre quién es mejor, forjando buenos actos y relaciones entre sí, obteniendo como resultado un buen clima laboral.

- **Aumentos Salariales:** esta forma de motivación genera un efecto positivo pero temporal en el trabajador, sobre todo si el país donde presta sus servicios posee un contexto económico no favorable (como la inflación, pérdida de poder adquisitivo, imposibilidad de ahorro o ahorro del dinero mal retribuido por los bancos donde se depositan), por lo que el efecto motivador que generará el mismo en el trabajador, se mantendrá durante un período muy acotado de tiempo.

- **Premios, Bonos y Recompensas:** otorgar a los trabajadores algún tipo de bono o premio como reconocimiento de la buena labor realizada, inspira a que el mismo siga en el camino de la mejora y de superarse a sí mismo, debido a que ve que la entidad donde se desempeña reconoce el esfuerzo y el tiempo que dedica a la realización de su labor. Podemos mencionar como ejemplos de éstos: bonos por asistencia al trabajo o por turnos nocturnos, bonos o premios por puntualidad o como reconocimiento de la buena labor realizada o por productividad, entre otros.
- **Capacitaciones Diversas:** en este sentido, nos referimos a la acción o acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. Las diversas formas de capacitación deben tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los empleados de los diversos niveles jerárquicos desarrollen en forma rápida sus conocimientos, actitudes y habilidades, lo cual provocará un beneficio mutuo entre ellos y la organización. De esta forma, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se repite cada vez que la misma se renueva.

Podemos ver a la capacitación como un sistema, de la siguiente forma

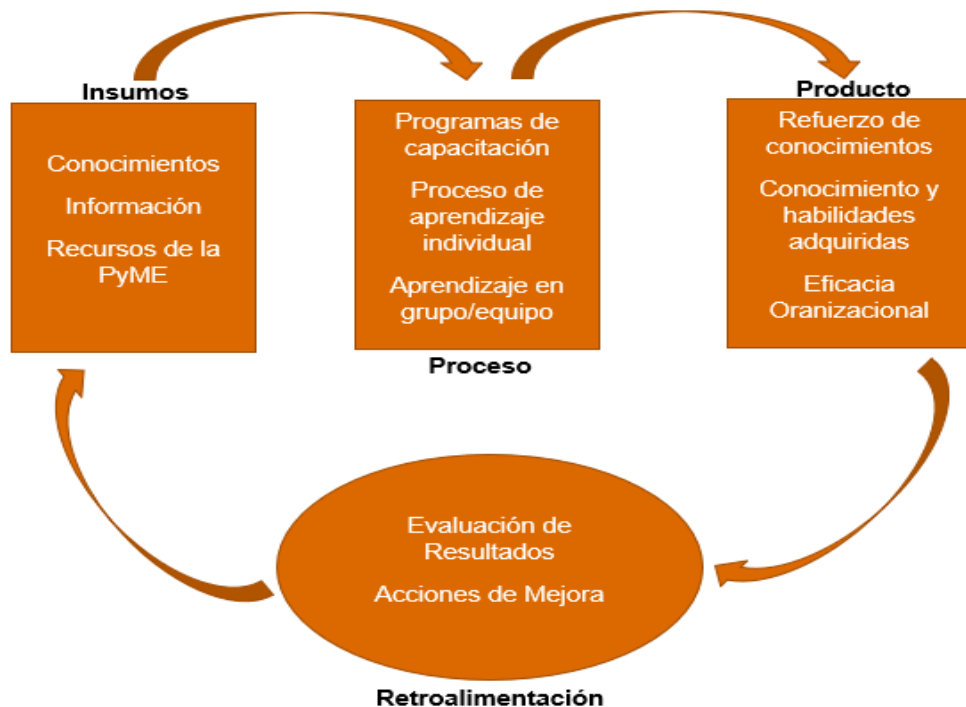


Figura 4: Elaboración propia

De este proceso, podemos concluir que el producto final que se obtiene del mismo es el personal capacitado, con nuevos conocimientos o con un fortalecimiento de conocimientos que el mismo acumulaba. Además, la retroalimentación hace referencia a la evaluación de los

procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso conformado por las siguientes etapas:

- a. Detección de la necesidad de capacitación (diagnóstico previo);
- b. Programa de capacitación para atender necesidades;
- c. Implantación y ejecución del programa de capacitación;
- d. Evaluación o feedback de resultados.

Esquemáticamente, podemos ver este proceso de la siguiente forma:

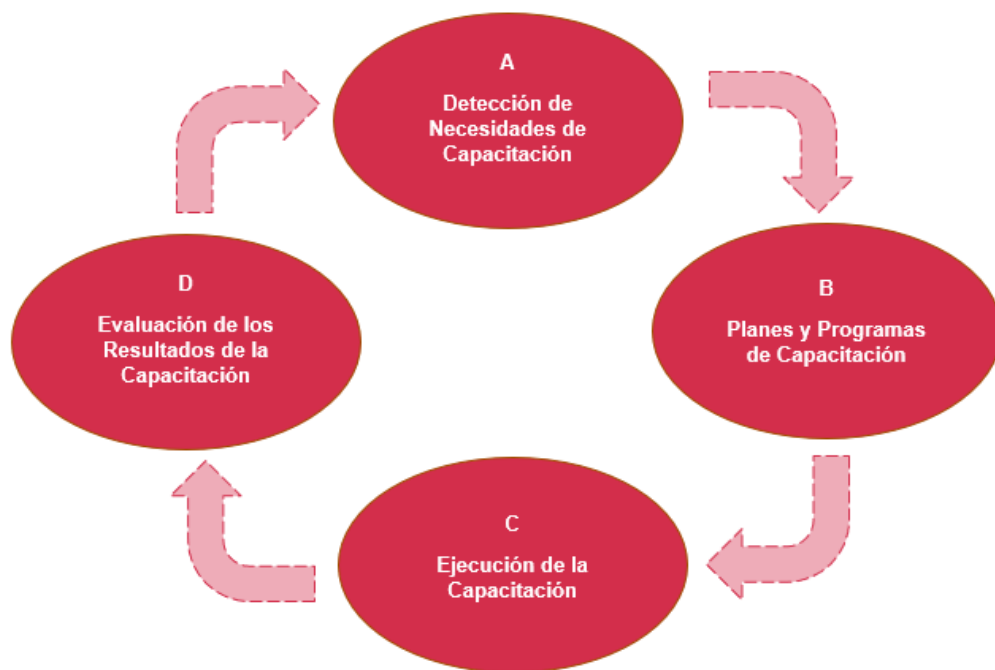


Figura 5: Elaboración propia

Podemos encontrar diversos tipos de cursos y capacitaciones, tanto presenciales como online y que dependen del puesto que el trabajador ocupe, donde además de generar una motivación en él, adquirirá nuevos conocimientos y ampliará sus herramientas para poder volcarlas tanto en su ámbito personal como profesional, como por ejemplo cursos de idiomas diversos, capacitaciones sobre el uso de determinados programas o aplicativos, cursos de liderazgo o de herramientas de oratoria o negociación, etcétera.

Los objetivos principales de la capacitación están vinculados con preparar a la persona para la realización inmediata de diferentes tareas del puesto al cual pertenecen o al cual aspiran pertenecer, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras tareas/funciones más complejas o elevadas, cambiar la actitud de la persona, ya sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas.

- **Actividades Recreativas:** mediante la realización de actividades extra-laborales y no vinculadas con tareas de oficina, el trabajador puede lograr sentirse parte de la PyME, entablar relaciones con sus pares, promover la sana competencia, motivar la mejora y el cuidado personal de los mismos, determinación de metas. Como ejemplos, podemos mencionar la realización de competencias deportivas, clases de teatro, grupos de lectura, bingos, ayuda a entidades sin fines de lucro, etc.

Para que la organización marque una diferencia respecto de otras, no debe seguir modas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra, sino que lo que de verdad importa es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada al desempeño y motivación de sus empleados, y no sólo entre los ejecutivos, sino en la totalidad del capital humano con el que cuenta. Además de esto, una entidad “trionfadora” será aquella que capte, desarrolle y conserve talentos.

CAPÍTULO III

EL DESEMPEÑO LABORAL

1. DESEMPEÑO LABORAL. CONCEPTO

El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, el mismo le permite demostrar su idoneidad.

El desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Chiavenato (2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por otro lado, Bittel (2000), sostiene que el desempeño laboral es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por lo tanto, el desempeño lo vincula o relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, orientados a consolidar los objetivos de la empresa.

Este desempeño está influenciado por cuatro factores:

- La motivación
- Habilidades y rasgos personales
- Claridad y aceptación del rol
- Oportunidades de realizarse

Bulloch (2013), plantea un doble enfoque de desempeño laboral y lo divide, por un lado, en el desempeño de tareas, que son las acciones que concretamente se relacionan con la producción de bienes o prestaciones de servicios, es decir las cosas que suelen incluir en las descripciones de los puestos. Y, por otro lado, el desempeño contextual, entendido como los comportamientos que contribuyen a la eficacia global mediante el apoyo al clima social de los lugares de trabajo.

2. LA SATISFACCIÓN LABORAL, LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

LABORAL

La motivación en el trabajo juega un papel primordial en los niveles de desempeño de cada empleado de una organización. La misma es un factor preponderante para la productividad y satisfacción laboral. El nivel de desempeño está determinado por el esfuerzo ejercido y la motivación que se tenga para lograr ciertos resultados en el trabajo, que les permitan satisfacer las necesidades de los trabajadores.

La satisfacción es la sensación que el individuo experimenta al lograr establecer un equilibrio entre sus necesidades y el objeto o fines que las reducen. Esta satisfacción muestra las discrepancias que existen entre lo que los empleados esperan obtener en sus trabajos en relación a lo que invierten en ellos, y lo que realmente obtienen.

Pinilla (1982) plantea que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Afirma que la satisfacción laboral, se entiende como la actitud general que los empleados adoptan frente a su trabajo, cuando pueden satisfacer sus necesidades fundamentales y toman conciencia de ello. En tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes.

Se puede concluir que el desempeño es el resultado de la motivación con el cumplimiento del trabajo y de la forma en la que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y la recompensa.

La habilidad, la motivación y percepción del personal de trabajo de cualquier empleado de una organización, se combinan para generar un desempeño o rendimiento, que a su vez genera recompensas equitativas, satisfacción y un buen desempeño en consecuencia. Esta satisfacción y las recompensas (premios, incentivos, etc.) recibidas por el empleado, influyen en la motivación del mismo y en su actuar, de modo que se genera un sistema de retroalimentación constante.

3. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES?

Una organización es un conjunto de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado.

Como mencionamos en el primer capítulo las PyMEs son una parte fundamental tanto del sistema económico argentino, como del sistema económico de la provincia de Mendoza. Se destacan por la fuerte incidencia en la provisión de fuentes de trabajo, que son las bases fundamentales del tejido social. Una PyME es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado.

Estas empresas se muestran preparadas para adaptarse a los cambios en el entorno económico – social, y esto obedece en parte a su pequeña estructura que les permite ser más flexibles. Estas

unidades económicas se las ve funcionando en distintos sectores de la economía nacional, tales como, agropecuario, industria y minería, servicios, construcción y comercios, y en todos los casos aportan bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. En Mendoza, estas organizaciones se caracterizan por la producción e industrialización de productos agrícolas. La abundante cosecha de vid, frutas y hortalizas dio origen a una importante industria vitivinícola y de producción de conservas.

Toda organización, cualquiera sea su razón social y su tamaño, el factor humano es el recurso indispensable y fundamental para su funcionamiento. Por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo y sea motivado adecuadamente. De esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado dentro de la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de una ventaja competitiva.

La presencia de trabajadores correctamente motivados en las organizaciones permite que desarrollen lo mejor posible sus funciones y tareas laborales. Esto es beneficioso tanto para las PyMEs que tendrán mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

Un trabajador motivado mejora su desempeño laboral dentro de la organización, y esto se traduce no sólo como un mayor rendimiento, eficiencia y competitividad, sino que también, le permite al empleado alcanzar un nivel de vida digna y saludable, logrando un equilibrio entre su vida laboral y personal. El trabajador mejora el sentido de la autoeficacia y autocontrol, contribuyendo a aumentar su autoestima profesional.

Además, un empleado correctamente motivado, consigue sentirse parte del emprendimiento y de la organización, por lo tanto, va a alinear sus objetivos de formación y desarrollo profesional con los objetivos generales de la PyME. En general, todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen el apoyo, la confianza y reconocimiento de sus empleadores, les motiva y ayuda a realizar sus tareas lo mejor posible, más eficientemente, y con más calidad.

También, una buena gestión del factor humano favorece al área laboral de toda la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad. Permite tener un mejor y armónico clima laboral. El hombre para lograr los objetivos que se propone alcanzar no está aislado, ya que debe relacionarse con los otros individuos que integran el entorno organizacional y con la misma organización. Logrando de tal manera una adaptación en el medio en el que se desenvuelve. Por lo tanto, este desempeño del trabajador también va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguido de las políticas y normas organizacionales, y la visión y misión de la entidad. Todo este desempeño se ve reflejado en los resultados de la organización.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para todas las organizaciones, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Según Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Un factor fundamental para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado. Sostiene que este sistema no puede ser estático, sino que debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua. En otras palabras, podemos decir que este autor concibe un sistema de administración de desempeño como un ciclo dinámico que evoluciona hacia la mejora de una compañía como un ente integrado.

Diversos autores consideran que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Esta evaluación del desempeño consiste en una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

Esta es una de las funciones claves que debe realizar el responsable de recursos humanos en una PYME. Es necesario saber el nivel de desempeño de las tareas por parte de cada uno de los miembros de la empresa, ya que esto permitirá extraer conclusiones sobre la buena marcha en materia de gestión del talento y de la productividad.

Además, es fundamental que cada trabajador conozca las expectativas de desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje y entregas de incentivos si obtiene calificaciones altas.

Para poder evaluar de una forma completa y efectiva a tus empleados, es importante tener en cuenta estas cuatro áreas de desempeño:

1. Su productividad y calidad del trabajo

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado realiza durante su jornada laboral. Es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces.

Sin embargo, también es muy importante no poner en riesgo la calidad de lo que produce una empresa a favor de la cantidad de trabajo que hace. Esta calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. Medir la calidad del trabajo producido depende mucho del tipo de sector que se trate, como así también, de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.

2. Su eficiencia

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas.

3. La formación adquirida

Es fundamental no sólo tener en cuenta la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados, sino también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.

4. Los objetivos conseguidos

Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son sus objetivos: qué se espera de ellos. Es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Podemos concluir que un desarrollo seguro de la evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las labores de los trabajadores. Además, permite detectar las fortalezas y debilidades que existen en el sistema de trabajo, para poder definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. De esta forma, las PyMEs pueden crear programas de capacitación, establecer medidas entre desempeño y resultado, y mejorar las técnicas de motivación para poder subsanar los errores o ineficiencias encontrados.

El desempeño equivale a las conductas que tuvo la persona en el periodo evaluado. Mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos.

5. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Una adecuada gestión del Capital Humano es central para el crecimiento y consolidación de una pequeña o mediana empresa (PYME), cualquiera sea su actividad central como productora de bienes o de servicios. Su verdadera ventaja radica en el rendimiento de todo su personal y de cómo estos se desempeñan en sus actividades.

Sin embargo, muchas PYMES al tener una estructura simple y pequeña, no disponen de un departamento de RRHH formalizado, como las grandes empresas. Sin embargo, esto no obsta de que, puedan utilizar metodologías que les resultarían exitosas para potenciar a su personal. Es importante que estas unidades económicas tengan presente que esta gestión no es una carga adicional sin efectos positivos, sino, que comprendan la relación directa que tiene en alcanzar el éxito, tanto como a nivel corporativo sino también en la satisfacción de las personas que la integran.

Contar con un área o una persona que se encargue de la Gestión del Capital Humano, permite estar más cerca a los empleados y de esta forma crear un vínculo entre ellos y la organización. Estos colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentes, con la organización a que pertenecen. Para lograrlo es indispensable que exista una buena comunicación de los objetivos a conseguir y que se comparta la definición del futuro de la empresa.

Muchas personas aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal y profesional. Por lo tanto, es imprescindible que se disponga de planes de carrera, nuevos retos, incorporación de conocimientos nuevos, formación, nuevas experiencias, tareas diferentes, etc., y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

La Gestión de Desempeño debe ir acompañada de una propuesta de formación y autodesarrollo que permitan al personal, una vez visualizados sus carencias, encontrar las soluciones para mejorar y superarse. Esta implica una oportunidad para mantener a los empleados comprometidos con el negocio, lo que facilitará que sean más productivos, más innovadores y más orientados al cliente, también tenderá a ser más proclives a tener una relación a largo plazo con la empresa.

CAPÍTULO IV

EL CAMBIO DE PARADIGMAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. PARADIGMA. CONCEPTO

Por paradigmas se entienden el conjunto de conceptos que conforman la estructura mental a través de la cual los seres humanos perciben tanto al mundo exterior y sus sensaciones, como sus experiencias personales. Este conjunto de conceptos es el producto de la experiencia, el entrenamiento, las enseñanzas y patrones culturales existentes en una sociedad.

Así, por ejemplo, en la película “Paradigma”, del Joel Barker, hay una escena donde un joven conductor que se desplaza por un camino poco transitado, al salir de una curva se encuentra con otro vehículo conducido por una mujer que viene en dirección contraria y por el carril del joven, la mujer le grita “cerdo”, inmediatamente el joven responde: ¡vaca! seguro de haber respondido ante semejante ofensa. Continúa el camino y en la siguiente curva choca contra un cerdo. Dice el autor: “en el futuro muchos nos seguirán gritando ¡cerdo! ... Esos son los paradigmas, estructuras mentales, conjunto de creencias que consideramos ciertas y que nos conducen a pensar y actuar de determinada manera, a resolver problemas”.

Dichos paradigmas se suelen representar como anteojos mentales a través de los cuales contemplamos y/o percibimos la realidad. Sin estos anteojos no podemos contemplar el entorno, pero nuestra concepción del entorno no necesariamente responde a esa realidad sino más bien a un plano al cual se ajustan las percepciones.

Además, los paradigmas se generan tanto a nivel individual, como también a nivel social. En este último caso, estamos hablando de paradigmas vigentes en una sociedad a un momento dado. Entonces cuando estamos frente a una empresa, estas quieren que sus empleados tengan buena actitud hacia los clientes, hacia el trabajo que realizan y hacia la empresa misma. Pero la actitud es una consecuencia de la motivación y ésta, a su vez, está condicionada por los paradigmas de cada trabajador. Asimismo, desde el punto de vista de los líderes y supervisores también quieren que los miembros de sus comunidades u organizaciones estén motivados y se mantengan así en el tiempo. Pero cuando los mecanismos y estímulos que utilizan no logran motivar, casi siempre es porque se basan en paradigmas inadecuados. En conclusión, estas percepciones pueden no ser adecuadas o compatibles con un determinado contexto o situación. En tanto una sociedad tiene capacidad de

cambio, los paradigmas van evolucionando para adaptarse a los nuevos requerimientos de manera tal de hacer factible la supervivencia tanto de los individuos como de la sociedad en su conjunto.

De los autores que han trabajado el tema, hay uno en particular que ha trascendido, que es Thomas Kuhn con su libro *La estructura de las revoluciones científicas*. En ciencias sociales el término se usa de forma vasta, algunas veces como un conjunto de experiencias, creencias y valores que determinan la forma en que el individuo percibe la realidad. En las ciencias duras, la física, por ejemplo, si se patea el piso entonces suena, es un piso “real y concreto”. Pero si se quiere “tocar” una organización, no puedo: esta es una construcción social, moldeada por ciertos paradigmas acerca de lo que nosotros entendemos que es una organización. Por lo tanto, se abordan los enfoques emergentes que son paradigmas que, constituidos como cosmovisiones, moldean nuestra comprensión y por ende la construcción del mundo.

2. CAMBIOS EN LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA

En los últimos años muchos paradigmas han cambiado. Al hablar de las Disciplinas como la administración o la gerencia, poco han cambiado en su forma original Taylorista (centrada en la eficiencia) y en Weber (focalizada en la estructura burocrática y su correspondiente uso del poder jerárquico). Es cierto que la administración moderna ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir unos procedimientos operativos normalizados, medir los costos y las utilidades, coordinar los esfuerzos de miles de empleados y sincronizar las operaciones a escala global, aunque el precio que se ha debido pagar ha sido excesivamente alto en términos de costos para el talento: ha convertido a las personas en seguidoras de instrucciones simples, cumplimiento de normas y procedimientos, obedientes ciegos de los superiores y a cambio han perdido capacidad de aporte, entrega, compromiso, libertad y creatividad. Es decir, al crear el paradigma ideal de la gerencia, las personas no han hecho otra cosa que comportarse de acuerdo con este. Sin embargo, la concepción que aún se tiene de la organización corresponde con una imagen mecanicista, se cree que descomponiéndola en partes se comprende el todo, se habla de áreas, departamentos, secciones, entre otras. Los gerentes creen que esas áreas independientes operan en un entorno estable y predecible, cuando en realidad, es una sola organización que interactúa permanentemente con todas sus partes en un entorno caótico. Las organizaciones de hoy se desenvuelven en un entorno que, en lugar de ser predecible y controlable, se comporta de manera caótica. En la actualidad, las organizaciones son concebidas como sistemas complejos autodeterminados, donde se concibe que las personas no se comportan solo 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). Cuán diferente es hoy la realidad comparada con las de principios del siglo pasado cuando se generaron las teorías administrativas que aún imperan en muchas organizaciones.

3. GESTION HUMANA

En particular, las prácticas de Gestión Humana actuales, si bien es cierto han mejorado mucho y son más eficientes, poco lo han hecho en efectividad y la innovación en estas es escasa y poco han contribuido a la renovación de las organizaciones y a la adaptación a un entorno que cambia con rapidez en medio de una competencia cada vez mayor y más agresiva. La estructura del área de Gestión Humana ha sido básicamente la misma durante los últimos treinta años (Hall, 2008) y está diseñada para producir y gestionar programas, no para generar resultados.

Así desde mediados de la década de los setenta los industriales de Detroit no pudieron ver la amenaza japonesa pues tenían como paradigmas ideas tales como la de ser los mejores del mundo en materia automotriz, ser los que mejor interpretaban las necesidades de los consumidores americanos, disponer de ventajas competitivas irrefutables y la creencia de ver en los productos japoneses artículos baratos de mala calidad. Pues bien, la realidad era otra totalmente diferente, y los directivos de las automotrices tardaron en tomar nota de ésta equivocación. Este es un buen ejemplo de cómo una conceptualización errónea de la realidad puede llevar a las empresas a una difícil situación, sino más aún a la ruina. Algo parecido se está viviendo actualmente entrado el Siglo 21 en lo atinente a la gestión de los recursos humanos. Estos recursos esenciales y fundamentales para la marcha y vida de toda organización continúan administrándose bajo los paradigmas propios de una época pasada. Una época en la cual los niveles culturales, conocimientos y entrenamientos del personal estaban muy por debajo de los actuales, una época en la cual no existía la cantidad de información existente actualmente, una época en la que los consumidores se adaptaban a la oferta y no como lo es actualmente en la cual la empresa debe constantemente adaptarse a las nuevas y mayores exigencias de los consumidores. Aquella era una época signada mundialmente por las barreras comerciales, al contrario de la actual existencia de mercados globales.

Dentro de estas nuevas realidades los directivos y también sus empleados deben cambiar sus paradigmas, ya no sólo para aspirar al éxito sino como mínimo poder participar de dicha competencia. La pregunta es: ¿Están los directivos y personal preparados para desaprender y reaprender de manera continua?

Yendo totalmente en contra de los conceptos más comunes de la gestión de personal, en la mayoría de las empresas occidentales surgen desde diversas perspectivas y autores la necesidad de reformular ciertos principios fundamentales. Entre los nuevos conceptos y metodologías a poner en práctica para volver más competitiva a las empresas tenemos:

- Todo el personal debe participar activamente de la calidad, los servicios y las ventas, contribuyendo desde diversas perspectivas y actividades a los objetivos fundamentales de la organización, como así también de la plena satisfacción de los clientes internos y externos. La calidad es obra de todos y no de un sector especialmente dedicado al control de calidad. El personal debe mediante el autocontrol, la prevención, las actividades grupales y los sistemas

de sugerencia contribuir a mejorar constantemente los niveles de calidad y productividad de la empresa.

- Hacer factible la mejora continua en los niveles de productividad, con el apoyo y, la participación plena y activa de todo el personal, exige de parte de los directivos asegurar los puestos de trabajo.
- **Gestionar la motivación conjuntamente con los conocimientos técnicos y la capacidad de creatividad de modo tal de incrementar la creatividad e innovación aplicada en la empresa.**
- Dejar de ver la capacitación como un gasto para pasar a considerar la misma como una inversión.
- Poner especial hincapié en la capacitación del personal en aspectos tales como:
 - o Las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones.
 - o Trabajo en equipo.
 - o Herramientas de gestión.
 - o Mapas Mentales, Pensamiento Lateral, Inteligencia Emocional y Programación Neuro-Lingüística entre otras.

Siguiendo esta línea, analicemos qué ha venido ocurriendo en gestión humana y cuál es la nueva propuesta.

A. INTERESES CONTRAPUESTOS

El administrador en gestión humana no puede prescindir de procurar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización en la cual trabaja. Es cierto que en una pyme el concepto de efectividad es diferente al de una empresa grande, o en una empresa pública, pero nadie que trabaje en gestión humana se puede desligar de la efectividad de las organizaciones. Al mismo tiempo debe atender a la salud de las personas que las componen, entendida como la promoción de su desarrollo y de su adaptación activa a la realidad. Desde la gestión humana, **ambas cosas deben procurarse simultáneamente**. Y es necesario reconocer que se trata de lógicas complementarias y antagónicas al mismo tiempo, ya que no siempre el objetivo de la efectividad se compadece con la salud de las personas, y también es cierto que la preservación de la salud a veces puede resentir la efectividad en el corto plazo.

Por lo tanto, el cambio de paradigma consiste en aceptar esta verdadera “relación dialógica”, que en los términos de Édgar Morin se define como la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario. Es una relación que encuadra dentro del paradigma de la complejidad, por oposición al enfoque tradicional que postula solamente la “complementariedad” entre los objetivos de la organización y los de las personas que la componen. Considerar también el antagonismo implica aceptar que la organización trasciende al sujeto, y también que la dimensión humana del mismo trasciende el rol que le toca desempeñar en la organización.

Al hablar de gestión Aubert y Gaulejac, en su libro *El coste de la excelencia*, afirman que la función principal de la gestión es “producir organización”, de lo cual se puede decir que es tener modelos que permitan establecer una articulación entre las estructuras, los procesos y los sistemas, en el marco de la interacción humana que les otorga sentido y direccionalidad. Nuevamente desde el paradigma de la complejidad, podemos postular una relación de reciprocidad entre la estructura que genera la interacción humana y la interacción humana que genera la estructura, estamos hablando de cosas que son al mismo tiempo causa y efecto. No tenemos en gestión humana la linealidad causa y efecto del paradigma de la simplicidad, sino que lidiamos con elementos cotidianos que están en tensión permanente.

Entonces se puede decir que el mundo de las organizaciones es un mundo en tensión. La universidad privada, por ejemplo, presenta tensiones entre su lógica educativa y su lógica empresarial, de la misma manera que una empresa de salud privada tiene la tensión entre la provisión de la salud y la rentabilidad de su negocio. Hay una tensión permanente, la tensión no es una mala palabra; si hablamos de los nuevos paradigmas en gestión humana, el conflicto, la tensión y la contradicción en el sentido más puro de la palabra son el “motor” de la organización, lo que genera su dinámica, lo que abre la posibilidad para que evolucione y cambie. Las organizaciones que dicen “no tener conflictos” son organizaciones totalitarias porque han impuesto una de las dos lógicas por sobre la otra. Entonces la palabra tensión es constitutiva de la noción de gestión y de producir organización.

Ahora al hablar de “nuevos paradigmas en gestión humana” se está aludiendo a una cosmovisión expresada en términos de los conocimientos y valores que subyacen por debajo de los modos en que producimos organización. Esto quiere decir que la mayor parte de las veces esos paradigmas tienen eficacia causal en el sentido que allí están operando, pero no están explícitos y, más aún, en cierta forma son inconscientes porque tienen que ver con modos de comprensión y de aprehensión de la realidad que se originan en los procesos muy tempranos de socialización.

Retomemos ahora las teorías X e Y de McGregor, explicada anteriormente, quien a mediados del siglo pasado sostenía que existían dos paradigmas, se llamarían hoy de gestión. Al primero lo llamó teoría X, el ojo del amo engorda el ganado, la persona va a ser responsable cuanto más controlada está, y si no lo está, tenderá a ser irresponsable. La teoría Y, por el contrario, refiere a lo que hoy en día llamaríamos empowerment (empoderamiento), démosle a la persona la responsabilidad y la libertad, fijémosle los límites, y será más productiva y efectiva. Esos paradigmas, que rara vez están explícitos, operan permanentemente en gestión humana; todos nosotros tendremos alguna preferencia por la teoría X o por la teoría Y. Lo que hemos vivido en la escuela, en las diferentes organizaciones en las cuales hemos participado, va moldeando esos paradigmas que determinan nuestra cosmovisión.

B. MOMENTOS DE LA GESTION HUMANA EN EL TIEMPO

Desde los estudios de Taylor en adelante podría decirse que ha habido tres momentos de la gestión humana.

En el primero la gente era mano de obra, lo importante era su capacidad física, en el contexto de organizaciones dedicadas básicamente a la manufactura, donde lo que importaba de las personas era su capacidad de producir trabajo motor.

Entre los años 1920 y 1930 aparece la denominación de “relaciones humanas” muy ligada a los experimentos de Elton Mayo, quien estaba investigando la relación entre condiciones de trabajo y rendimiento en la empresa Hawthorne (por eso sus conclusiones se llamaron “el efecto Hawthorne”). Él y su equipo indagaban sobre qué era lo que pasaba si mejoraban las condiciones ambientales de trabajo, la disposición de los elementos con los que las personas trabajaban, el equipamiento ergonómico. Tenían grupos en los que mejoraban las condiciones y grupos testigo en los que nada cambiaba sustancialmente; para su sorpresa, el rendimiento mejoraba en ambos tipos de grupos. Repararon entonces en que, en un caso y en otro, la gente estaba siendo escuchada, consultada, reconocida, y que era precisamente esto lo que generaba un factor motivacional que traía las mejoras de la productividad. Hegel, filósofo de fines del siglo XVIII y principios del XIX, sostuvo que lo que caracteriza y distingue a la especie humana, a diferencia de otras especies, es su necesidad de reconocimiento: somos seres humanos en tanto y en cuanto somos reconocidos por el otro. Era ese reconocimiento y era esa convocatoria a la participación lo que daba origen a la mejora en el rendimiento.

Aparece entonces la escuela de relaciones humanas, que en este contexto podemos ligar al concepto de recursos humanos, y con él, el segundo momento de la gestión humana. Pero la palabra “recurso” sigue apareciendo como en términos utilitarios, y desde la lógica del capitalismo está bien que así sea porque una organización con ánimo de lucro debe ser rentable para poder desarrollarse, crecer y generar empleo. Desde otra perspectiva, sin embargo, la palabra “recurso” no evoca a todas las potencialidades del sujeto ni predispone al desarrollo de sus capacidades a través de las actividades que realiza en las organizaciones.

Hoy en día ha irrumpido el concepto de talento humano, que marca el tercer momento de la gestión, y que puede definirse como el potencial creador de una persona para el desarrollo de un conjunto de conocimientos y habilidades que habrán de aplicarse a su rol en la organización. Insistiendo en el término “potencial” porque, si se trabaja en talento humano, un supuesto básico que se debe considerar es que todos tenemos un potencial creador, no hay nadie que no lo tenga. Howard Gardner, que trabajó el concepto de inteligencias múltiples, habla de la inteligencia como un potencial biopsicológico. Pero ¿Qué significa un potencial en este contexto? Recordando las definiciones de energía potencial en física, un cuerpo sostenido en mis manos tiene una energía potencial; si yo lo dejara caer, su energía potencial se transformaría en energía cinética. Para que la energía potencial se

transforme en energía cinética tienen que darse las condiciones, y de eso hablamos cuando nos referimos a talento humano: si adoptamos el paradigma del talento humano, **necesitamos una organización que favorezca el desarrollo del potencial creador de las personas y no una que lo inhiba**. A este respecto, Dave Ulrich propone en su libro Recursos humanos que las funciones de las áreas de recursos humanos en las organizaciones se pueden ubicar en uno de los siguientes cuatro cuadrantes: administrador, desarrollador, socio estratégico, y agente de cambio.



Figura 6 – Ulrich, D. (1997). En su libro: Recursos Humanos

En cuanto a los ejes, uno tiene que ver con la orientación de los responsables hacia el negocio, y el otro hacia las personas. Para quienes vienen de la Administración, esta es una versión actualizada de la famosa grilla gerencial de Blake y Mouton, orientación a la tarea y a las relaciones. Ulrich sostiene que cuando hay un bajo componente de la orientación a las personas y un bajo componente de la orientación al negocio, se habla del rol de *administrador* en la gestión humana. Aquí no hay una connotación negativa, la función de administración de personal es necesaria para manejar la nómina, liquidar los sueldos, controlar el ausentismo, administrar la disciplina, y otras cosas por el estilo. Cuando hay alta orientación a los negocios y baja orientación a las personas, es lo que Ulrich pone como *socio estratégico*, mira más el negocio que las personas. Cuando la orientación es mayor hacia las personas y menor hacia el conocimiento del negocio, el rol es de *desarrollador*, desarrolla talento humano, genera las condiciones para que ese potencial se transforme en una realidad. En este sentido, Elliot Jaques tiene una especie de fórmula que pone la gestión del desarrollador en función de los siguientes parámetros:

$$CA = f (CP, C/H, V, -T)$$

CA: capacidad aplicada en el rol
 CP: capacidad potencial
 C/H: conocimientos y habilidades
 V: valoración del rol (motivación)
 -T: ausencia de manifestaciones temperamentales que atentan contra el desempeño en el rol

Figura 7 – Jaques, E (2000). En el libro: La organización requerida

La capacidad aplicada en un rol es una función de cuatro elementos. El primero es la *capacidad potencial*, ya lo dijimos, todo el mundo tiene una capacidad potencial. Para lo que sigue pongamos el ejemplo de Einstein: ¿tenía una capacidad potencial? si la tenía. El segundo elemento son los *conocimientos y habilidades*, también conocido como las competencias de las personas. Einstein podía adquirirlas para cualquier puesto sin ninguna duda. El tercer elemento es la *valoración del rol*: no basta con tener capacidad para ser en potencia, ni tener conocimientos y habilidades, necesitamos estar motivados para esa tarea. Si a Einstein lo hacemos telefonista, no dudamos de su capacidad potencial ni de su aptitud para aprender cómo hay que atender el teléfono, tiene las posibilidades de adquirir conocimientos y habilidades necesarios; pero probablemente sería el peor de los telefonistas porque no estaría interesado en el desarrollo de ese rol. Finalmente tenemos “(- T)” *de temperamento*, que tiene mucho que ver con los psicólogos a nivel del trabajo individual más que organizacional, y significa que requerimos ausencia de manifestaciones temperamentales extremas que atenten contra el desempeño del rol, contra la posibilidad de tener una eficiente capacidad aplicada al rol.

Ustedes tienen gente conocida con mucha capacidad potencial, muchos conocimientos y habilidades seguramente, y eventualmente mucha motivación para hacer lo que hace, pero si son obsesivos de libro o paranoicos graves, el tipo que todo el tiempo tiene que chequear con rituales obsesivos que no se haya equivocado, o el paranoico que piensa que todo el mundo lo está persiguiendo y que en la organización se han confabulado en su contra, no funcionará. A esto se refiere Jaques cuando habla de ausencia de manifestaciones temporales extremas. Y allí están entonces los cuatro elementos y cada uno de estos elementos genera prácticas de gestión humana en las organizaciones. El desarrollo de la capacidad potencial, Jaques se lo asigna a una figura que llama el mentor y la práctica es conocida como mentoring o tutoría. En este contexto, el tutor es la persona que piensa en el desarrollo de la persona en el mediano o en el largo plazo, no está preocupado por el desempeño inmediato. Para ello debe desarrollar la capacidad de disociar el desempeño inmediato de la evaluación de potencial. El coach es quien se ocupa del desarrollo del conocimiento y las habilidades, y de la valoración del rol. Es su función, cualquiera sea la corriente de coaching que se elija.

Entrenar, practicar, tiene que ver con incrementar los conocimientos y habilidades, tiene que ver con trabajar sobre la motivación para que la persona pueda aplicar toda la capacidad potencial al desarrollo de su rol. Quienes trabajan sobre las manifestaciones temperamentales extremas son los psicólogos; lo que pueden hacer los responsables de gestión humana en las organizaciones es recomendarle a un obsesivo grave que haga terapia, pueden recomendarle alternativas.

En síntesis, actualmente la mayoría de las empresas continúan en actitudes totalmente contrapuestas a las descritas, por ello la necesidad imperiosa de un cambio de mentalidad, de una redefinición y actualización de los paradigmas a los efectos de lograr por parte de la empresa una

ventaja competitiva. Aquellas empresas que actúen de manera contrapuesta a la forma en que lo hacen la mayoría obtendrá ventajas tanto absolutas como relativas de carácter significativo, justamente por llevar a cabo aquellas acciones que permitiendo mejorar su performance no son imitadas por los competidores.

Poner en práctica estos cambios requiere no sólo de una importante concientización a nivel directivo, sino también de generar tanto estrategias como tácticas destinadas a su puesta en marcha.

Vivimos en una época en la cual el cambio de paradigmas resulta fundamental en todos los órdenes, siendo necesario poner un muy especial énfasis en los cambios de mentalidad concernientes a la gestión del personal, pues en ello se basan los demás cambios estratégicos, sean estos en relación a cuestiones tecnológicas, comerciales o financieras.

Importantes investigadores en materia de psicología y creatividad informan fehacientemente que el promedio de los individuos no hace uso más que del 1% de sus capacidades. Por lo tanto, podemos imaginarnos el potencial de crecimiento en la productividad tanto a nivel empresa como a nivel sociedad que tendría mejorar los sistemas de educación y capacitación, la eliminación de las barreras a la creatividad e innovación, el fomento de la imaginación, y la mejora en los sistemas de comunicación. Las capacidades mentales son inmensas y recién ahora se está empezando a descubrir sus capacidades y potencialidades. El directivo que entienda y comprenda ello tendrá una importante arma en sus manos a los efectos de lograr ventajas competitivas consistentes. El secreto es que la mayoría se concentra apenas en las potencialidades y capacidades de sus estructuras y equipos (maquinarias – instalaciones), desconociendo el enorme potencial desaprovechado en cuanto a sus recursos humanos, lo cual implica hacer un uso de las experiencias, conocimientos, aptitudes, capacidades creativas y de innovación, lo cual no sólo beneficiará a la empresa, sino también mejorará la calidad de vida de su personal.

CAPÍTULO V: MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE PYMES DEL GRAN MENDOZA.

Para ingresar al campo de la presente investigación se realizó una encuesta a un total de 44 trabajadores de Pymes del gran Mendoza, entre los 22 años a 52 años, con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta.

Podemos observar que la mayoría de los trabajadores encuestados tienen entre 22 a 29 años de edad, permitiendo obtener una mirada distinta respecto de la motivación en las PyME enfocada en los nuevos paradigmas.

Edad

44 respuestas

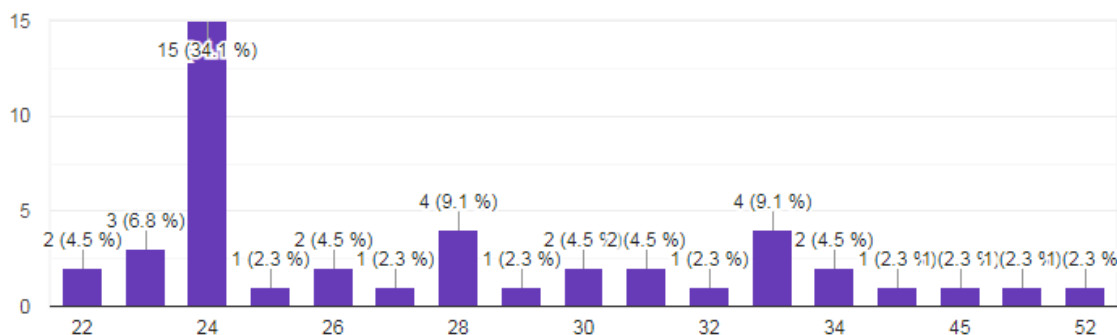


Figura 8 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

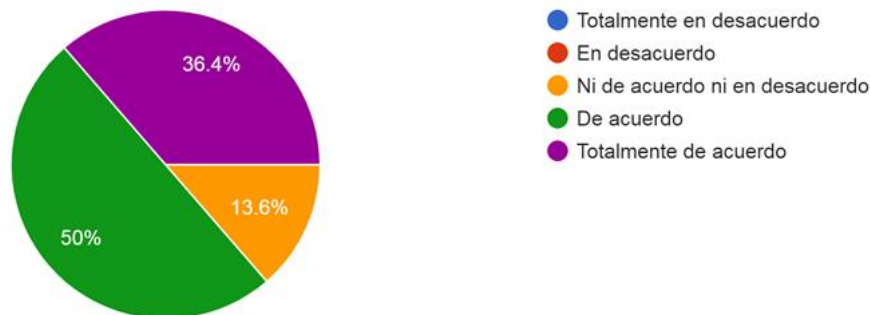
Por medio de la encuesta los trabajadores debieron responder 18 preguntas respecto de la motivación y la satisfacción laboral en sus trabajos, de las cuales tuvieron que indicar si estaban totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. (Anexo)

En primer lugar, se indaga respecto de si los encuestados trabajan con el objetivo de lograr sus proyectos a futuro o sus deseos. Los resultados obtenidos fueron de que la mayoría estuvieron de acuerdo que trabajan para cumplir sus deseos o proyectos, llamando la atención de que una minoría no tiene en cuenta para qué trabaja.

Esto nos da la pauta de que los trabajadores, en su mayoría, concurren a sus empleos porque lo consideran como un medio para alcanzar sus deseos o metas. Está en la empresa conocer las necesidades de sus empleados para alcanzar el punto donde se relacionen los objetivos organizacionales con los personales de cada trabajador.

¿ Voy a trabajar porque elegí hacerlo para obtener lo que deseo?

44 respuestas



¿ Voy a trabajar porque es un medio para realizar mis proyectos?

44 respuestas

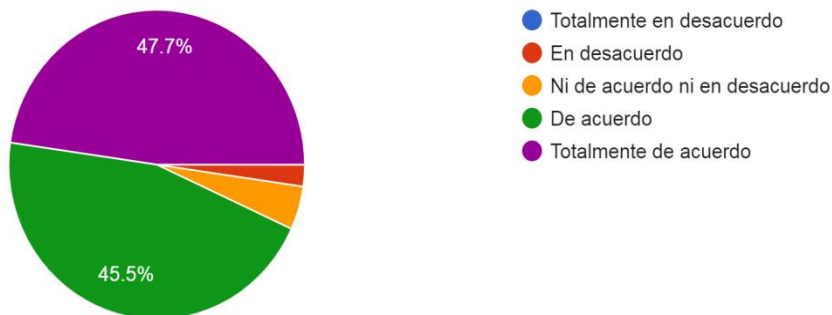
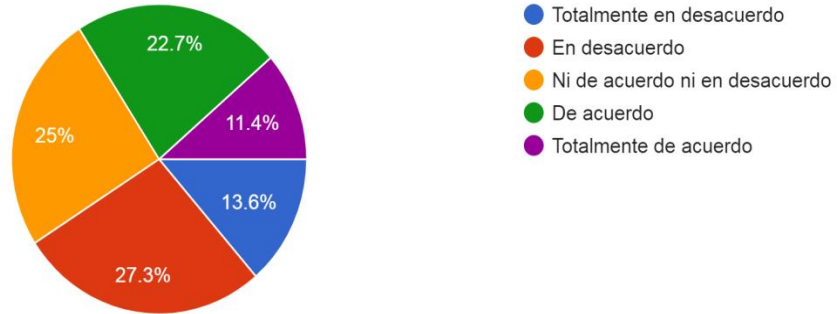


Figura 9 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

El dinero, la salud, la vestimenta, etc. son necesidades básicas con las que se logran satisfacer con la contribución que las personas reciben en sus trabajos. Los encuestados debieron responder si los beneficios económicos que reciben logran satisfacer sus necesidades básicas, como resultado se puede observar que un 41% de las personas están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y un 25% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo cual suman un 66%, es decir, que reflejan que el poder adquisitivo de las personas llega a cubrir lo justo y necesario o no llegan a cubrirlo. Con respecto al beneficio de salud, si bien aumenta el porcentaje de las personas que están de acuerdo, el porcentaje de las personas que están totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo sigue siendo alto.

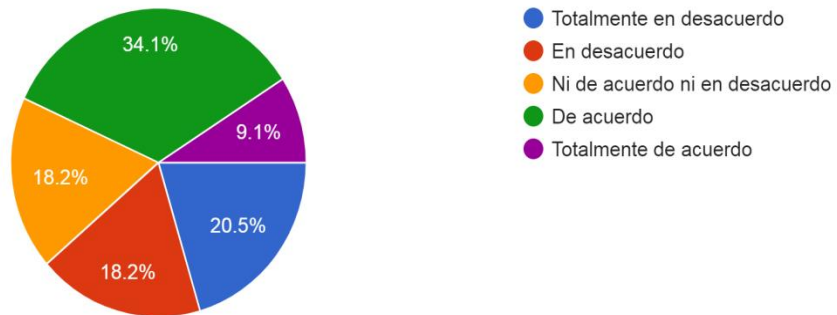
¿ Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

44 respuestas



¿ Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia?

44 respuestas



¿ Mi trabajo me da un seguro de vida adecuado?

44 respuestas

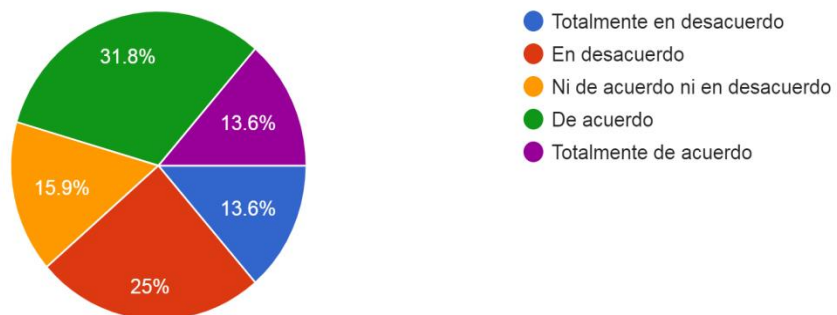


Figura 10 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año

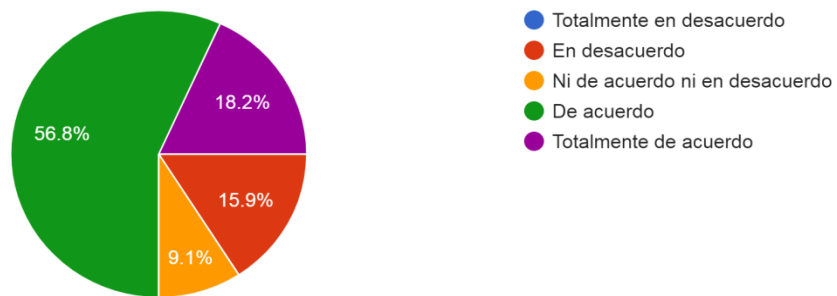
2020

Luego se analizó si la empresa brinda seguridad al empleado otorgando las herramientas y un ambiente físico apropiado para llevar a cabo el trabajo. Se observa que un alto porcentaje de las

personas encuestadas están de acuerdo en que la empresa les brinda las herramientas y un espacio físico adecuado para desempeñar sus tareas, así como también se ve reflejado al preguntar directamente si se sienten seguros en su empleo. Esto puede significar un beneficio para las PyME que sus empleados se sientan seguros en sus trabajos porque de lo contrario sería una amenaza ya que el trabajador puede perder interés en la tarea asignada o renunciar al trabajo y como consecuencia esto dañaría los objetivos organizacionales.

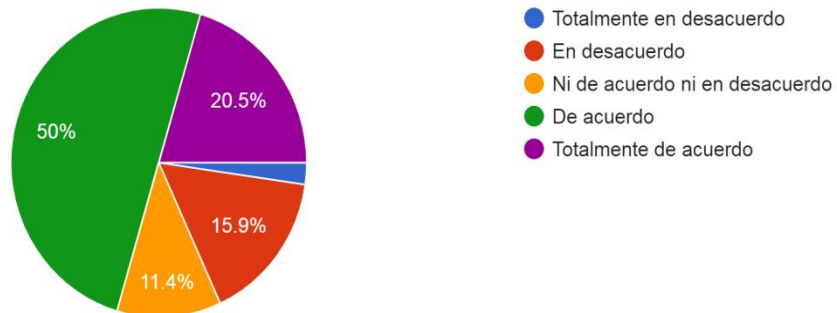
¿Las herramientas que utiliza en el desempeño de sus labores son propicias para desarrollar sus tareas?

44 respuestas



¿ Como se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo?

44 respuestas



¿ Me siento seguro en mi empleo?

44 respuestas

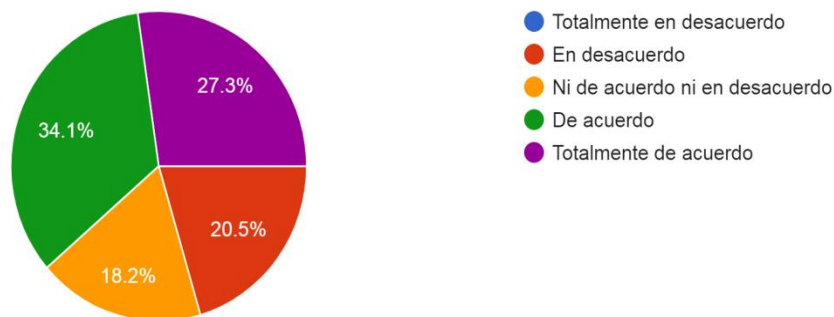


Figura 11 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

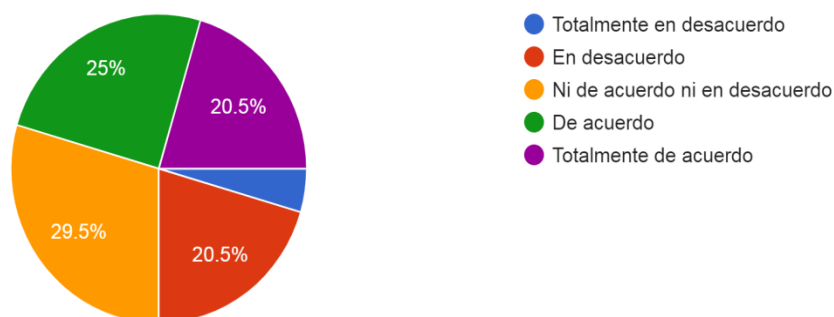
Por otro lado, se quiso investigar acerca de si la empresa fomenta el compañerismo, el trabajo en equipo, si tienen en cuenta la opinión de los empleados y la relación con sus superiores.

Respecto al fomento del compañerismo, trabajo en equipo y si la empresa considera la opinión de los trabajadores, los resultados fueron que entre un 43% a 45% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, entre un 30% a 32% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y en un 25% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

En cuanto, a la relación de trabajador-superior aumentó el porcentaje de las personas en desacuerdo quedando en un 48%, en un 39% aquellas personas que están de acuerdo y en un 14% las personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

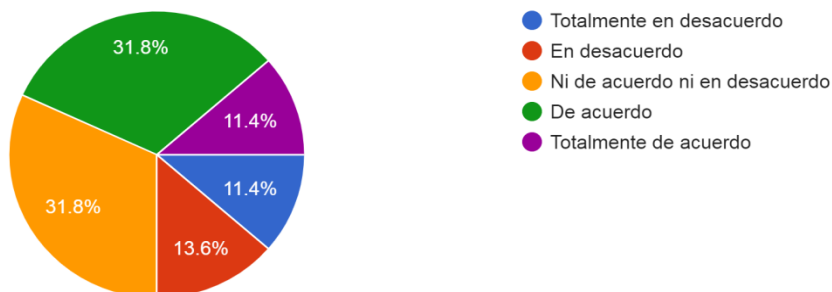
¿ Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo?

44 respuestas



¿ Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?

44 respuestas



¿ Como se siente respecto a las relaciones entre dirección (gerencia) y trabajadores en la organización?

44 respuestas

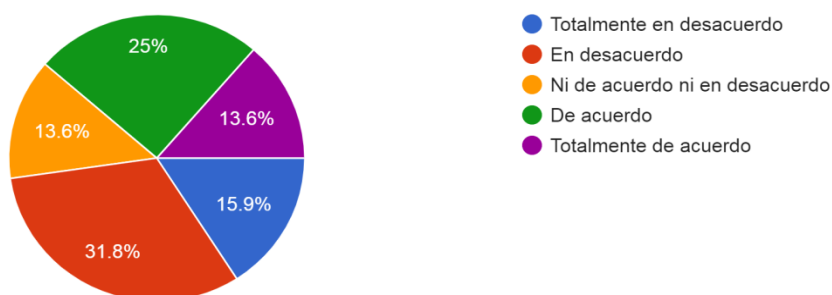
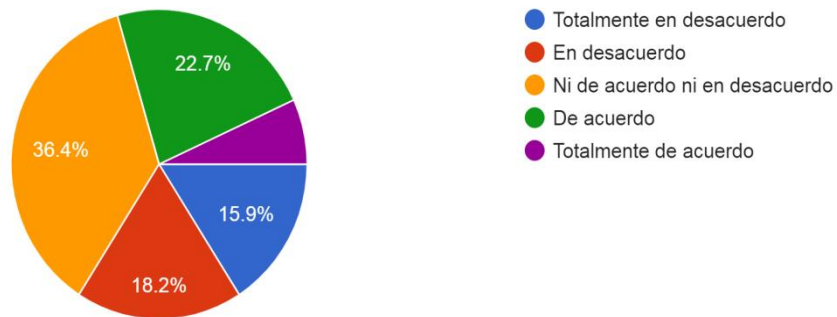


Figura 12 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

De esta manera, se preguntó acerca de si la empresa reconoce el trabajo que los empleados realizan, del cual se mostró que un 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, que no sienten ser reconocidos por la empresa. Por otro lado, se indagó si la empresa otorga incentivos a los trabajadores ante un trabajo bien hecho, es decir, si son reconocidos por su labor. El resultado arrojado fue que la mayoría está en desacuerdo, en otras palabras, se observa que en general las empresas no utilizan incentivos para motivar a sus trabajadores.

¿ Reconocen el trabajo que usted desempeña?

44 respuestas



¿ Recibo un incentivo (comisión) por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho?

44 respuestas

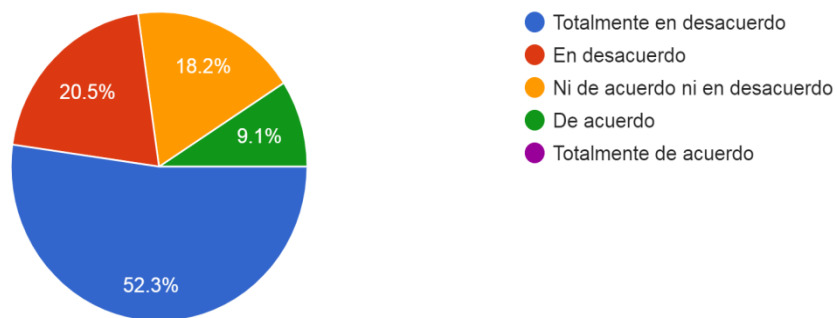


Figura 13 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

Teniendo en cuenta, que la mayoría de los encuestados consideran al trabajo como un medio para alcanzar sus proyectos y/o deseos, se muestra que los trabajadores se esfuerzan en sus trabajos para no fracasar y cumplir con su labor y objetivos.

¿ El riesgo al fracaso en la tarea que está realizando le hace esforzarse en su trabajo?

44 respuestas

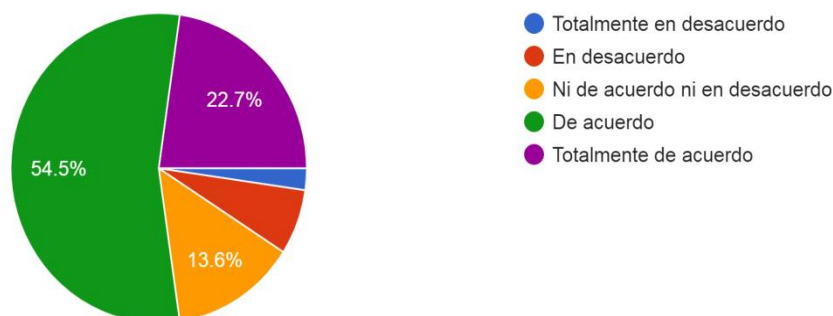


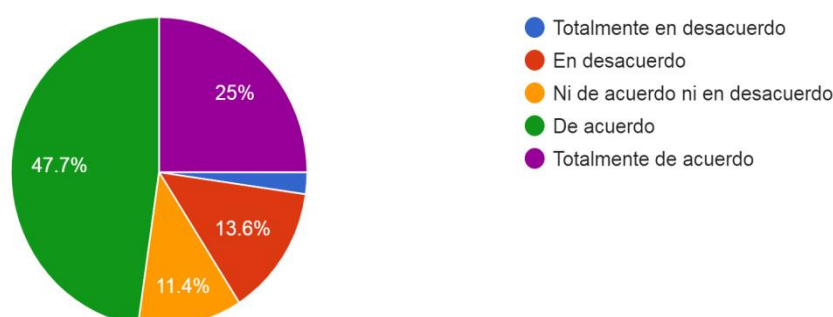
Figura 14 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

Considerando que todo trabajador tiene metas a cumplir, se investigó acerca de si las empresas ofrecen posibilidad de crecimiento o progreso dentro de la misma y los resultados arrojaron que un 52% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y en un 30% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Por último, se quiso conocer la satisfacción laboral de los trabajadores en las PyME del gran Mendoza. La mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el horario de trabajo, con ánimo y energía para realizar las labores, y además se siente a gusto de formar parte del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

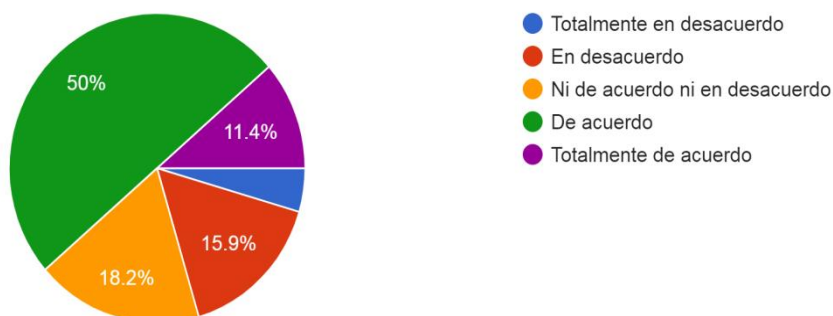
¿ Se siente cómodo en su horario de trabajo?

44 respuestas



¿ Me siento con animo y energía para realizar efectivamente mi trabajo?

44 respuestas



¿ Me siento satisfecho/a porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

44 respuestas

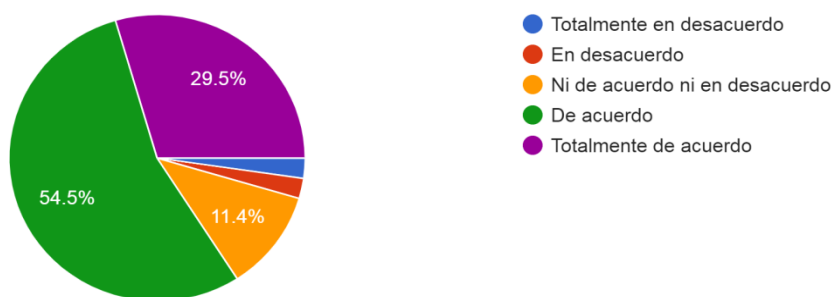


Figura 15 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

Considerando el total de respuestas de las últimas tres preguntas basadas en la satisfacción laboral, se obtuvo que un 73% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 14% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

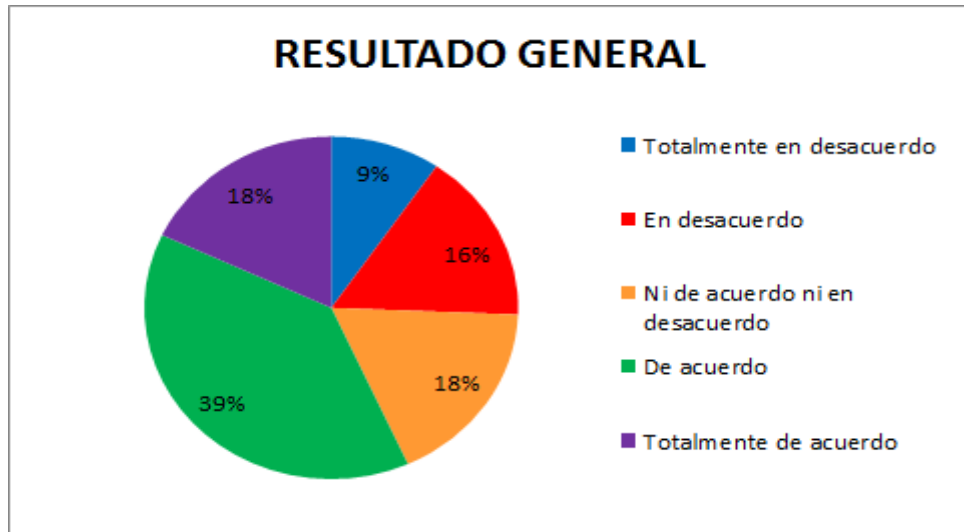


Figura 16 - encuesta realizada a trabajadores del Gran Mendoza durante el primer semestre del año 2020

En conclusión, podemos observar que, del total de las personas encuestadas, en general, mostraron estar de acuerdo respecto a la motivación y satisfacción laboral en las Pymes donde trabajan.

Si bien es favorable para las Pymes que sus empleados se sientan motivados y satisfechos no deben dejar de prestar atención a aquellas personas que muestran no sentirse motivados o satisfechas por el impacto que esto provocaría en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por eso es esencial que las empresas cuenten con un área de Recursos Humanos que permita conocer, comprender, gestionar e innovar en nuevas técnicas o métodos para motivar al personal, porque el mundo está evolucionando constantemente y la expectativa de vida de los seres humanos va en aumento. Como se mencionó anteriormente, las personas son el recurso más importante de una organización y lo que marca la diferencia entre una u otra empresa.

Las Pymes deben empezar a dejar aquellos argumentos que se resisten a los cambios y que no le permiten asumir riesgos. Ya que, si una organización admite a todos sus empleados combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidades de mejoras personales y empleabilidad, sin dudas podrá retener y comprometer talentos asegurándose una adecuada transición, a través de las diversas generaciones consiguiendo así cumplir sus metas.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la diversidad de objetivos que las PyMEs buscan satisfacer en forma óptima, es necesario que las mismas cuenten con personal apto y capacitado para realizar las tareas y funciones asignadas a los puestos que la componen y, de esta manera, alcanzar los objetivos planteados. Con lo cual, el capital humano es el principal recurso para el funcionamiento de las PyMEs.

Actualmente en las organizaciones, no sólo basta con el cumplimiento de los propósitos, sino que, es necesario que esos trabajadores generen un valor agregado a cada tarea que realicen. Para poder generar valor es necesario, en principio, que la PyME mantenga motivados a sus empleados de forma tal que los mismos logren un sentimiento de pertenencia para con la organización y, de esta forma, retener al talento. Ya que un trabajador correctamente motivado mejora su calidad de vida laboral, y de esta forma logra desempeñar sus tareas dentro de la organización de la mejor manera posible, con mayor eficiencia y calidad.

Por ende, si la PyME es capaz de realizar una correcta lectura de las necesidades y objetivos, tanto propios como vinculados a sus empleados, podrá obtener diferentes beneficios tales como que el empleado se sienta más a gusto trabajando, logrando aumentar su rendimiento en las tareas asignadas, que participe en la consecución de los objetivos de la empresa y comprometiéndolo en el cumplimiento de los mismos, causando menores errores en las tareas que tiene a su cargo, disminuyendo la ausencia en el trabajo, que logren sentirse autorrealizados y con optimismo en seguir potenciando sus cualidades, como también creando ventajas competitivas en el mercado, mejorando sus resultados y logrando sus metas.

Para ello, la PyME deberá determinar la forma de motivación más adecuada para satisfacer tales propósitos, dentro de las cuales podemos decir que existen una infinidad de formas como por ejemplo brindar aumentos salariales, premios, bonos, cursos o capacitaciones, entre otros vistos anteriormente con lo cual se lograrán establecer, además, fuertes lazos entre la organización y los trabajadores y contribuir al desarrollo mutuo personal - PyME.

Si bien muchas PyMES al tener una estructura simple y pequeña, no disponen de un departamento de recursos humanos formalizado, como las grandes empresas. Sin embargo, esto no obsta que puedan utilizar metodologías que les resultarían exitosas para potenciar a su personal. Es importante que estas entidades tengan presente que esta gestión no es una carga adicional sin efectos positivos, sino que comprendan la relación directa que tiene alcanzar el éxito tanto a nivel corporativo como también lograr la satisfacción de las personas que la integran.

Actualmente, vivimos en una época en la cual el cambio de paradigmas resulta fundamental en todos los órdenes, siendo necesario poner un muy especial énfasis en los cambios de mentalidad concernientes a la gestión del personal, pues en ello se basan los demás cambios estratégicos, sean estos en relación a cuestiones tecnológicas, comerciales o financieras.

REFERENCIAS

- Albesa, B.M. (2000). *La motivación y el trabajo*. Argentina. Facultad de Ciencias Económicas - UnCuyo. Serie de Cuadernos N° 123.
- Aubert, N. & Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: PAid.
- Bellofiore C.G. (2017) *Estudio descriptivo del nivel de satisfacción motivacional del personal de la PyME familiar MDC*. Argentina. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Cisspraxis.
- Bittel (2000), *Administración de Personal*. Traducción Jorge Raúl Gutierrez.
- Bullock, R. (2013). *Job Performance Defined*. student in the field of Industrial Organizational (I-O) Psychology.
- Calderón, H., Galvis G., Galvis M., Milena S. y Torres Narváez K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137.
- Carolina G. Bellofiore (2017). *Estudio descriptivo del nivel de satisfacción motivacional del personal de la PyME familiar MDC*. Argentina. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed.* Colombia: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V.H. y Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (84), 43-61.
- Dallaglio, M. (2015). 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, Argentina. 1-32.
- Gallardo, A. (2002). La era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos. *Administración y Organizaciones*, Julio.
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples, la teoría en práctica*. Barcelona: Paidós.
- Hall, B., W. (2008). *La nueva estrategia del Capital Humano*. Nueva York: AMACON.
- Jacques, E. (2000). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Madero Gómez, S.M. y Rodríguez Delgado, D.R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107.
- Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización industrial*. Londres: Macmillan.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Morin, E. (1996). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Naranjo Pereira, M.L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo, *Revista Educación*, 33 (2), 153-170.

- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (23), 79-97.
- Patlán Pérez, Juana (2016). *Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo*. México. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Pinilla, Antonio (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10a. ed.* México: Pearson Educación.
- Rodríguez Sánchez, J.L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa, *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.
- Ruiz, M. (2004). *De cara a su evaluación*. Coordinador del Programa de competencias de la Universidad de Deusto.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- Trechera, J.L. (2016). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Recuperado el 14 de abril de 2020 de <https://es.scribd.com/document/313309372/Saber-Motivar>.

ANEXO: ENCUESTA

Diagnóstico de motivación y satisfacción laboral

A continuación se presenta un serie de preguntas dirigidas a personas que trabajen en pequeñas y medianas empresas (máximo 250 trabajadores) elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta, para ello se le pide responder todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Edad

Texto de respuesta breve

¿Las herramientas que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Como se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Me siento con animo y energía para realizar efectivamente mi trabajo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Me siento seguro en mi empleo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Mi trabajo me da un seguro de vida adecuado? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Se siente cómodo en su horario de trabajo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo? * *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Como se siente respecto a las relaciones entre dirección (gerencia) y trabajadores en la organización? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Recibo un incentivo (comisión) por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Reconocen el trabajo que usted desempeña? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ El riesgo al fracaso en la tarea que está realizando le hace esforzarse en su trabajo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Cree que tiene posibilidad de progresar en la empresa? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Voy a trabajar porque elegí hacerlo para obtener lo que deseo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Me siento satisfecho/a porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿ Voy a trabajar porque es un medio para realizar mis proyectos? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.

Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

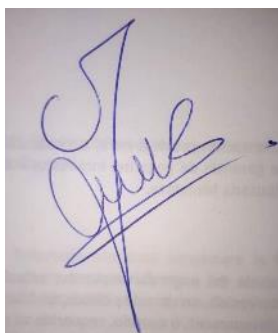
Mendoza, 18 de agosto de 2020



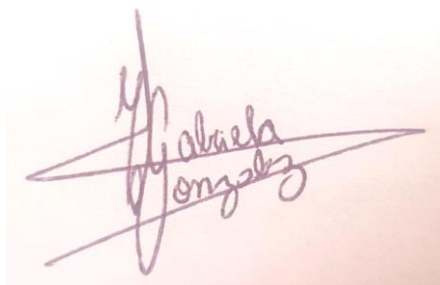
.....
SIMIONATO, Carla Melina
Número de registro: 29264
DNI: 39.240.004



.....
Michalik, Valentina Lourdes
Número de registro: 29173
DNI: 39.379.210



.....
Vacas, Romina Berenice
Número de registro: 29286
DNI: 39.531.333



.....
González Ortiz, María Gabriela
Número de registro: 29126
DNI: 39.235.742