

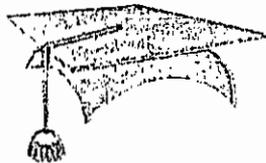
MOTIVACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Alumno: Maria Pia Vanella

Carrera: Licenciatura en Comercialización



BIBLIOTECA
CASA
C-05



TESIS

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACION

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.

Facultad: Ciencias Económicas

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Cátedra: Seminario de Graduación

Autor: Maria Pia Vanella

Tutor: Lic. Gustavo Rodríguez

Departamento de Metodología: Dra. Laura Cipriano

Noviembre, 2002

INDICE

Abstract	
Resumen Metodológico	2
I- Introducción	3
I-1 Objetivos y razones	3
I-2 Estructura	3
I-2-1 Metodología Empleada	4
I-3 Origen de la información utilizada	5
I-4 Alcance de los términos a utilizar	5
I-5 Contexto de la investigación	7
I-5-1 Disciplinas de estudio	7
I-6 Principales diferencias entre grandes y pequeñas empresas	8
I-6-1 Disponibilidad de recursos	9
I-6-2 Posibilidad de "hacer carrera"	9
I-6-3 Nivel cultural de los miembros de la organización	10
I-6-4 Cúpula Dirigente	11
II- MOTIVACIÓN DEL EMPLEADOR	15
II-1 Identificación de los elementos que motivan al pequeño empresario	17
II-2 Como incrementar la motivación de los empleadores	18
II-2-1 El campo de conocimientos y la motivación del dirigente	18
II-2-2 Que es concretamente la profesionalización directiva	20
II-2-3 Porque es necesaria la profesionalización	22
II-2-4 Resumen	27
III- MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA P.E.	30
III-1 Como incrementar la motivación del personal	31
III-1-1 Sistema de recompensas y evaluación de desempeño	32
III-1-2 Refuerzos sociales positivos y ejemplaridad directiva	38

III-1-3 Participación del personal	40
III-1-4 El dinero como motivador	42
III-1-5 El crecimiento de la empresa y sus implicaciones	46
III-1-6 El mecanismo de coordinación del trabajo y la motivación	48
III-1-7 Capacitación del personal	49
III-1-8 Selección de personal	52
IV- CONCLUSIONES	54
V- APÉNDICE	56
VI- BIBLIOGRAFÍA	62

ABSTRACT

La presente Tesis consiste en el análisis de los factores motivacionales dentro de las pequeñas organizaciones.

El tratamiento de la motivación del empleador obedece a un rasgo propio de las Empresas Familiares donde el empresario se convierte en el motor principal de la organización y de cuyo empuje y dedicación dependen las características y la existencia misma de la firma y con ella el futuro de su personal.

En cuanto a la motivación de los empleados, las características que este tipo de empresas poseen, hacen necesarias técnicas motivacionales particulares para alentar a sus miembros a dar lo mejor de si.

Resumen metodológico

Tema: Motivación de empleadores y empleados en las Pymes.

Problema: La falta de motivación en este tipo de estructuras dificultan el desenvolvimiento y superación de las pequeñas empresas a lo largo del tiempo.

Hipótesis: Mediante alternativas de capacitación continua y del conocimiento en profundidad del problema, muchas empresas lograrían una mejor performance y rendimiento económico a largo plazo.

Objetivo General: Identificar los elementos que motivan a los empleados y pequeños empresarios y determinar el grado de existencia de los mismos en las pequeñas empresas.

Objetivos específicos:

1. Identificar los elementos que motivan al pequeño empresario. Agrupación y clasificación.
2. Determinar como incrementar la motivación de los empleadores de la Pequeñas empresas.
3. Determinar como incrementar la motivación de los empleados de la Pequeñas empresas.
4. Comprender el crecimiento de la empresa y sus implicancias sobre la motivación del personal.

I. INTRODUCCIÓN

I-1 Objetivos y razones:

El objetivo perseguido es contribuir a llenar el vacío que existe en materia de técnicas de motivación para las pequeñas empresas y empresas familiares, mediante las propuestas que surjan como conclusión del trabajo.

I-2 Estructura:

Se abordaran dos areas de investigación:

- Motivación del empleador.
- Motivación de los empleados.

El tratamiento del primer tema (la motivación del empleador) obedece a un rasgo propio de las Empresas Familiares donde el empresario se convierte en el motor principal de la organización, y de cuyo empuje y dedicación dependen las características y la existencia misma de la firma y con ella el futuro de su personal. Por lo tanto, en una empresa familiar concreta, antes de analizar la motivación de su plantel, es necesario considerar la de su líder formal.

En cuanto a la motivación de los empleados, las características que este tipo de empresas poseen, hacen necesarias técnicas motivacionales particulares para alentar a sus miembros a dar lo mejor de si.

I-2-1 Metodología empleada:

La bibliografía específica que sobre el tema elegido existe es muy escasa, por lo que la consulta a la misma será a título orientativo. Para la elaboración de la presente tesis se recurrirá a la experiencia de distintas personas involucradas con el tema recogida mediante entrevistas y a la experiencia personal derivada de trabajar desde hace cinco años en este tipo de empresas.

Las entrevistas, se realizarán a directivos y empleados de diferentes Empresas Familiares pertenecientes a distintos sectores de la actividad económica. Preferentemente se intentará recoger las opiniones de superiores y subordinados de una misma firma a efectos de realizar un cruzamiento de datos y contar de esta manera con información más confiable.

Al conjunto de entrevistas no se le pretende dar las características de "muestra representativa" de la totalidad de las empresas familiares, sino que serán solo opiniones que, sumadas a las que se pueda extraer de la bibliografía permitirán arribar a una "propuesta". Esta metodología es elegida dada la imposibilidad de realizar una muestra o un censo, y ante la escasez de datos estadísticos sobre el tema.

Trabajo de campo

Universo: Pequeñas Empresas radicadas en las localidades de Mar del Plata y Rosario. Característica: Empresas familiares.

Unidad de Análisis: Empresas familiares gerenciadas por titulares de la firma.

Muestra: Se realizaron 40 encuestas a diferentes empresas. Se incluyen en las encuestas tanto empleadores como empleados.

Modalidad de encuesta: Entrevistas dirigidas

I-3 Origen de la información utilizada:

A lo largo del cuerpo principal de la presente Tesis, existirán referencias al origen de la frase citada, o a la procedencia de la información y datos utilizados. Las reseñas que aparecerán serán las siguientes:

- ✓ (L + número): evoca un libro.
- ✓ (A + número): se refiere a un artículo de revista o periódico.
- ✓ (ED + número): hace mención a la opinión recogida de una entrevista mantenida con un directivo.
- ✓ (Ee + número): referencia a la opinión recogida de una entrevista mantenida con un empleado.

I-4 Alcance de los términos a utilizar.

A continuación se describirá el sentido y alcance con el que será tratado cada término específico a lo largo del presente trabajo:

Motivación: es el impulso por satisfacer un deseo o meta que experimenta una persona.

Motivadores: son aquellos elementos que agudizan el impulso por satisfacer un deseo o meta.

Empresa: se entiende como sinónimo de empresa, a los términos "organización", "firma" y "compañía".

Empresa familiar: es aquella empresa, sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos esta en manos de una familia determinada.

P.E.: a los efectos exclusivos del presente trabajo se considerara como P.E. (pequeña empresa) a aquellas de no más de 50 (cincuenta) empleados y 4 (cuatro) niveles estructurales, con independencia del monto de facturación u otra medida.

I-5 Contexto de la Investigación

El presente trabajo se realizó en las ciudades de Rosario y Mar del Plata.

El desarrollo de las entrevistas tuvo una duración de dos meses, Agosto y Septiembre del presente año.

Ambas ciudades presentan hoy características distintivas, como el alto porcentaje en los niveles de desocupación

I-5-1 Disciplinas Intervinientes (tratamiento macro)

Para darle un tratamiento más amplio, el presente trabajo debería abordarse teniendo en cuenta el análisis desde otras disciplinas de estudio como la sociología y la psicología desde el análisis en lo laboral.

El presente trabajo se basa únicamente en el tratamiento de la motivación en el marco laboral desde la administración de empresas.

I-6 Principales diferencias entre grandes empresas y P.E.:

En las P.E. se nace laboralmente en un puesto y existen pocas posibilidades de ascender, dado que normalmente no existen mas de tres o cuatro niveles estructurales. El trabajo se rutiniza, la paga permanece constante, luego de un tiempo el puesto esta medianamente asegurado, es decir, no existe la posibilidad de pérdida del mismo mientras dure la empresa. Esto se debe en parte porque el empleado ha aprendido su trabajo y lo realiza correctamente, en parte por haber quedado efectivo y el despido del mismo representa para el pequeño empresario la angustiada situación de pagar una indemnización, y por último, debido a la inexistencia de cuadros de relevo dentro de estas empresas sin carrera ascendente (lo que implicaría la engorrosa situación de tener que contratar y capacitar a una nueva persona con el consiguiente perjuicio para el desarrollo de la actividad).

Esta visión derrotista es la que normalmente se respira en las P.E., entonces: es que las personas que ingresan en una P.E. solo los motiva la necesidad de seguridad?. Es que lo único que puede ofrecer una P.E. es un salario fijo, un trabajo rutinario, y un puesto medianamente seguro?. Considero que a ambas preguntas la respuesta es un rotundo no. No obstante la falta de aplicación de técnicas motivacionales en estas empresas, lleva muchas veces a que la realidad sea la descrita, condenando a la misma a la privación de la principal fuente de ventajas competitivas en el largo plazo: el potencial humano.

Es imperiosa la necesidad de solucionar los problemas de motivación que existen en este tipo de empresas, que constituyen el motor de la economía nacional y fuente de empleo para el 70% de los trabajadores argentinos (A 1).

(A1) Fundación Banco Bica – Estudio sobre el empleo en la Argentina.

Para ello, se deben diseñar herramientas motivacionales adecuadas a sus características.

Hay mucho escrito sobre ,motivación, pero inexorablemente aplicable a las grandes empresas y, como se describirá a continuación, existe una serie de diferencias entre estos dos tipos de organizaciones que hacen dificultosa o inaplicables las mismas técnicas de ambos casos. Las principales son:

1.6.1 Disponibilidad de recursos:

Las grandes empresas tienen la posibilidad de aplicar mayor cantidad de recursos "per capita" con destino a su personal, que las P.E.s., paralelamente existen técnicas que solo son eficaces si la cantidad de recursos aplicados es significativa, por ejemplo premios en efectivo, viajes, etc. En todos estos casos para que el reforzador movilice a la persona debe ser impactante, por lo que: el premio en efectivo debe ser considerable, el viaje atractivo, y así sucesivamente; de manera que estas técnicas no pueden ser aplicadas en la P.E. dada la limitación de recursos que sufren las mismas.

Adicionalmente, una gran empresa puede pagar altos premios, u otorgar atractivos viajes al exterior, no solo por sus mayores recursos sino porque el efecto motivador recae sobre todo su personal que, en busca de obtener el premio, realizará mayores esfuerzos. En el caso de las P.E. a igualdad de premio, como consecuencia de ser el personal mucho menos numeroso, el beneficio que representan para la empresa es menor.

1.6.2 Posibilidad de "hacer carrera":

Los miembros de las grandes empresas, tienen la posibilidad de ir "escalando" en la estructura organizacional con el correr del tiempo, asumiendo posiciones mas desafiantes y remuneradas; esta situación no se verifica en las empresas familiares (o lo hace de formas muy limitada), puesto que la cantidad de niveles existentes en una empresa de este tipo

puesto que la cantidad de niveles existentes en una empresa de este tipo normalmente no supera los tres o cuatro; y, siendo el primer nivel ocupado por su/s propietario/s, las posibilidades se restringen aun mas. Es así que el empleado de una P.E., se ve "condenado" a ocupar el mismo puesto durante toda su carrera laboral en la empresa, esto incrementa la rutinización de las labores y el desgano provocado por el acostumbramiento al trabajo. Es necesario buscar técnicas motivacionales que solucionen este último problema y relacionen de manera mas estrecha al trabajador de una P.E. con su organización, como medio de transformar un trabajo cansino en una labor que incite a su realizador a aplicar toda su capacidad y disposición en su ejecución. Esto se puede lograr aprovechando la ventaja que en materia de relaciones humanas mas informales y directas, este tipo de empresas poseen frente a las grandes.

1.6.3 Nivel cultural de los miembros de la organización:

Las grandes empresas, con independencia de la rama en la que actúen, poseen personal de un nivel cultural relativamente mas elevado del que ocupan los puestos de la EF. Esto ocurre , por una lado debido a la mayor cantidad de empleados administrativos y jerárquicos que poseen (personas que tienen de por sí una mayor base cultural), y por el otro lado que la posibilidad de pagar mayores remuneraciones permite a la gran empresa exigir determinados requisitos durante el proceso de selección. De esto deriva que , aun los puestos mas bajos del núcleo operativo, estén ocupados por individuos de un nivel cultural superior al existente en las EF. El mayor nivel cultural de los miembros hace que estos posean mayores aspiraciones y distintas necesidades e idiosincrasia; ésta situación sumada a la posibilidad de "hacer carrera", implica que existen mas herramientas de motivación disponibles en la gran empresa o herramientas que no tienen efecto en las familiares.

Un ejemplo de ello se describe a continuación: una mención de honor, una medalla de la empresa, una cena con el superior, y en general todo lo que hace a la parte político-social de las relaciones superiores subordinados, en una empresa familiar carece de los grandes efectos motivacionales que posee en las grandes. En la mayoría de las EF, el numero uno normalmente interviene de una u otra manera en la parte operativa o "da una vuelta por la fabrica", por lo que el contacto directo con los subordinados es totalmente habitual, así, que este superior le entregue una medalla con el nombre de la empresa, lo invite a cenar, etc, no causa el mismo efecto que en una gran empresa donde la relación superior subordinado es mucho mas distante y formal.

1.6.4 *Cúpula dirigente:*

En las grandes empresas los dirigentes llegan a ser tales como consecuencia de su crecimiento profesional, del desarrollo de su carrera; en el caso de las Empresas familiares, el 55% de sus dirigentes son personas que han comenzado con un pequeño negocio que ha crecido (primera generación), y el 45% son herederos de los propietarios originales (generaciones subsiguientes). (L1).

Estas diferencias en cuanto a la manera de acceder a la dirección de la empresa tiene su implicancia en lo relativo al cuestionamiento sobre: que es lo que moviliza al pequeño empresario a seguir adelante, a invertir, a crecer?, en otras palabras, en lo concerniente a la idiosincrasia del directivo. Esto último es una cuestión que tiene gran importancia sobre las características de la empresa, dada la gran influencia que este personaje tiene sobre la misma. Las empresas familiares son en muchos aspectos el reflejo de sus dirigentes y muchos de los problemas de falta de motivación del personal, se deben a las características de aquellos, por lo que el análisis de sus motivaciones se convierte en un tema prioritario, el primer

aspecto a tratar a la hora de evaluar la motivación en la empresas familiares.

Lo anteriormente expuesto no implica que en las grandes empresas la cúpula directiva no tenga influencia sobre la organización, sino que lo que intenta decir es que en estos casos la influencia proviene de una gestión profesionalizada, menos teñida de aspectos subjetivos-personales y relacionados con las características u aspiraciones de sus directivos-propietarios. Las grandes empresas tiene metas genéricas comunes: crecimiento y dividendos para sus accionistas, si el dirigente de turno no las logra, existirá algún otro que lo reemplace; esto en la EF no ocurre sencillamente porque el propietario es su propio dirigente, es su empresa, obra de su esfuerzo y reflejo fiel de sus características, en donde él es quien decide que se hace.

En las grandes empresas, la atomización de la propiedad en manos de diversos accionistas elimina en parte esta relación "afectivo-emocional" y la transforma en aspectos mas racionales y mensurables. A modo de ejemplo de la poca capacidad de revertir defectos que los dirigentes-propietarios de EF poseen, ésta era la opinión de una empleada administrativa de una empresa comercializadora, ante la pregunta de si consideraba que la empresa tenia capacidad de corregir sus defectos? "...No, en la medida que la dirección sea ejercida por las misma persona. En este caso los directivos son los dueños de la empresa, lo cual hace muy difícil que se revierta la situación..." (Ee-1).

Esta resistencia a corregir errores se debe a diversos aspectos:

Al ser ellos el nivel mas alto dentro de la organización, no tienen a ningún evaluador de su gestión que les informe sobre los errores que están cometiendo.

(L1) Asociación Empresaria de Rosario – **Como crear y gestionar una PyME**, Rosario, Julio 1997.

El directivo de la gran empresa cuenta con un directorio al cual rinde cuentas y, normalmente, con un grupo de auditores independientes dedicados a evaluar la gestión que realiza, es decir existe un sistema de evaluación de sus decisiones, además del funcionamiento general de la organización.

2) La "trampa de la trayectoria exitosa": el actual dirigente de empresa llega a crear su firma o a continuar en pie con la heredada en función de sus características, de su manera de hacer las cosas, siendo así: "como le van a decir a él modo de realizar las cosas?"(L 2).

En parte ésta situación deriva de las características propias de los emprendedores: personas decididas, que avanzan confiando en lo acertado de sus decisiones, pero si estas cualidades, no se conjugan con una cierta apertura mental, que le permita aceptar sus posibles errores o faltas de capacidad en determinados aspectos, pueden determinar el fin de la empresa.

Adicionalmente existe otra diferencia entre estos tipos de empresa respecto a la cúpula dirigente> según Mc Celland (L 3) los empresarios (los que tienen su propio negocio), muestran estar impulsados por una muy elevada "necesidad de logro", es decir de alcanzar el éxito, son personas a las cuales les gusta fijarse desafíos, y trabajar con ahínco; en cambio, los directores de grandes empresas obtienen las calificaciones más altas en lo relativo a las "necesidades de afiliación y poder", es decir, de sentirse aceptado y valorado por el grupo y de ejercer influencia y control sobre el mismo, respectivamente. Esta diferencia, tiene su incidencia en cuanto a los distintos tipos de motivaciones que movilizan a un director de una gran empresa y al empresario de una pequeña, y también en cuanto a la

orientación de cada uno de ellos, y con ellos de la empresa que dirigen, respecto al personal de la misma.

(L2) Kalley, Pearce – Lawyer, Kenneth – **Como organizar y dirigir un pequeño negocio**, Barcelona, Ed Omega.

(L3) Koontz Harold – **Administración, una perspectiva global**, México, Ed. Mc Graw Hill, 1994

II. MOTIVACION DEL EMPLEADOR

Existen muchas maneras de enfocar el tratamiento de la motivación de los empresarios:

- **Según el ciclo de vida:** desde esta óptica, lo que interesa son los motivos que movilizan al dirigente de la Empresa familiar en las distintas etapas de vida de la organización y, consecuentemente, de la suya propia. A medida que la empresa evoluciona desde su nacimiento hacia la estabilidad, los requerimientos que efectúa sobre su dirigente son distintos, y paralelamente, la voluntad de este directivo para consagrar sus recursos a la empresa, en general, va sufriendo modificaciones a medida que transcurren los años.

- **Tratamiento agregado:** implica la búsqueda de los motivos primarios que hacen a la existencia de la actividad autónoma en todas sus manifestaciones. Procura arribar a propuestas de tipo general sobre los motivos del ejercicio de la actividad empresarial.

- **Tratamiento desagregado parcial:** involucra segregar de la gran amplitud del objeto de estudio, un subconjunto particular de este y enfocarse sobre el. Básicamente, en materia de motivación directiva, considero la existencia de una fuerte división inicial en dos grandes ramas la tendencia cuentapropista y la tendencia entrepreneurial (L 1).

La primera tendencia involucra a los directivos situados en la base de la pirámide de Maslow, aquellos cuyas motivaciones para estar al mando de una empresa familiar pasan por ser su propio patrón y/o en contar con un medio de vida.

(L1) Asociación empresarial de Rosario – **Como crear y gestionar una PyME**, Rosario, Julio 1997.

Por su parte dentro de la tendencia entrepreneurial se encuentran aquellos directivos situados en los niveles superiores de la nombrada pirámide, a quienes los movilizan las necesidades de logro y autorrealización; necesidades que exceden a las fisiológicas y de seguridad.

El presente estudio estará orientado hacia aquellas personas con "tendencia entrepreneurial" haciendo abstracción de cualquier otro factor.

La idea de desarrollar el tema de la motivación de los dirigentes de la pequeña empresa con esta orientación surge de contemplar a una gran cantidad de pequeños empresarios que a pesar de la situación de crisis que están atravesando sus empresas, a pesar de todos los problemas financieros, económicos e impositivos que enfrentan están dispuestos a llevarla adelante y continuarla por considerarla un desafío personal a vencer. Muchos se preguntaran: por que este empresario no vende todos los activos de la empresa y con ese dinero "vive de renta?"(y esto seria posible en la mayoría de los casos, puesto que la realización del capital invertido alcanzaría ampliamente para dicho cometido). La respuesta esta en la personalidad de estos dirigentes, son gente activa, relacionados emocionalmente con su empresa, que necesitan probarse a si mismos continuamente y estar constantemente en actividad.

A pesar de lo anterior, en muchas ocasiones, la limitación a la libertad de acción que le imponen los distintos problemas a los que se enfrentan, menguan ese empuje empresarial. Paradójicamente, el mas grave de los problemas reside en el propio empresario, en su falta de profesionalización, es decir de aplicación de técnicas modernas de gestión que les permitan generar nuevas alternativas para sus pequeñas empresas. Sobre este aspecto se centra la presente Tesis, intentando poner a disposición de los pequeños empresarios una propuesta a su medida y que les permita conducir a buen puerto los grandes sacrificios que hoy día están realizando.

II-1 IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS QUE MOTIVAN AL PEQUEÑO EMPRESARIO. AGRUPACION Y CLASIFICACION.

Los deseos de continuidad del negocio familiar, de ser el dirigente de los esfuerzos de una, dos o mas generaciones de su familia, sumado a la búsqueda de independencia, conjuntamente con las ansias de satisfacer necesidades de logro y autorrealización, son los elementos que alientan a los, hoy dirigentes de empresas familiares, a ingresar a ellas y dedicarles todos los esfuerzos. *"...me crié escuchando a mi padre hablar del negocio familiar, crecí con mentalidad empresaria...desde muy chico sabía que lo que quería ser era lo mismo que hacía mi padre, y aquí estoy..."*(ED-2) *"...al recibirme de abogado ejercí mi profesión durante escasos meses, para luego ingresar a la empresa. Eso era lo que quería y no me arrepiento de esa decisión. La profesión aporta ingresos regulares y una vida medianamente sin sobresaltos, la empresa era y es un constante desafío y eso es lo interesante..."*(ED-3) *"...cuando uno prácticamente nace en la empresa, no tiene muchas dudas de cual es su destino o que quiere para su futuro..."*(ED-1).

Respecto de los "creadores" de sus propias empresas, se puede rescatar la siguiente apreciación sobre el tema, *"...durante mucho tiempo trabajé en relación de dependencia, incluso en el exterior del país, pero comprendí que estaba actuando de intermediario, quiero decir, creaba dinero para entregarlo a mis empleadores y dirigía emprendimientos de mi autoría, pero cuya propiedad no me pertenecía, al igual que sus beneficios, aunque tampoco sus pérdidas". Decidí encarar la actividad autónoma luego de una situación por el estilo y a mis 57 años considero que es una decisión que tendría que haber tomado hace tiempo...el reto que genera la actividad autónoma me mantiene activo y joven..."*(ED-5).

El caso anterior refuerza lo dicho anteriormente sobre las características de entrepreneur en lo referido a que algunas de las motivaciones para serlo

son la obtención de la libertad de acción, ser dueño de sus logros y fracasos, y dirigir por sí mismo los recursos para el logro de las metas propuestas, metas que se transforman en desafíos personales a alcanzar, en lugar de meros objetivos comerciales.

II.2 COMO INCREMENTAR LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADORES DE LAS P.E.:

En función de los elementos encontrados y de las características del modo general de llevar a cabo la dirección de la organización, se pueden enunciar las siguientes recomendaciones para enriquecer el trabajo del *número uno* de las EF y brindarle a estas últimas una nueva dinámica tanto exterior, como interior.

II.2.1 El campo de conocimientos y la motivación del dirigente de la P.E.:

Dice el Dr. E Mellina (L 1) "...en nuestro país, a diferencia de otros muy avanzados, es poco lo que se ha hecho para que se formen las técnicas que hacen a un verdadero dirigente. Normalmente se ha utilizado el empirismo...", así es que "...la Argentina no es un país subdesarrollado, es un país subadministrado...".

Como se dijo anteriormente, el condicionamiento de continuidad de los esfuerzos de sus ascendentes, sumado a la mencionada "mentalidad empresaria" y a la búsqueda de independencia laboral, es lo que alienta a los descendientes de fundadores de empresas a asumir su dirección. Esto lleva muchas veces a que los puestos directivos de las P.E. estén ocupados por individuos no capacitados para desempeñarlos eficientemente, pero con una total identificación de su persona con la empresa, cosa que puede no ocurrir o acaecer con mucha menor intensidad, en los casos de direcciones profesionalizadas del tipo existente en las grandes empresas.

(L1) Asociación Empresaria de Rosario – **Como crear y gestionar una Pyme**

En estos últimos casos, el compromiso mas íntimo de los dirigentes de la gran empresa es con su carrera y con la imagen que la compañía que hoy dirige aportara a su currículo, mas que con la empresa en si (por ejemplo esto se evidencia en algunos casos en los cuales los dirigentes de una gran empresa multinacional, abandonan sus puestos para ir a trabajar a otra empresa, por los mayores ofrecimientos que esta le realiza, caso mas extremos sería en el cual la empresa que realiza el ofrecimiento es la competencia). Por lo que se debe aprovechar la ventaja competitiva de altísima identificación que existe generalmente entre los directivos de las EF y solucionar en lo posible el problema de la falta de profesionalización de estos.

En cierta medida es mas fácil capacitar que lograr generar identificación, ya que la primera se adquiere del medio externo, en tanto que la identificación pasa por los sentimientos y creencias personales del directivo.

Al igual que el analfabetismo genera limitaciones a la capacidad intelectual de las personas, la falta de instrucción en materia de management, hace lo suyo sobre la capacidad de dirigir una empresa, torna el trabajo directivo en una función mecánica, conservadora y/o errática, no permitiendo el aprovechamiento del potencial de la persona ni la dirección racional y eficiente de la empresa.

Iguals consideraciones merecen quienes crean por si mismos su propio negocio, con una salvedad la tarea creativa-desafiante esta mas presente en estos casos ya que están iniciando la empresa, por lo que en principio, estos directivos tienen un grado de motivación mas alto, la empresa que se esta formando, él mismo la está moldeando según sus ideas, no la recibe ya "concluida", las tareas son nuevas y todavía no ha sufrido los efectos estancantes de la rutinización proveniente de años de lo mismo. No obstante y por los motivos ya expuestos, se requiere que estos iniciadores además de buscar con ahínco conocimientos sobre la tipología y características del mercado en el cual están ingresando, también hagan lo

suyo con respecto a la profesionalización de su actividad. Si su meta final es el éxito, el conocimiento de técnicas modernas de management en nuestros días es un requerimiento fundamental, mas aún en los casos de personas que ingresan a un mercado donde sus competidores poseen una experiencia de la que ellos carecen; en este último caso la profesionalización del nuevo ingresante se convierte en un arma estratégica con la cual ganan en ese nuevo mercado.

II-2-2 Que es concretamente la "profesionalización directiva":

El término es usado referenciando al proceso genérico de aprendizaje que permite efectuar la transición de una gestión intuitiva, guiada por suposiciones subjetivas, o por la experiencia pasada, a una gestión basada en la utilización de técnicas de management que llevan al máximo aprovechamiento de los recursos aplicados en la dirección empresarial. Es un conjunto de herramientas que permiten al directivo dar una orientación objetiva y racional a la gestión. Se debe destacar que no implica el abandono de los conocimientos y experiencia del empresario, sino que es una ayuda para su mejor utilización.

Involucra una gran variedad de actividades. A continuación se nombran algunas de las mas relevantes:

- ✓ **Capacitación:** se refiere a la instrucción formal del directivo sobre determinadas técnicas de management. El directivo puede capacitarse de muchísimas maneras distintas, por ejemplo asistiendo a cursos, seminarios y congresos, o bien autodidácticamente mediante la lectura de libros, revistas especializadas. Cabe destacar la gran cantidad de ofertas sobre capacitación existente hoy día en el mercado, lógicamente, será responsabilidad del directivo la indagación de la seriedad de cada oferta específica, a efectos de que la capacitación que reciba sea realmente una inversión que realiza, y no un gasto que solamente produce beneficios a

quien la imparte, llámense consultoras disertantes, empresas de capacitación o editoriales.

- ✓ **Rondas de negocios:** son similares reuniones concebidas para acercar empresarios de distintos países pertenecientes a una misma industria genérica, con el objeto de intercambiar opiniones y generar negocios. De este tipo de reuniones, el directivo en proceso de profesionalización puede conocer algunas técnicas de management que otros empresarios aplican en firmas similares a la suya; fundamentalmente observando los casos de empresarios del exterior. Al participar todos los eslabones de la cadena de valor, proveedores y compradores, los oferentes mostraran a sus posibles demandantes los progresos existentes en sus empresas, progresos entre los cuales se incluirán nuevas técnicas de management.

- ✓ **Encuentros sociales de empresarios:** las reuniones que normalmente se realizan entre empresarios de un sector económico, son mas que un simple almuerzo o cena con, por ejemplo, el objeto de despedir el año. Se las incluye dentro del proceso de profesionalización debido a la importancia estratégica potencial que representan para sus asistentes, al configurar el ámbito en el cual se pueden comenzar las tratativas para la realización de acuerdos, alianzas estratégicas, sectorización de la oferta, y demás técnicas de integración horizontal, cuyo conocimiento teórico debe de aprender el dirigente profesionalizado de la EF, al constituir estas técnicas, uno de los principales medios con los que cuenta para retener en sus manos un mayor porcentaje del valor agregado por la industria.

- ✓ **Programas de simulación de negocios:** la popularización de las computadoras personales está paulatinamente poniendo a disposición del pequeño empresario argentino programas en los cuales se simulan casos de administración que requieren toma de decisiones, realización de planeamiento estratégico, elaboración de sistemas, etc. Estos programas

✓ constituyen una prueba de sus conocimientos y capacidad de resolución de problemas, a la vez que lo agiliza en estos aspectos, con la ventaja de que equivocarse no lleva a la quiebra su empresa, sino a obtener en pantalla la leyenda "game over"

La profesionalización directiva hasta aquí ha sido tratada genéricamente, no se referencia que tipo concreto de conocimientos serán los adecuados, y esto tiene su fundamento en el hecho de que la misma debe ser, ante todo, situacional, es decir, dependerá en concreto de la empresa, el entorno, las características personales del directivo, su formación, sus carencias de conocimientos, su manejo de técnicas gerenciales, etc. Por lo que no es posible puntualizar un "proceso de profesionalización tipo". No obstante el trato con el personal, en todos los casos debe abordarse, si bien en distintos estratos según el grado de evolución del directivo.

II-2-3 Por que es necesaria la profesionalización?

Suponga que debe subir a un avión y tiene dos alternativas , uno que posee todos los comandos e indicadores necesarios y es piloteado por un profesional instruido al efecto y otro que es piloteado por un aficionado "experto del aire" pero no cuenta con ningún reloj, ni tablero indicador, ni instrucción formal. A cual sube?

Lógicamente al primero. Entonces, porqué dirige su empresa como el segundo aeroplano? Porqué no incorpora tableros, relojes, procedimientos y capacitación formal a la manera de dirigir su empresa, y aprovecha de mejor manera todos sus conocimientos y experiencia? Si se podría elegir una tercera alternativa, el mejor vuelo sería el realizado por un inicialmente "experto del aire" que aceptó capacitarse y utilizar técnicas; en otras

palabras profesionalizarse y así poder aprovechar mejor toda su experiencia.

Hoy en día, la clave del éxito de la empresa no reside en los recursos materiales que ésta posea, sino principalmente en el movilizador de ellos, es decir en la capacitación directiva y la principal manera de potenciarla es mediante técnicas especialmente diseñadas para brindar ayuda al dirigente de una empresa.

De esta manera nos podemos preguntar : ¿por qué existen empresas que crecen al mando de sus fundadores, pero al alcanzar cierto tamaño comienzan a tener problemas de diversa índole? La respuesta es la falta de profesionalización de ese directivo : es un emprendedor, tuvo una idea genial, pero se quedó en la parte intuitiva, sus decisiones fueron tomadas en base a pálpitos o "corazonadas", es decir continuó dirigiendo su empresa en crecimiento con el mismo modelo subjetivo inicial. Se podría decir que la causa del mal funcionamiento de la empresa fue la falta de recursos, que no tenía respaldo financiero suficiente, etc, etc., pero en definitiva, en la mayoría de los casos, todo ello se debe a la toma de decisiones según criterios subjetivos. Así, por ejemplo, la falta de liquidez se podía prever de alguna manera con técnicas de administración financiera, la escasez de recursos puede solucionarse mediante asociaciones estratégicas generadas a través de planes de negocios tentadores, lo cual implica la necesidad de realizar un planeamiento estratégico a largo y corto plazo, etc, etc. Como se ve, la utilización de técnicas derivadas de una gestión profesionalizada, permite abrir nuevas posibilidades para dar soluciones a los problemas de la dirección de la empresa.

Lo anterior se evidencia claramente cuando la propiedad de la empresa deficitaria pasa del directivo fundador a manos de una empresa con dirección profesionalizada. Este es el caso que plantea Peter Drucker (L 5) al respecto de una cadena de hospitales, "...cuando escuchamos que un hospital está en venta observamos atentamente a la gente de su base, su cuerpo médico y su equipamiento, cuando encontramos alguno de ellos por

debajo del nivel no tocamos el lugar. Pero siete de cada diez hospitales tiene problemas debido a la baja productividad de sus empleados de oficina. ...Una vez que compramos el hospital, esperamos que el mismo alcance el nivel de productividad promedio de nuestra cadena en doce o dieciocho meses...esto es bastante bajo, pero suficiente como para convertir las pérdidas en ganancias...”.

Como se ejemplifica, la instauración de una dirección profesionalizada en estos nosocomios, hasta este momento deficitarios, permitió hallar la salida a los problemas de dichas empresas.

Probablemente estos hospitales hayan sido pequeñas o medianas empresas, dirigidas por sus dueños del mismo modo que las crearon; y que al ser adquiridas por una gran empresa, se convierten nuevamente en exitosas por el aporte de gestión profesionalizada que éstas le realizan.

Un ejemplo local de reconversión y cambio tendiente hacia la profesionalización de la cúpula dirigente, es la que se está dando entre las empresas autopartistas de Córdoba. El nuevo escenario del mercado comprador, les exige un dinamismo imposible de lograr con los tradicionales esquemas de dirección, por ello veinte empresas quedaron fuera del sector en tan sólo cinco años. En este ambiente el planeamiento estratégico, el reposicionamiento de la firma, las alianzas estratégicas bajo la forma de joint ventures, son algunos de los conceptos imprescindibles para permanecer en el mercado y la herramienta para implementarlos en la empresa reside en el manejo de los mismos por quienes la dirigen, es decir, en su profesionalización. (A 2)

(L5) Drucker Peter – **Las fronteras de la administración**, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1987

Una recomendación a los pequeños empresarios de trayectoria:

Con el correr de los años usted fue adaptándose a muchos de los cambios, aprendió a usar elementos provenientes del progreso científico, modificó algunos de sus tradicionales hábitos, y a su vez exigió acertadamente a sus subordinados que lo hicieran, como por ejemplo con el manejo de computadoras. Ahora: ¿por qué en el fondo conceptualiza a su empresa bajo el mismo esquema de análisis que hace 10 años? Si responde a conciencia, ¿existe alguna nueva técnica de dirección de empresas que haya incorporado en la gestión de su organización?

(A2) Redacción Diario La Nación, Art. **La reconversión el único camino para las autopartistas.**

Limitaciones de la profesionalización:

Básicamente, la profesionalización no es garantía de éxito, al igual que un doctorado en leyes no le asegura que ganará todos los litigios judiciales que se le presenten.

A diferencia de lo que ocurre para otros tipos de inversores, la que se realiza en conocimientos y habilidades administrativas, no puede ser evaluada de antemano en lo referido al entorno que, en materia de beneficios futuros, aportará a la empresa. Incluso, en el momento que se producen beneficios puntuales, derivados de la profesionalización de la gestión, estos también resultan intangibles, por ejemplo: considérese el caso de un pequeño empresario que inició el proceso de profesionalización y ante una situación problemática toma una decisión que determina el éxito de su empresa: ¿cómo se puntualiza la medida en la cual ayudaron los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos por este empresario, a la corrección de la decisión?. Muchas veces esa intangibilidad de los beneficios es la que produce la falta de alicientes para la iniciación del citado proceso de profesionalización; y los recursos (tiempo, dinero, etc.) se enfocan a inversiones materiales, en lugar de orientarse a lo que verdaderamente producirá el factor del éxito de esa empresa frente a sus competidoras: la capacidad gerencial de su directivo.

II-2-4 Resumen:

Hay que abandonar la dirección intuitiva, es decir la asunción de puestos de dirección de empresas sólo por herencia o por el mero hecho de haber sido el fundador. Si la meta del empresario (heredero o creador) es la continuidad y el crecimiento de su empresa, debe comenzar a recorrer el camino de la profesionalización de su labor.

La profesionalización brinda al dirigente una mayor libertad de acción, puesto que le permite generar una nueva gama de alternativas frente a diversos problemas que se le presentan, como consecuencia del manejo que el directivo profesionalizado tiene sobre nuevas técnicas de gestión, métodos que le ayudan a la resolución sistemática de cuestiones y procesos de razonamiento que ponen al descubierto matices del objeto de análisis, hasta la fecha desconocidos por el directivo "intuitivo" y que pueden determinar el éxito del dirigente profesionalizado.

En definitiva, se trata de ampliar las fronteras de pensamiento y acción de los directivos de las empresas familiares, y así constituir más atractivo y productivo su trabajo. El incremento en cuanto a su motivación, se producirá por sí sólo en virtud del nuevo esquema con el que cuentan para llevar a cabo su trabajo, un esquema que les permite la canalización hacia acciones concretas de los deseos del progreso y crecimiento que poseen los directivos, a quienes va dirigido este trabajo. Canalización que es posible en función de la mayor amplitud de posibilidades y alternativas que la profesionalización de sus funciones le permite generar.

En estos momentos, muchos de estos directivos, se sienten agobiados por la falta de salidas a sus actuales problemas, es así que deben ser conscientes que son ellos mismos los únicos que pueden sacar adelante su empresa, haciendo uso de su amplia experiencia y conocimientos acumulados a lo largo de los años de labor y de los aportes que provengan

de la profesionalización de sus tareas como medio de enriquecer su trabajo y ampliar su capacidad de tomar decisiones.

El crecimiento de la empresa como generador “per-se” de motivación

Según la opinión personal del señor Carlos Morcino de APYME delegación Rosario (ED-1), el desarrollo de la PE es el único medio duradero que permite incrementar el desafío de la actividad, tanto para los directivos como para el personal. El desarrollo que incluye la conquista de nuevos mercados, el crecimiento de la firma y la generación de nuevas actividades y áreas de responsabilidades, es lo que permite “refrescar” a la PE, alejarla de la monotonía y de su lucha cotidiana contra dificultades financieras, impositivas entre otras; de esta manera, los cambios que introduce el desarrollo, influyen en la motivación de los dirigentes y empleados de esa empresa que crece, y si bien, dicho crecimiento estuvo originariamente impulsado por los propios dirigentes, se genera un proceso de retroalimentación, un proceso circular, donde es el propio desarrollo el que introduce en la empresa, por si solo, nuevos desafíos con las nuevas labores que demanda y con las nuevas fronteras y posibilidades que se presentan.

Es decir, ese desarrollo que fue buscado ininterrumpidamente por el directivo de la empresa, al “arribar” a la empresa, genera todo un cambio que rompe con la rutinización al imponer nuevos desafíos, al plantear objetivos concretos de lograr, y de esta manera retroalimenta a los miembros de la organización y los alienta a continuar en busca de un mayor desarrollo, es decir los motiva.

Resumen:

Para aumentar la motivación de los directivos de una empresa familiar, se deberá propender hacia la apertura de nuevas fronteras, ya sean a nivel intelectual (vía profesionalización), como a nivel del desarrollo de la empresa (mediante el crecimiento de la firma). En ambos casos, la nueva óptica con que se analizarán las realidades, y los nuevos requerimientos que imponen ambos cambios, le aportarán a la actividad empresarial desarrollada en la empresa, una nueva orientación: administrar las posibilidades y potencialidades para crecer, encaminando a la empresa hacia la competitividad y el desarrollo, en lugar de gerenciar lo ya existente para conservarlo y mantenerlo y terminar "...administrando la crisis..." (L1). Cabe resaltar la necesidad de sustentar y guiar el crecimiento de la empresa mediante una gestión relativamente profesionalizada, llevada a cabo por individuos competitivos. El cambio de visión que deriva de la profesionalización combinando el total compromiso del dirigente con los intereses de su compañía, permitirá la existencia de un crecimiento autogenerado, es decir, no un desarrollo proveniente de las condiciones favorables del mercado, (el cual, de la misma forma en que arribó a la empresa y la estimuló, puede abandonarla), sino un crecimiento derivado de las propias capacidades de management con que la empresa cuenta; donde ella es, en cierta manera, la hacedora de su propio futuro.

En otras palabras, el crecimiento de la empresa no acompañado de la profesionalización de la gestión, si bien motivará a su directivo, constituye un crecimiento desequilibrado que puede llegar a acelerar el arribo de la crisis a esa firma.

III. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Lo que se busca lograr con la presente propuesta es la determinación de técnicas motivacionales específicas, aplicables al personal de la EF, evitando la extrapolación de foráneas, extraídas de la gran empresa, y cuya utilización es inapropiada.

Las siguientes propuestas están concebidas para trabajadores con baja capacitación, es decir el tipo de mano de obra mayormente existente en las empresas familiares de nuestro país.

Regla de oro de todo intento de aumentar la motivación del personal en una empresa en particular: objetividad y equidad al analizar y recompensar los comportamientos de cada empleado. Para las empresas en marcha, con personal de gran antigüedad que es ampliamente conocido por los directivos, implicara la necesidad de despojarse de los posibles prejuicios que en torno a un empleado particular puedan existir, así, en caso de un mal desempeño de éste, se debe considerar la posibilidad de que su deficiente desempeño se debió al entorno laboral existente, fundamentalmente la forma en que se lo recompensaba. Se sabe que "...las personas se comportan según se las recompensa...". Entiendo por recompensa, no solo los aspectos económicos, sino también, el tipo y características del trabajo desarrollado, el grado de participación y control sobre sus labores, la valoración que se realiza sobre sus propuestas, etc.

En cierta medida, lo anterior, es similar a darle al personal que presenta un comportamiento ineficaz, una nueva oportunidad de revertir esa situación, mediante la aplicación de técnicas motivacionales. De esta manera, en caso de provenir la desmotivación de las características de la empresa que hacen al entorno laboral, al aplicarse técnicas motivacionales que las reviertan, el citado empleado mejorará su desempeño.

En definitiva, la base sobre la cual se puede comenzar a revertir la desmotivación del personal de una empresa familiar descansa por un lado en el despojo de la mente de sus dirigentes de la "teoría x", del considerar

que la tendencia laboral natural de las personas es sentir desgano al trabajo; y por el otro, en la asunción de responsabilidad de parte de estos dirigentes de que la falta de dedicación al trabajo existente en los empleados de su empresa, puede deberse a las características de la misma y no precisamente a la de quienes desarrollan las tareas.

III-1 Cómo incrementar la motivación del personal de la empresa familiar:

La idea básica de las propuestas que a continuación se describen es que la única forma de incrementar la motivación de los empleados (entendiendo por tal la disposición de éstos para realizar de la mejor manera sus labores y consagrar todo su esfuerzo a la empresa), es lograr que todos los miembros de la organización se sientan identificados con la misma, es decir que exista una comunidad de intereses empresa-empleados, en donde lo que es bueno para uno lo sea para el otro.

Ahora: ¿cómo se logra ésta idílica situación mediante el sistema de recompensas?. Este sistema constituye el principal medio con que la empresa cuenta para orientar el comportamiento de sus empleados y comenzar a acercarse a la mencionada comunidad de intereses. El sistema de recompensas es nombrado aquí, haciendo referencia a su sentido mas amplio, involucrando, no solamente la estructura remunerativa, sino también todo aquello que despierta en el individuo satisfacción, como ser alto poder de decisión sobre las labores a su cargo, valoración y reconocimiento de los aportes positivos que realiza a la empresa, etc.

En las siguientes propuestas se mencionará y describirá el sistema de recompensas como aquél que sirve para otorgar premios o castigos económicos puntuales ante determinados sucesos, es decir se lo considera en el sentido restringido, en el sentido usualmente utilizado en la EF para evitar confusiones y poder puntualizar las propuestas.

A continuación se describirá una serie de propuestas para mejorar la motivación del personal de la P.E.:

III-1-1 Sistema de recompensas y de evaluación de desempeño:

En la mayoría de la P.E. se puede decir lisa y llanamente que no existe sistema de recompensas, sino regímenes de contraprestaciones.

La palabra sistema involucra la idea de una estructura ordenada y armónica de recompensas que son otorgadas acorde el logro de determinados objetivos, cuya ocurrencia pone de manifiesto un imparcial medio de evaluación. En la mayoría de la Empresa lo único que existe en materia de recompensas es un conjunto aislado de contraprestaciones que son agrupadas en el momento de liquidar los sueldos por parte del departamento contable.

Al liquidar período a período, el mismo sueldo, independientemente del desempeño manifestado por el empleado durante dicho lapso, se pone de manifiesto que se remunera de igual forma al empleado responsable y sólidamente identificado con los intereses de la empresa del que no lo es, lo que afecta negativamente las iniciativas de realizar mayores esfuerzos por la empresa y "nivela para abajo" la dedicación al puesto.

Para establecer un sistema de recompensas que permita a la empresa orientar el comportamiento de los empleados hacia los objetivos por ella perseguidos, primeramente se deberá determinar los objetivos de cada puesto y ponerlos en conocimiento de los empleados, luego verificar en que medida el comportamiento de cada trabajador logró los objetivos propuestos, para , por ultimo recompensarlos en función de los logros alcanzados.

Entonces los pasos para el establecimiento de un adecuado sistema de recompensas en la empresa será:

1) Determinación de los objetivos y alcances de cada puesto:

Para cada puesto se debe definir:

- a) cuáles son las tareas que involucra y cómo se las debe desarrollar.
- b) Qué es lo que la empresa espera del ocupante del puesto (objetivos).

a) Para éste punto se recomienda la elaboración escrita de un manual de puestos donde se describa puntualmente los alcances de las tareas a desarrollar, niveles superiores y subordinados, el tipo de colaboración requerida, responsabilidades, información a la que debe tener acceso, etc. Lo anterior implicaría romper con la "oralidad" que existe en cuanto a la descripción de las tareas en la empresa, otorgándole asimismo un carácter más formal y a la vez comprensible por el ocupante del puesto, quien comprenderá finalmente cuáles son sus tareas.

b) respecto del establecimiento de objetivos se debe hacer una diferenciación de dos tipos: los altamente puntuales y específicos del puesto que varían en el corto plazo, y los más genéricos que se mantienen relativamente estables. Para los primeros, se recomienda su transmisión oral, dadas las relaciones estrechas entre superiores y subordinados en este tipo de empresas. Respecto de los objetivos a largo plazo, éstos, por sus características deben incluirse en el manual de puestos, ya que conforman el marco orientativo sobre el cual el empleado debe desarrollar sus tareas y lograr los objetivos puntuales de corto plazo.

2) Comunicación de los alcances de las tareas y de los objetivos perseguidos a los empleados:

Para que los miembros de la organización realicen sus labores acorde a lo deseado por la empresa, primero deben saber que es concretamente lo que se les exige. Es así, que informar exhaustivamente al personal es un aspecto tan importante como definir objetivos y tareas.

3) Establecimiento de un sistema de evaluación y control del desempeño:

El establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño implica dos beneficios principales en materia de satisfacción del personal:

a) Brinda a cada empleado retroalimentación sobre la corrección en el desarrollo de sus tareas.

b) Permite la existencia de un sistema justo de remuneraciones.

a) Retroalimentación: el trabajador posee un solo capital: su capacidad, y por su naturaleza muestra interés por saber cómo se está desempeñando, por este motivo la evaluación periódica y sistemática de su desempeño será bien recibida por el evaluado, puesto que más que controlado se verá ayudado, además de que se pone en evidencia el interés de la empresa por el buen desempeño de sus labores (L 4).

b) Por otro lado, la evaluación del desempeño de los empleados sobre bases objetivas, permite contar con una estructura justa de premios y castigos. Debe tenerse presente que, en materia de satisfacción del personal, la justicia del sistema remunerativo es tan importante como un buen salario. En una entrevista se registró lo siguiente "...es indignante ver que hay personas en la empresa que tienen todos los beneficios sólo porque están todo el tiempo haciéndole creer a la dueña que son los que realmente trabajan, cuando en realidad son los que menos hacen...esas cosas te quitan las ganas de trabajar o de preocuparte por la empresa..."(Ee-2). Para llegar a la justicia remunerativa y evitar este tipo de situaciones, tal vez inconscientes o causadas por no contar los directivos con medios objetivos para evaluar la conducta, es necesario el establecimiento de indicadores del grado de cumplimiento de las tareas y metas asignadas a cada empleado. Es decir, se debe establecer un sistema de evaluación de desempeño

c)

d) basado en lo requerido y comunicado a cada trabajador, y otorgar premios y castigos en base a el.

Las características y composición específica del sistema de evaluación y control del desempeño dependerán de cada empresa en particular, las labores que en ella se desarrollen, las políticas existentes, y además aspectos puntuales que escapan a todo intento de generalizar una propuesta.

Solo se enunciarán algunas características generales positivas, que si la actividad desarrollada por la empresa permite inclusión, harán mas eficiente el sistema de control y evaluación del desempeño:

(L4) Osmar Enrique Mellina – IV Seminario Latinoamericano de las Pymes,
Buenos Aires, 1980.

• Presentación escrita de la evaluación del desempeño al trabajador evaluado: en sí es similar a un "boletín de calificaciones" en el cual el evaluado encontrará descriptos los principales indicadores de la corrección o no de su labor, y su evolución comparativa con períodos anteriores. Por ejemplo: un indicador de su labor para el caso de un vendedor puede ser "cantidad de nuevas cuentas captadas en la semana", en el informe, se describirán las de la semana en cuestión y las tres anteriores. Esto tiene por objetivo que el empleado tenga un medio de saber como evoluciona su desempeño constantemente, y no conocer solo los aspectos que su superior quiere hacerle notar, en caso de existir una transmisión oral del mismo. Esta información retroalimentadora, le permitirá observar los resultados de su desempeño, a la vez que le hará notar que la empresa está constantemente preocupada por su buen desempeño.

• Reuniones con el superior: es recomendable la entrega del citado informe al empleado en el marco de una reunión con el superior inmediato, donde se pueda analizar conjuntamente los cambios sufridos en el desempeño del evaluado, ayudarlo a corregir errores, reencauzar sus labores, y ante todo, crear el clima para el otorgamiento de reforzadores sociales por parte del superior (tales como felicitaciones verbales por sus logros).

4) características de las remuneraciones y premios a otorgar:

Se deberá diagramar una remuneración que incluya dentro de sus componentes un factor variable en función del desempeño. De esta manera relacionar económicamente los intereses de la empresa y de los empleados. Para estos casos de premios variables, o incluso, en los casos de recompensas 100% variables como lo son las comisiones por ventas, salarios a destajo, etc. Deberá lograr una mínima distancia temporal entre

comportamientos y consecuencia, es decir entre el desempeño correcto y el premio o comisión a recibir. Esta última observación está basada en el llamado "modelo ACC" (Antecedente-Comportamiento-Consecuencia).

Los antecedentes son todos aquellos condicionantes que inician un comportamiento, las consecuencias por su parte son lo que ocurre luego del comportamiento, por ejemplo el personal recibe una orden (antecedente), la realiza excelentemente (comportamiento) y recibe un premio (consecuencia). Se dice que las consecuencias refuerzan los antecedentes, es decir que incitan de manera más fuerte los comportamientos positivos, pero sólo en la medida en que estas ocurran casi conjuntamente con el comportamiento. Si ante la ocurrencia de un determinado hecho las consecuencias se demoran, la relación entre estas y los antecedentes se desdibuja, y la motivación para cumplir con las tareas del modo en que la empresa desea que el trabajador lo haga, disminuye.

De esta manera, con una parte de su remuneración atada a su desempeño y el otorgamiento del refuerzo positivo al producirse el comportamiento deseado por la empresa, el efecto relacionante con el adecuado funcionamiento de la organización se incrementa y se produce entonces, un acercamiento de intereses.

Por otro lado, como se dijo anteriormente, en estas empresas el sueldo tiende a permanecer estático a lo largo del tiempo, por lo que el empleado siempre recibe los mismos independientemente de su excelente o regular comportamiento. En parte esta estaticidad se elimina con la inclusión de elementos variables en la remuneración tratada en los párrafos anteriores, pero se recomienda que parte del aumento que se produce en la productividad (y por ende en los beneficios) como consecuencia de contar con un plantel identificado con los valores de la empresa, vaya a parar precisamente a sus originadores, es decir, los trabajadores, a modo de hacerles sentir que su mayor esfuerzo no solamente beneficia al propietario, sino a todos los integrantes de la organización.

En síntesis, la remuneración que incluya elementos variables en función del desempeño, la proximidad de las consecuencias ante los hechos, y la existencia de incrementos salariales en los casos del que la empresa se beneficie por un correcto desempeño de sus miembros, acerca los intereses económicos de empleados y empleadores, produciendo el beneficio de ambos.

III-1-2 Refuerzos sociales positivos y ejemplaridad directiva como medio para el acercamiento de intereses empresa-empleados.

• Refuerzos sociales positivos:

Como se dijo anteriormente, se deberá buscar paulatinamente y constantemente la identificación del plantel de personal con los intereses de la empresa. Este proceso llevará tiempo dado que en cierta medida implica la modificación de algunos de los elementos que componen la cultura de la organización, y todo cambio cultural es, ante todo, lento. Así, este proceso podrá comenzar con la utilización de refuerzos positivos sociales, como ser felicitaciones verbales al personal que ha desarrollado adecuadamente una tarea.

Primeramente deberá hacerse uso de estos reforzadores de modo individual, así, el empleado comenzará a ver que su esfuerzo es valorado por la empresa, que no pasa desapercibido y que trabajar correctamente no es igual, en materia de recompensa, a hacerlo de manera excelente y aplicando toda su capacidad, sobre este aspecto esto es lo que dicen Kalley y Lawyer refiriéndose al personal de las PE "...el personal esta deseoso de elogios, estos lo estimulan a realizar mayores esfuerzos..."(L 2).

Luego, a medida que el grupo madure en su identificación de intereses y valoración de estos reforzadores, podrán aplicarse en público, potenciando así su efecto: no es lo mismo una felicitación en privado, que una ante un

(L2) Kalley, Peace, ob.cit., p. 14

público que lo reconoce, pero para esto, es decir para que el público de la empresa (los compañeros de trabajo), reconozcan dicha distinción, es necesario un cambio de mentalidad, y este se puede empezar a realizar de la forma anteriormente planteada.

• **Ejemplaridad directiva:**

No caben dudas de que el éxito de la empresa radica en gran parte, en sus propios recursos humanos, así una de las mejores cosas que le pueden pasar a un dirigente, es contar con gente que tenga una total adhesión a su fuente de trabajo. Pero esto no es obra de la autodeterminación del empleado, sino que es una obligación de la dirección empresaria crear las condiciones idóneas para ello. Y una de las primeras maneras para hacerlo es crear un clima de franqueza y autenticidad en las relaciones laborales. Dentro de este tema es necesario destacar que en el caso de la empresa familiar, su personal asimila la figura de su/s propietarios con la imagen de la empresa, por lo que la ejemplaridad en el comportamiento de estos es fundamental para lograr la comunidad de intereses. A colación de esto, a continuación se transcribe la opinión de un empleado respecto de la empresa y del comportamiento de su propietario: "...nos dice que la empresa esta mal, que entre todos tenemos que levantarla y todos los años se va de vacaciones, se va con nuestra plata porque nos debe la mitad del sueldo del mes pasado y las horas extras desde hace dos meses..." . Este comportamiento del numero uno, hace que los intereses del plantel de personal literalmente choquen con los de la empresa. Distinto es el caso de otra empresa, competidora de aquella, en donde uno de los empleados de cargo similar al anteriormente entrevistado, opinaba lo siguiente. "...cuando la empresa empezó a andar mal, todo el personal pensábamos que la empresa cerraba...vino el dueño y nos dijo que había que ajustarse el cinturón, y lo hicimos todos...el también, si antes se cambiaba el auto todos los años, y ahora hace cuatro que tiene el mismo...".

En definitiva, ante los empleados de la empresa familiar, hablar de la empresa es hablar del propietario, por lo que su comportamiento ejemplar y acorde a lo que le es exigido a su plantel, se sentarán las bases para la colaboración y el esfuerzo mancomunado empleados-empresarios. Distinto es en el caso de la gran empresa, donde, al ser generalmente uno un directivo de carrera, empleado también de la compañía, no se lo relaciona de manera tan directa.

III-1-3 Participación del personal

“Los esclavos trabajaron al impulso de la punición, luego los libertos al impulso de la remuneración, porque el hombre libre necesita ante todo sobrevivir y para ellos necesita dinero...” (A 3). Pero una vez que el hombre fue remunerado, se descubrió que existe una gran cantidad de elementos, mas allá de los económicos, por los que el hombre trabaja, así Herzberg (L 6) llegó a demostrar que la remuneración (económica), junto con las condiciones de trabajo, eran elementos de descontento y no motivadores, como dice Koontz (L 3) “...si existen en un ambiente de trabajo en cantidad y calidad, no producen insatisfacción...”. el empleado recibe estos elementos como los minimamente necesarios y su adecuada presencia no produce satisfacción, no motiva. Hezberg los llamo *factores higiénicos*, por otro lado este autor determinó la existencia de un segundo grupo de elementos: los que generan satisfacción, los *motivadores*, estos son los relacionados con el contenido del puesto, entre otros: los logros, el reconocimiento, las tareas desafiantes. De esta manera, concluyo que la motivación externa es de corta duración y requiere mas dosis de los mismo a lo largo del tiempo, es decir que no hay sistema remuneratorio económico que sea suficiente para el hombre, la motivación adecuada reside en lo que

(A3) MARISTANI, Jaime. Diario “El cronista Comercial”, suplemento “Management”, 2001.

se llama "proyecto motivante" , proyecto que tiene su base en el deseo del individuo, que surge de él y no es una zanahoria que tiene adelante.

Hacer que el trabajo diario de un empleado sea un "proyecto motivante" requiere, ante todo de la participación de dichos empleados en la diagramación de tareas, la toma de decisiones, en síntesis, mayor control sobre su trabajo. Al respecto dice Maria Regina Levi "...la participación de los empleados es uno de los pilares claves para satisfacer al personal y que ninguna empresa puede obviar si su meta es el éxito..." . Las personas tienen deseos crecientes en cuanto a participar en el proceso de toma de decisiones sobre sus labores para así aumentar el control sobre su trabajo, esto se manifiesta en la encuesta realizada por la consultora Hay Group, anteriormente citada, en donde se evidencia que del 100% de lo que los empleados desean obtener en sus trabajos, un 25% se refiere a obtener mayor influencia y poder. Paralelamente en la encuesta realizada por Gallup, el deseo de "...tener un trabajo con responsabilidad..." pasó del décimo puesto en 1984 al sexto en 1999, a pesar de la gran crisis económica y laboral que en esa época se vivió en nuestro país).

La mencionada participación debe ser programada e impulsada desde la cúpula directiva de la empresa. Una de las maneras de lograr esto, es consultar a los miembros de la organización que se encuentren relacionados con las decisiones que hayan de adoptarse y hacerlos participar en dicho proceso, en lugar de comunicar una resolución ya adoptada. Esto no solo genera efectos benéficos en el empleado consultado, que sienten que la empresa valora sus conocimientos y se lo tiene en cuenta, sino también para la propia empresa, dado que hace uso de una fuente de conocimientos directamente relacionada con la decisión en cuestión: el empleado que día a día toma contacto con el objeto o situación de decisión.

III-1-4 El dinero como motivador en la pequeña empresa

El dinero es el motivador mas usado, pero paralelamente, es el utilizado de peor manera dada la interpretación que se hace del mismo: "... a la gente (empleados) solo les interesa el dinero...", frase similar a la escuchada reiteradas veces a lo largo de la entrevistas, da cuenta de que en algunos casos los empleadores consideran que su personal solamente se moviliza por un mero interés económico, que su trabajo es solo el nexo para obtener los medios necesarios que le permitan realizar las actividades que realmente le interesan fuera de la organización. Esta concepción arcaica de las motivaciones del personal es la que muchas veces lleva a la mala utilización del dinero como factor motivacional.

En este sentido existen dos posturas antagónicas, por un lado la ya nombrada por muchos dirigentes de PE. Que consideran al dinero como lo único que incita a su personal a trabajar, y por otro la teoría bifactorial de Herzberg, que trata al dinero como un factor que no produce satisfacción sino a los sumo no insatisfacción, es decir que no motiva, solo evita que exista descontento. A continuación se efectuará la búsqueda del equilibrio entre estas dos posiciones extremas, con el propósito de determinar los verdaderos alcances del dinero como factor motivador en la empresas argentinas.

Las características particulares de las EF, hacen que la teoría de Hezberg no pueda aplicarse en su totalidad, de hecho, a diferencia de los que dice este autor, el dinero configura un factor altamente motivante. Ya se dijo que el dinero según Hezberg, si no está en cantidad suficiente existe insatisfacción, ahora: ¿cuál es la cantidad suficiente para la realidad de la pequeña empresa argentina en estos años?

En la situación particular de nuestro mercado laboral, donde la oferta de manos de obra poco capacitada (mayormente demandada por estas

empresas), supera ampliamente la capacidad de absorción de las empresas, el salario mínimo vital y móvil es lo suficiente para estos trabajadores, cuyo horizonte salarial se ve acotado por la gran competencia existente; por ello, en este contexto particular, los incentivos monetarios que superen el citado piso salarial son motivadores. Los empleados afectados por las condiciones anteriores sienten satisfacción al recibir un mayor nivel de ingresos, pues es un factor diferenciante de la gran masa de trabajadores similares a él, con los cuales compete, es un reconocimiento hacia su persona, que lo motiva a esforzarse más en sus labores, es algo que va más allá de lo que el trabajador "exige" como medio para no experimentar insatisfacción.

Una encuesta realizada en 1994 por Hay Group (a 5), da cuenta que los empleados de las Pymes argentinas desean en este orden:

1. mejora en el salario y posición económica (30% de sus deseos)
2. reconocimiento y comprensión (26%)
3. mayor influencia y poder (25%)
4. otros (19%)

Esto pone en evidencia la importancia asignada al factor económico, superando porcentualmente la de los factores netamente motivacionales que propone Herzberg, pero paralelamente dando también cuenta de la importancia que estos últimos tienen, por lo que se aprecia que la frase "...a la gente (en lo laboral) solo les interesa el dinero...", está totalmente fuera de lugar.

Reforzando las conclusiones de la encuesta anterior, la consultora Gallup (A 6) realizó en 1984 – 1991 – 1995 encuestas comparativas de los deseos de la población en materia laboral, y se evidenció que si bien contar con "salario alto" es en las tres encuestas el factor más apreciado, hoy en día se valoran menos ciertos aspectos intrínsecos y conformistas (amplias vacaciones, horarios de trabajo flexible, etc), y han aumentado significativamente los factores llamados en la teoría bifactorial

"motivacionales" (contar con un trabajo con responsabilidades, acorde con las capacidades personales, donde su ocupante pueda desarrollarse), es importante destacar la conclusión a la que arriba Marita Carballo, presidenta de Gallup "...para la mayoría de los argentinos , el trabajo es un lugar desde donde se aspira al desarrollo personal y no a establecer un contrato comercial...solo el 24% de los encuestados identifica al trabajo como una mera dimensión económica....".

La propuesta de Herzberg es aplicable en lo referido a caracterizar como factores higiénicos a: la sanidad, la educación y estética de las instalaciones, el cumplimiento de las normas de seguridad industrial, la provisión de ropa de trabajo, etc. En la encuesta realizada por Hay Group, mencionada anteriormente, estos factores estarían incluidos en el 19º correspondiente a otros.

En definitiva, el dinero en la pequeña empresa es motivador, pero no es lo único que motiva a sus trabajadores, de hecho, si no se mutila con otras técnicas, se presentará la situación descrita por Herzberg que el personal necesita mas dosis de lo mismo para mantener constante el nivel de motivación. Lógicamente, el pequeño empresario no podrá pagar "dosis" adicionales de dinero y la motivación general disminuirá. Es decir, si no existen otras técnicas, si el personal solo encuentra ante la diversa índole de sus necesidades un único aliciente, cada vez reclamará mas del mismo para movilizarse de igual manera, en tanto que si existen otras técnicas que den satisfacción a sus necesidades, el dinero será una mas y, aun en menor cantidad, será mas apreciado ya que la empresa satisface al trabajador integralmente, le da contención y lo hace sentir a gusto no solo económicamente, sino también como ser humano.

Esto se relaciona con la definición de sistema de recompensas, siendo las recompensas todo aquello que genera satisfacción, la participación en la toma de decisiones, un sistema justo de recompensas, entre otras, son

técnicas que vienen a dar respuesta a necesidades del personal de una pequeña empresa, que exceden las monetarias.

El dinero como herramienta motivacional es como la sal en las comidas, debe estar necesariamente para que se pueda comer, pero, para que esa comida sea deliciosa se requieren otros condimentos. así, si quiere que su empresa simplemente "funcione", con la utilización de dinero alcanza, ahora si su objetivo es una empresa exitosa, como las comidas deliciosas, entonces aplique otros condimentos, otras técnicas motivacionales en su organización.

Una recomendación sobre el dinero:

En caso de ser posible, el entregar dinero, se deberá buscar la manera de trascender la barrera de lo meramente económico, otorgarle a ese motivador una nueva jerarquía. El empleador de la P.E., dado el contacto directo que mantiene con sus empleados, puede transferirle al dinero esa orientación mas "humana", por ejemplo lo comentado por el director de una firma local (ED 1)"... a un empleado ingresado hace tres meses y que esta trabajando muy bien, lo vi deprimido, y le pregunté que le pasaba: no podía pagar una deuda de la luz de su madre y le iban a cortar el servicio, por lo que le di ese importe y le recalqué que no era limosna sino un premio por su trabajo...". en esta situación se ve claramente que la entrega del dinero traspassa la mera connotación económica, soluciona un problema personal del empleado que se lo confió a su jefe dada la estrecha relación existente entre ambos. Esto es algo que identifica al personal con la empresa, con su dueño (que como se dijo, ante los ojos del personal de la empresa familiar, es lo mismo).

Para dejar clara la orientación que se recomienda darle al dinero, considérese el caso en que al entregar ese dinero no se hubiera hecho mención alguna a que se efectuaba ese adelanto porque la empresa lo

considera un empleado valioso, en este caso no se traspasa la barrera económica y se desperdicia una oportunidad de aplicar un refuerzo positivo.

III-1-5 El crecimiento de la empresa y sus implicancias sobre la motivación del personal. Apreciaciones.

Como se dijo anteriormente al tratar la motivación de los dirigentes, el crecimiento de la empresa transmite a toda la organización una "frescura" que la dinamiza en todos sus aspectos. Esta nueva dinámica que rompe con la rutinización de tareas que normalmente existe en las empresas, proviene de los nuevos roles que debe cumplir la organización en el mercado, y con ella, sus miembros internamente. Mayor responsabilidad y alcances de las tareas, y mayor participación, son algunos de los cambios que ante una situación de crecimiento se deben evidenciar en una empresa que, haciendo uso del potencial humano con el que cuenta, se orienta hacia nuevos horizontes. Estos cambios en las labores diarias de los trabajadores, provenientes de los nuevos requerimientos que impone el crecimiento, son altamente motivantes, puesto que rompen con la rutinización de las labores del empleado de la pequeña empresa y lo enfrentan al desafío. Además, la empresa está en expansión y por lo tanto existen altas posibilidades de creación de nuevos niveles estructurales y por lo tanto de ser ascendido.

Como se destacó anteriormente, todo esto ocurre, si el directivo, ante una situación de crecimiento hace uso del potencial humano con el que cuenta la organización. Por ejemplo, si el crecimiento en niveles de ventas requiere mas personal, existen dos alternativas:

1. incorporación de personal operativo adicional bajo el mismo esquema de trabajo, es decir mas gente que haga lo mismo; o

2. reestructurar el trabajo del ya existente, ampliando el alcance del puesto y la libertad en cuanto a la toma de decisiones y luego considerar si se quiere la incorporación de personal adicional.

Probablemente, el incremento en la productividad resultante haga que en una primera etapa no sean necesarias incorporaciones de personal. La primera opción tira por el suelo el estímulo que sobre la motivación puede causar el crecimiento e implica el desaprovechamiento por parte del empresario de una gran oportunidad. Por su parte la segunda alternativa, es la deseada, dado que el crecimiento es vivido tanto por la empresa como por el plantel a nivel personal (son más tenidas en cuenta sus capacidades, el trabajo que realizan les permite sentirse satisfechos, se rompe con la rutinización de labores, etc.)

El crecimiento es el único medio para solucionar los problemas de rutinización, monotonía, y en general disminución en el interés en el puesto de trabajo, que existen en estas empresas dadas las características que estas poseen, ya que es lo único capaz de modificar realmente el trabajo dentro de la empresa. En este orden de ideas, se podría llegar a pensar en que las técnicas propuestas anteriormente, como por ejemplo: la ampliación del área de responsabilidades, el otorgamiento de mayor participación en el desarrollo de tareas, entre otras, puede no llegar a tener efectos motivacionales duraderos, por lo que se producirá nuevamente el acostumbramiento del empleado a estas labores y en el corto plazo nos encontraríamos en la misma situación inicial; es decir, que estas modificaciones, sean una novedad hoy, pero mañana el empleado ya se acostumbrará y esos cambios comenzarán a ser rutinarios.

III-1-6 El mecanismo de coordinación del trabajo y la motivación en la empresas.

Normalmente se recurre a la supervisión directa para la coordinación del trabajo de los empleados de la pequeña empresa. Capataz, encargado, supervisor, son algunos de los términos con los que se denomina a quienes "mandan" a los miembros del núcleo operativo. Este tipo de coordinación se basa en la idea que "...un cerebro coordina varias manos..."(L 5), y desconoce que esas "manos" también tienen un "cerebro", que se trata de personas íntegras, pero sobre todo con un gran conocimiento del trabajo que se realiza en la empresa, por lo cual, su relativa falta de capacitación, no desmerece sus ideas respecto de sus labores diarias, ya que estas generan en el marco de un profundo conocimiento sobre la materia.

Para la posibilidad de implementación de las técnicas motivacionales recomendadas, es necesario un cambio de orientación de la supervisión directa, ya que esta quita libertad para el aporte productivo de nuevas ideas de parte de los empleados, genera en muchos casos la interrupción del flujo operativo de trabajo, y , en contra de los que se desea, un rendimiento inferior.

Este cambio de orientación que apunta a lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades de los integrantes del núcleo operativo, implica fundamentalmente que el nivel de supervisión directa, incorpore a su labor tintes orientativas y consultivas, mas que ser un dictador absoluto de las tareas de los trabajadores. Como se ve, en cierta medida implica delegar poder de decisión hacia la base y dar sustento a esta delegación con un supervisor que actúe como órgano de consulta y dirección.

Este proceso de descentralización deberá ser paulatino, acompañado de otras técnicas motivacionales. Es fundamental controlar constantemente los resultados del proceso citado, para saber donde está el límite de la

(L5) DRUCKER, Peter, ob.cit, p.24

delegación que hacen al buen funcionamiento de la empresa. En algunos casos, este límite es tan alto que puede llevar a la eliminación de la figura del supervisor de línea. En otros conduce a que la función del supervisor sea más permeable a las sugerencias y libertades de los empleados.

En el caso extremo de eliminación del supervisor de línea, la pregunta evidente es: cómo se controla la actividad?. La respuesta se encuentra en los muchos indicadores sobre la corrección de la realización de una actividad que existen (además del tradicional "ojo del supervisor"). El otorgamiento de mayor libertad y control sobre las tareas a los empleados, no perjudica el funcionamiento de la empresa, sino que por el contrario, lo mejora y permite incrementar la predisposición al trabajo de los empleados, y la utilización integral de sus capacidades.

A modo de recomendación final, este cambio de orientación en las relaciones superior-subordinados, debe ser sustentado e impulsado por los sistemas de recompensas de la empresa. Es decir se debe premiar el aporte productivo para que este se presente. Una posibilidad, sería fijar objetivos como "disminución del tiempo de ensamblado", lo cual requeriría el aporte de sugerencias de los trabajadores hacia su supervisor, y ser éste el coordinador de esas ideas. Si se logra el objetivo, recompensar a todos los involucrados, con un porcentaje de los beneficios que esa disminución de tiempo de ensamblaje produjo a la empresa en materia de costos.

III-1-7 Capacitación del personal

Se podría pensar que se está repitiendo lo dicho para el caso de los empleadores, y sí, en cierta medida se está recomendando similares propuestas, debido a que, si se logra el acercamiento de intereses entre empresa y empleados, lo que es bueno para la motivación de los dirigentes también lo es para los trabajadores, aunque lógicamente, en distintos niveles.

Así para el caso específico de la capacitación, las características de la recibida por unos y otros será distinta en función de los distintos papeles que deben cumplir en la empresa. No obstante, existe plena coincidencia en cuanto al enfoque con que se la debe abordar: en todos los casos debe ser pro-empresarial, para que sea una inversión que rendirá sus frutos en el desarrollo futuro de la actividad, esto implica que no se trata de capacitar por capacitar al personal, sino de hacerlo con un enfoque orientado hacia las necesidades de la empresa. Incluso, pueden existir casos en los cuales por diversos motivos no sea rentable impartir capacitación teórica, sino que lo mejor puede ser dar cierta libertad al empleado en el desarrollo de sus tareas, para que tenga lugar su capacidad creadora o innovadora.

Al respecto dice el Dr. Osmar E. Mellina "...la capacitación es el medio mas importante que tiene el hombre de trabajo para incrementar su único capital: su capacidad. Los empresarios deben comenzar a comprender que esta no es un gasto, sino una verdadera inversión, que reditúa muy buenos dividendos...". en definitiva, lo que se busca, es la apertura de la capacidad de todos los miembros de la organización en pos del crecimiento de la empresa, y a través de este, del propio individuo.

La empresa familiar tiene la gran ventaja de la flexibilidad de estructura, de no contar con los formalismos burocráticos. La lentitud que posee naturalmente una estructura de mayor tamaño, y de tener, por estas características, la configuración estructural adecuada para generar innovación, da cabida a nuevas ideas y emprendimientos, lógico, siempre y cuando, la empresa de lugar a que esto ocurra. Para ello es necesario saber que solo se puede lograr aprovechando los aportes de sus miembros, permitiendo su participación, y capacitándolos. Es decir, haciendo el esfuerzo desde la cúpula de la organización en pos de liberar toda la capacidad de los recursos humanos con que cuenta la empresa (L 7).

La descripción específica de los temas que debe incluir la capacitación del personal, escapa a los alcances de este trabajo, y de cualquier otro trabajo

que trate el tema de manera genérica, puesto que la capacitación es situacional: depende de la empresa, sus necesidades, sus carencias, el puesto que ocupa el trabajador, sus conocimientos y habilidades, etc.

Lo que si se describirá a continuación, son algunas de las diversas formas en que la capacitación del personal puede ser impartida en la empresa (L 4):

- Centralizada: es la que ocurre en la propia empresa, donde, frente a necesidades comunes de las personas y de la organización, se decide capacitar sobre estos temas de manera común a todo el personal.
- De línea: es la capacitación pseudo-informal que imparte el supervisor de línea "...no podemos concebir a un supervisor en las presente circunstancias del país que no tenga alma docente..." (L 4). Es precisamente en esta orientación "docente" del superior, donde radican las bases de una buena conducción del personal subordinado. Este modo de capacitar incluye, además de las enseñanzas propiamente dichas derivadas de las charlas informales que mantenga el supervisor con su personal; todo aquel conjunto de situaciones que llevarán las personas bajo el mando del supervisor a entender cómo realizar bien su trabajo, entre ellas: una orden precisa, el tono de la voz en el cual son emitidas las directrices, permeabilidad ante el aporte de ideas por parte del personal, etc.
- Externa: es la que se realiza fuera de la organización, en institutos privados. Muchas veces por un problema en la manera de enfocar la capacitación de parte de los empresarios, o por lo elevado de sus aranceles, los miembros de estas empresas suelen verse privados de recibir la instrucción que requieren para desempeñar mejor sus labores.
- Por rotación de puestos: el intercambio controlado de puestos de trabajo, lleva a la cabal comprensión de las repercusiones que su puesto fijo tiene sobre toda la empresa; a la vez que mejora las relaciones de trabajo dado que el empleado comprende el por que de las demandas que sus compañeros le realizaban en torno al desarrollo de su labor. Esto es lo comentado por un empresario local sobre el tema "...siempre recibía quejas de un empleado de tierra sobre los "excesivos" pedidos de diversos

• materiales realizados por el personal embarcado. Un día embarqué a esta persona para ayudar a una maniobra dificultosa de cinco días de duración y al volver me dijo ...el barco necesita cabos y lingas nuevas,...etc,...(es decir) los mismo que el consideraba como demanda exagerada..." /D-6). En este ejemplo se pone en evidencia lo dicho anteriormente sobre el aumento de la "empatía laboral" que se genera entre los distintos puestos de la empresa que son rotados.

III-1-8 Selección de personal

Más que una técnica motivacional a aplicar sobre los recursos humanos ya existentes en la empresa, los procedimientos adecuado de selección de personal serán la vía para que la empresa, en caso de tomar nuevos miembros, cuente con las herramientas que le permitan contratar personas que compartan la ideología de la organización, personas que al tener la misma escala de valores que la empresa, se puedan sentir identificados y a gusto con ella. Esto último es importantísimo, ya que si un miembro no comparte los intereses básicos de la organización para la cual trabaja, nunca, por mas esfuerzos que realicen tantos sus superiores como él mismo, se podrá dar la mencionada "comunidad de intereses empresa-empleados", y se caerá en la insoslayable situación de que lo que es bueno para uno, no lo es para el otro; un juego de suma cero donde las ganancias de un jugador son las pérdidas del otro, en lugar del beneficio y el crecimiento mutuo.

Dice el Dr. Osmar E Mellina "...el contar con buenos colaboradores, depende casi siempre de una correcta política de reclutamiento y selección...en tal sentido podríamos decir basta de recomendaciones, a los ingresos apresurados, a la improvisación...", que normalmente constituyen el medio utilizado por las empresas para formar sus planteles..."

Si bien no se describirán las técnicas de selección y reclutamiento de personal, se mencionará que al igual que muchas otras técnicas, son mas accesibles por cuestiones de costos para la gran empresa que para la pequeña; pero a diferencia de lo que ocurre en otros casos, el pequeño empresario cuenta hoy con una solución: empresas encargadas de realizar una preselección de personal en función del perfil requerido por la empresa solicitante. Sobre este aspecto hay que aclarar dos cosas:

1. lo pagado en concepto de honorarios a estas empresas no debe ser considerado como un gasto, sino como una inversión, puesto que de haber dado con el miembro indicado para la empresa implica, por un lado la adquisición por parte de ésta, de un activo intangible de altísimo valor, y por el otro el evitar los grandes gastos que genera la alta rotación de personas en un puesto por no dar con el individuo adecuado.
2. nótese que se habla de preselección al referirse a los servicios que una empresa de colocaciones puede ofrecer a la empleadora, esto es debido a que la determinación final, de entre un grupo de cuatro o cinco preseleccionados, la debe hacer el número uno de la empresa contratante. Por ello, es fundamental que el directivo de la P.E. cuente con formación en materia de administración de recursos humanos.

IV- CONCLUSIONES:

IV-1 Sobre los directivos:

En el caso de las propuestas para incrementar la motivación de los empleadores de las P.E.s, la idea básica es la expansión de las fronteras de la empresa. Hacer que su labor se enriquezca con el aporte de los nuevos conocimientos provenientes de la profesionalización directiva y/o de los nuevos retos que el crecimiento de la empresa le impone a la actividad directiva.

IV-1-1 El campo de conocimientos y la motivación del pequeño empresario:

Si se dijo que uno de los principales activos de la empresa es la capacidad de management, que lo que diferencia a las empresas exitosas del resto, no son los recursos materiales sino la "materia gris" de su líder, entonces la profesionalización directiva, al actuar directamente sobre el componente primordial de la empresa brindándole nuevos recursos, nuevas herramientas, incitando a la reflexión sobre los errores cometidos, y en sí, incrementando las posibilidades de acción, se convierte en el principal medio para aumentar la motivación de quien la recibe, para revitalizar el espíritu emprendedor, tal vez adormecido por no vislumbrar posibilidades y estar sumido el dirigente en una gestión rutinizada.

Qué es concretamente la profesionalización directiva?

Se refiere al proceso genérico de aprendizaje que permite efectuar la transición de una gestión intuitiva, a una basada en la utilización de técnicas de management que lleven al máximo aprovechamiento de los recursos. No

implica el abandono de los conocimientos y experiencia actual del empresario, sino que es una herramienta para su mejor utilización.

Involucra una gran variedad de actividades como por ejemplo: *la capacitación o instrucción formal, la participación en rondas de negocios y encuentro sociales de empresarios*, así como la utilización de *programas de simulación de negocios*, etc.

El tipo específico de profesionalización dependerá de factores tales como el sector en el que la empresa opera, los conocimientos y falencias del directivo, etc. así por ejemplo para una empresa constructora, la planificación estratégica, la presupuestación y el conocimiento de aspectos financieros, son áreas claves de éxito que debe manejar adecuadamente el directivo.

Por qué es necesaria?

La profesionalización directiva amplía el espectro de acción permitiendo el desarrollo de una gestión mas libre, otorgará al dirigente de la P.E. la base conceptual que le permitirá ir supliendo las posibles carencias cognoscitivas sobre técnicas de management, y abriendo un nuevo abanico de ideas y formas de pensar y vivir la empresa.

En estos momentos, muchos de los directivos de las P.E.s argentinas se sienten agobiados por la falta de salidas a sus actuales problemas, por ello deben ser conscientes que son ellos mismos los únicos que pueden sacar adelante su empresa, haciendo uso de su amplia experiencia y conocimientos acumulados a lo largo de los años de labor y de los aportes que provengan de la profesionalización de sus tareas como medio de enriquecer su trabajo y ampliar su capacidad de tomar decisiones.

El cambio de visión que deriva de la profesionalización combinando con el total compromiso del dirigente con los intereses de su compañía, permitirá la existencia de un crecimiento autogenerado, es decir, no un desarrollo proveniente de las condiciones favorables del mercado, (el cual de la misma

forma en que arribó a la empresa y la estimuló, puede abandonarla), sino un crecimiento derivado de las propias capacidades de management con que la empresa cuenta; donde ella es, en cierta manera, la hacedora de su propio futuro.

IV-1-2 El crecimiento y la motivación del pequeño empresario

En lo relativo al crecimiento, éste, independientemente de cómo se genere, instaura en la empresa el desafío, plantea para el directivo una nueva variedad de elementos a los cuales "darle forma" y no solo cumplir rutinariamente con sus exigencias, sino ser él mismo, el propio directivo, su creador. Implica volver a sentir el espíritu emprender y gestionar la dinámica renovada de su empresa en crecimiento. No obstante lo anterior, cabe resaltar lo dicho sobre la necesidad de sustentar y guiar el crecimiento de la empresa mediante una gestión relativamente profesionalizada llevada a cabo por individuos competitivos, como medio para dar seguridad a la continuidad de la empresa en un entorno cada vez mas competitivo.

Es mas, se puede afirmar que en algunos casos el crecimiento de la empresa no acompañado de la profesionalización de la gestión constituye un crecimiento desequilibrado que acelera el arribo de la crisis a la empresa. Este es el caso de empresas que poseen falencias en cuanto a la profesionalización de sus directivos, pero que a un determinado nivel de actividad, éstas no constituyen un obstáculo para la supervivencia de la firma en el corto plazo. No obstante, con el incremento de su actividad, dichas falencias afloran y pueden llevar a la ruina a la empresa: por ejemplo la falta de planificación financiera y la consideración del valor tiempo del dinero, a un nivel bajo de actividad no impide el funcionamiento de la P.E.; pero al crecer esta, se transforman en un factor vital y cuyo conocimiento debe poseer el pequeño empresario.

IV-2 Sobre el personal

La idea básica de las propuestas que a continuación se describen es que la única forma de incrementar la motivación de los empleados (entendiendo por tal la disposición de estos para realizar de la mejor manera sus labores y consagrar todo su esfuerzo a la empresa) es lograr que todos los miembros de la organización se sientan identificados con la misma, es decir que exista una comunidad de intereses empresa-empleados, en donde lo que es bueno para uno lo sea para el otro. Ahora: como se logra esta idílica situación?, mediante el sistema de recompensas. El sistema de recompensas es nombrado ya que, haciendo referencia a su sentido mas amplio, es decir como aquel que distribuye entre los empleados todos aquellos elementos o situaciones que le producen satisfacción, incluyendo dinero, respeto por las capacidades personales, promoción del desarrollo del empleado, valoración y reconocimiento de los aportes positivos que realiza a la empresa, etc.

En este sentido y considerando todas las limitaciones que la P.E. posee: ¿Qué medio tiene para brindar satisfacción integral a sus empleados?, satisfacción que los incite a esforzarse por la firma y a intervenir activamente en ella: el que todos y cada uno de sus miembros la sientan como propia. Que sea esa P.E. en la cual trabajan símbolo de justicia en el otorgamiento de premios y castigos, donde el esfuerzo positivo hacia los intereses comunes sea valorado. Donde exista un ámbito en el cual defender a la organización no sea motivo de burla de parte de sus compañeros de trabajo, sino motivo de orgullo, reconocimiento y satisfacción personal. Una empresa que los reconozca como personas con ideas propias y les brinde el ámbito en el cual poder expresarlas y que paralelamente aliente el desarrollo de su persona.

V- APENDICE

V-1 CUESTIONARIOS:

A continuación se transcriben los dos tipos de cuestionarios utilizados (para directivos y para empleados) describiendo para cada pregunta, el objetivo perseguido en la misma).

Cuestionario N°1 (Directivos)

1) que fue lo que lo alentó a crear sus empresa / a ingresar a la empresa (herederos)?

Objetivo: determinar la finalidad básica de sus carrera como empresario. En un extremo estaría el entrepreneur, que inicia su empresa alrededor de una idea a futuro (visión), con el objeto de obtener libertad, satisfacción personal, estima, autorrealización, etc. En el otro, se encontraría el individuo que comenzó con su empresa o ingreso a ella, solo para satisfacer necesidades de índole económica, así, para esta persona es indiferente trabajar en su empresa o en relación de dependencia en cualquier otra que le reporte ingresos similares.

2) Se vió en la necesidad de tener que elegir entre un trabajo en relación de dependencia o el ejercicio de su profesión y su actual ocupación? En caso afirmativo: Se arrepiente de la elección o se la cuestiona?

Objetivo: complemento de la pregunta anterior.

3) La reinversión en su empresa con que finalidad se realiza: para mantener la capacidad existente o expandirla?

Objetivo: tener una idea del futuro deseado por el empresario y de su voluntad de sacrificio.



4) Que elige hoy, dividendos o inversión?

Objetivo: intenta determinar la orientación a futuro del empresario.

5) Usted considera que el personal es "haragán" por naturaleza y se lo debe estar continuamente controlando para que trabaje, o por el contrario, que la gente es responsable y se puede confiar en ella?

Objetivo: básicamente la propuesta es encuadrar al entrevistado como orientado hacia la teoría X o hacia la teoría Y. Se pretende determinar si el empleador hace recaer la culpa de la falta de empeño en la realización de las labores exclusivamente sobre los empleados, o si toma conciencia de que puede existir una falta de motivación provocada por las características de la organización y sus sistemas.

6) Cree en la utilidad de las recompensas extra-monetarias? En caso afirmativo, cuáles son las que usted mas utiliza?

Objetivo: identificar si el directivo tiene consideración para con los factores "humanos" del trabajo.

7) Estaría dispuesto a analizar la posibilidad de una reestructuración de las labores realizadas por su personal con el objeto de hacer mas atractivo su trabajo?

Objetivo: determinar el grado de interés por las personas del entrevistado, y de esta manera el alcance de la pregunta anterior.

INVESTIGACIÓN DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

Como ya fue descrito anteriormente la investigación de desarrollo en las localidades de Mar del Plata y Rosario.

Criterio de selección: Fueron seleccionadas pequeñas empresas (no mas de 40 empleados o empresas familiares dirigidas y gerenciadas por sus propios dueños.

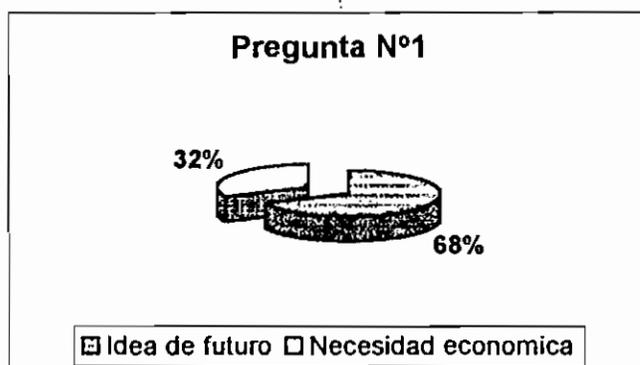
Los resultados derivados de los cuestionarios (ver anexo), se presentan en forma conjunta para las dos localidades. La razón por la cual no se presentan como investigaciones independientes es que tanto las empresas (con estas características) en la ciudad de Mar del Plata como en Rosario sufren las mismas problemáticas por tratarse estas de problemáticas de índole interna. Estas son independientes de su ubicación física y actividad económica.

CUESTIONARIO (Directivos)

Pregunta N°1: Que fue lo que lo alentó a crear su empresa / a ingresar a la empresa (herederos)?

Se dividen las respuestas en dos grupos base:

- A. aquellos que ingresaron o crearon su empresa alrededor de una idea a futuro, con el objetivo de obtener libertad, satisfacción personal, estima, autorrealización, etc;
- B. aquellos que comenzaron su actividad o ingresaron a ella solo para satisfacer necesidades de índole económica.



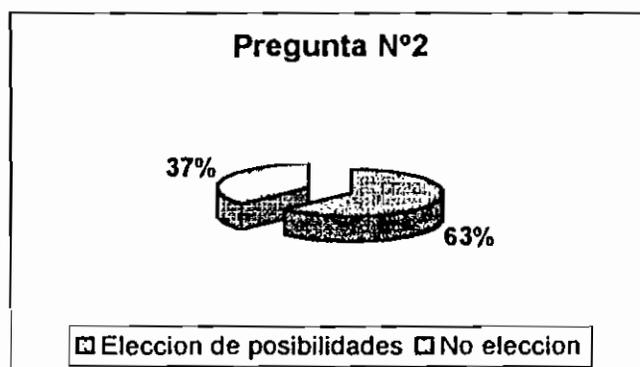
El 68% de los entrevistados creó y/o ingresó a la empresa con idea de continuidad a futuro y respondiendo a necesidades como estima, autorrealización etc., mientras que el 32% ingresó por el deseo de satisfacer una necesidad económica.

Cabe destacar, y resulta interesante que, del 32% que responde a una idea meramente económica, el 82% fue identificado como segunda o tercera generación en el negocio familiar.

Las conclusiones están desarrolladas en el apartado IV-1-1.

Pregunta N°2: Se vio en la necesidad de tener que elegir entre un trabajo en relación de dependencia o el ejercicio de su profesión y su actual ocupación? En caso afirmativo: Se arrepiente de la elección o se la cuestiona?

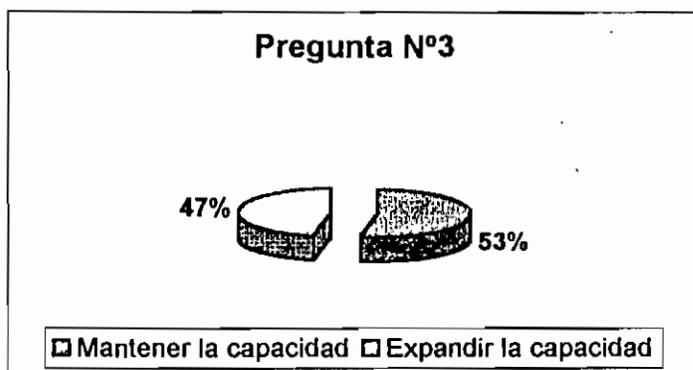
Esta pregunta se realizó como complemento de la pregunta N°1. Se trata con esto de completar la idea de las motivaciones que derivaron en el ingreso o creación de su propia empresa.



El 100% de los entrevistados que respondió afirmativamente a la necesidad de realizar una elección, respondió que no se arrepentía de la decisión tomada.

Las dos preguntas enunciadas anteriormente son determinantes a la hora de evaluar la posibilidad de incluir la profesionalización directiva en la labor cotidiana de gerenciamiento. En ambos casos se ve una clara idea de desarrollo a futuro de los empresarios (deseo), aun sin contar con las herramientas claves para su ejecución.

Pregunta N°3: La reinversión en su empresa con que finalidad se realiza: para mantener la capacidad existente o expandirla?

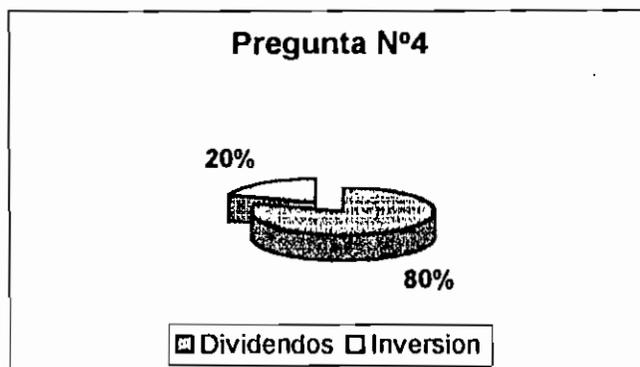


El crecimiento insta en la empresa un desafío, plantea para el directivo una nueva variedad de elementos y no solo cumplir con sus exigencias. Implica volver a sentir el espíritu entrepreneur y gestionar la dinámica renovada de su empresa en crecimiento.

Pregunta N°4: Que elige hoy, dividendos o inversión?

Intenta determinar la orientación a futuro del empresario.

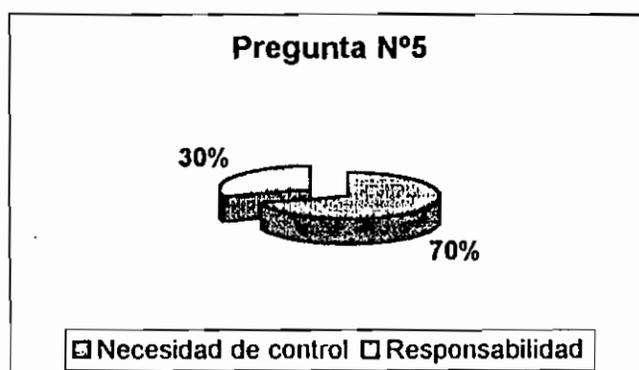
Que es lo que moviliza al pequeño empresario a seguir adelante, a invertir, a crecer?



Esto ultimo es una cuestión que tiene gran importancia sobre las características de la empresa, dada la gran influencia de este personaje sobre la misma. Las empresas familiares son en muchos aspectos el reflejo de sus dirigentes y muchos de sus problemas de falta de motivación del personal, se deben a las características de aquellos, por lo que el análisis de sus motivaciones se convierte en un tema prioritario, el primer aspecto a tratar a la hora de evaluar la motivación en las empresas familiares.

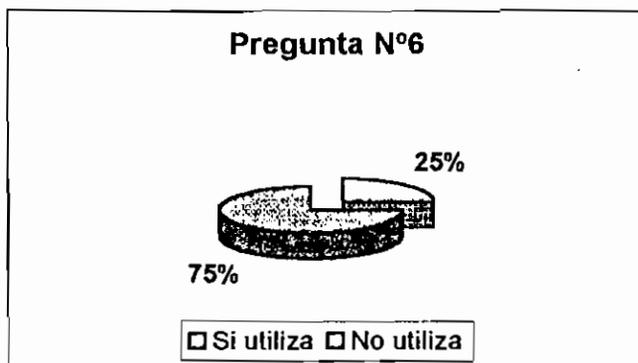
Hoy día, estas cuestiones están enteramente relacionadas con la situación socio-económica que atraviesa nuestro país.

Pregunta N°5: Usted considera que el personal es "haragán" por naturaleza y se lo debe estar continuamente controlando para que trabaje, o por el contrario, que la gente es responsable y se puede confiar en ella?



La base sobre la cual se puede comenzar a revertir la desmotivación del personal de una empresa familiar descansa por un lado en el despojo de la mente de sus dirigentes del considerar que la tendencia natural de las personas es sentir desgano al trabajo; y por el otro, en la asunción de responsabilidad de parte de estos dirigentes de que la falta de dedicación al trabajo existente en los empleados de su empresa puede deberse a las características de la misma y no precisamente a la de quienes desarrollan sus tareas.

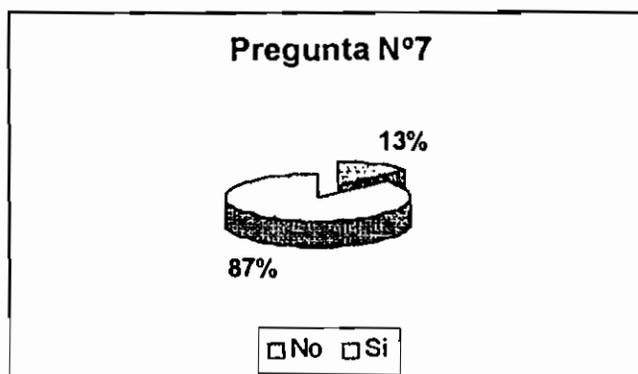
Pregunta N°6: Cree en la utilidad de las recompensas extra-monetarias? En caso afirmativo: Cuales son las que usted mas utiliza?



El 75% de los encuestados reconoce no utilizar recompensas extra-monetarias para con sus empleados. En el punto III-1-4 de la presente Tesis se explica el factor contraproducente que esto produce en el desarrollo de las tareas del empleado cuando no es bien utilizado por parte del empleador.

Dentro del 25 % de los encuestados que utilizan recompensas extrasalariales, coinciden en que las mas utilizadas son, promociones laborales y vacaciones.

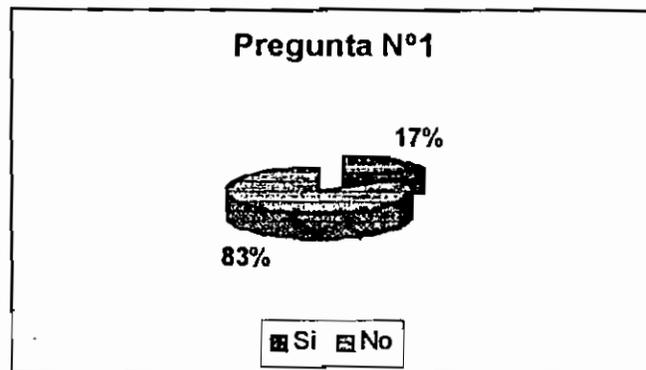
Pregunta N°7: Estaría dispuesto a analizar la posibilidad de una reestructuración de las labores realizadas por su personal con el objeto de hacer mas atractivo su trabajo?



Se intenta determinar el grado de interés por las personas de entrevistado, y de esta manera complementar el alcance de la pregunta anterior.

CUESTIONARIO (Empleados)

Pregunta N°1: Considera a su actual puesto de trabajo como el que le gustaría ocupar el resto de su vida laboral? En caso negativo: por que?

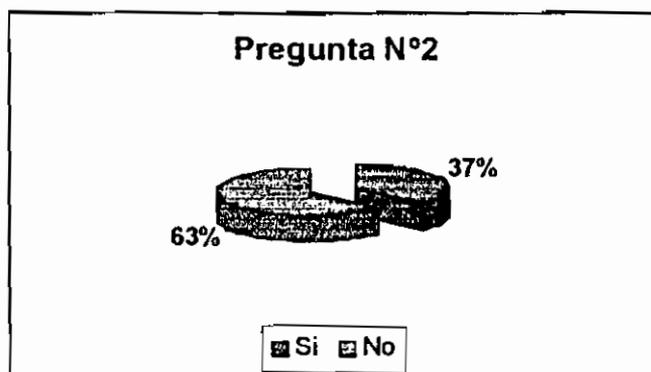


Hacer que el trabajo diario de un empleado sea un "proyecto motivante" requiere, ante todo de la programación de dichos empleados en la diagramación de tareas, la toma de decisiones, en síntesis, darles la posibilidad de obtener mayor control sobre su trabajo.

Entre las principales causas de deseo de cambio laboral se enumeraron las siguientes en orden de importancia:

1. Deseos de progreso
2. Posibilidad de hacer carrera
3. Aumento de ingresos
4. Incremento de beneficios laborales

Pregunta N°2: En caso de recibir un salario un, por ejemplo 10% mayor en otra organización, a igualdad de condiciones, estaría dispuesto a abandonar su trabajo actual?



Complemento de la pregunta N°1. Da una idea de los lazos que mantiene al individuo relacionado con la empresa.

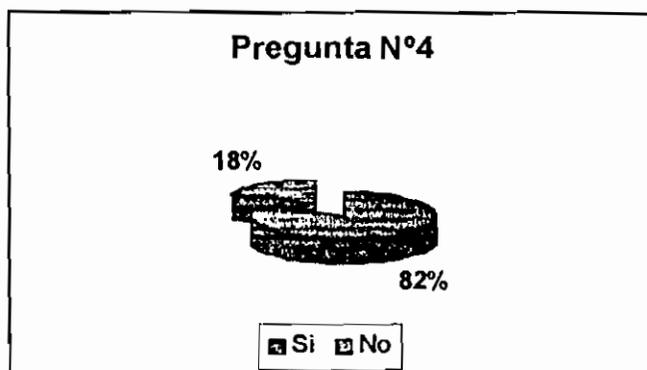
Pregunta N°3: Cuales son los aspectos de la empresa en la cual usted esta trabajando que le impiden sentirse a gusto?

Las 4 situaciones mas recurrentes fueron las siguientes:

1. Falta de reconocimiento
2. Ingresos no adecuados a la tarea realizada
3. Imposibilidad de hacer carrera
4. Falta de incentivos

Se introducen en la presente Tesis propuestas para tratar esta problemática en las empresas.

Pregunta N°4: Respecto a esos aspectos "molestos" de su actual trabajo, considera que la empresa tiene posibilidad de revertirlos?



Si bien el 82% de los encuestados cree que los aspectos con los que no esta de acuerdo dentro de la organización se podrían revertir, estos creen que existe una clara falta de predisposición por parte del empleador para realizarlos.

Pregunta N°5: Que opinión le merece el numero uno de la empresa? Cuales son los aspectos destacables, tanto positivos como negativos?

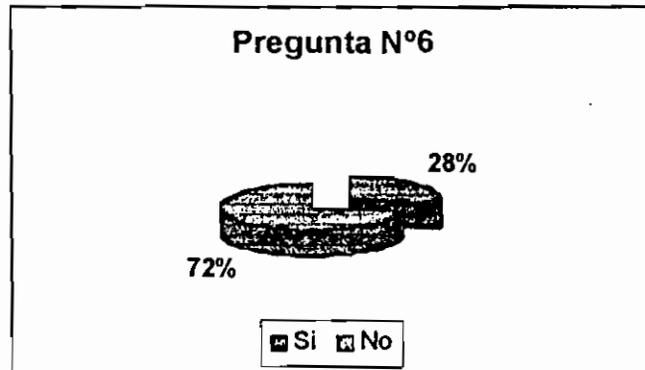
Aspectos Positivos

- ⇒ Capacidad
- ⇒ Buen trato con el personal
- ⇒ Trato personalizado
- ⇒ Flexibilidad

Aspectos Negativos

- ⇒ Falta de coherencia en la toma de decisiones
- ⇒ Falta de aceptación de propuestas
- ⇒ No unificación de criterios entre los socios

Pregunta N°6: Considera justo el mecanismo de recompensas?



Se trata a lo largo del presente trabajo esta problemática.

Se trata en todos los casos de sistemas de recompensas económicos, cuando se a concluido anteriormente que no es este solo el principal motivador entre los empleados de estas empresas.

Pregunta N°7: A grandes rasgos, que modificaciones propondría usted a su actual puesto de trabajo?

Las siguientes respuestas fueron enumeradas por orden de importancia:

1. Sistema de recompensas acorde al trabajo realizado
2. Mayor supervisión de tareas
3. Mayor capacitación
4. Incremento salarial
5. Beneficios extra-salariales

Cuestionario N°2 (Empleados)

1) Considera a su actual puesto de trabajo como el que le gustaría ocupar el resto de su vida laboral? En caso negativo: por que?.

Objetivo: determinar las aspiraciones del entrevistado, si sus deseos son el progreso, evolución, etc, o si por el contrario, considera al trabajo exclusivamente como un medio para subsistir y poder dedicarse a lo que le gusta fuera de la organización.

2) En caso de recibir un salario, por ejemplo 10% mayor en otra organización, a igualdad de condiciones, estaría dispuesto a abandonar su actual trabajo?

Objetivo: complemento de la pregunta N°1. Da una medida de los lazos que mantienen al individuo relacionado con la empresa.

3) Cuáles son los aspectos de la empresa en la cual usted esta trabajando que le impiden sentirse a gusto?

Objetivo: obtener los elementos y/o situaciones que están interviniendo en la motivación y buena predisposición del personal.

4) Respecto a esos aspecto "molestos" de sus actual trabajo, considera que la empresa tiene la posibilidad de revertirlos?

5) Qué opinión le merece el número uno de la empresa? Cuáles son los aspectos destacables, tanto positivos como negativos de su conducta?

Objetivo: determinar que tipos de conductas del N°1 tiene mayor efecto positivo sobre su personal.

VI- FUENTES DE INFORMACION

6) Considera justo el mecanismo de recompensas?

7) A grandes rasgos, que modificaciones propondría usted a su actual puesto de trabajo?

VI-1 BIBLIOGRAFIA:

VI-1-1 Libros consultados:

Orientación general:

- 1) FRESCO, Juan Carlos, "Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa" ED. Macchi, Capital Federal, 1984.
- 2) "Conclusiones y recomendaciones de la reunión plenaria de la Pyme", ED Universidad Católica de La Plata N°6. La Plata, 1983.
- 3) BASIL C – FRISCHKNECHT E. "la dirección de la pequeña empresa", ED. El Ateneo, Buenos Aires, 1969.
- 4) RESNIK, Paul "Como dirigir una pequeña empresa", Mc Graw Hill, Madrid, 1992.
- 5) Ward John "Como desarrollar la empresa familiar ", El Ateneo, Buenos Aires, 1994

Orientación Especifica:

- (L 1) Resumen guía del seminario "Como crear y gestionar una PyME", Rosario, Julio 1997. Asociación Empresaria de Rosario.
- (L 2) Kalley, Pearce – LAWYER, Kenneth "Como organizar y dirigir una pequeño negocio" ED Omega, Barcelona
- (L 3) KOONTZ Harold "Administración, un perspectiva global" ED Mc Graw Hill, México, 1994.

(L 4) Osmar Enrique Mellina "IV seminario Latinoamericano de las PyME", Buenos Aires, 1980

(L 5) DRUCKER, Peter "Las fronteras de la administración", ED Sudamericana, Buenos Aires, 1987

VI-1-2 Artículos de revistas y periódicos

✓ Revista "APYME" , edición 2000

✓ DODERO-PÍTHOD, Revista "Alta Gerencia", N°38, ed. 2001

(A 1) FIEL "Estudio sobre el empleo en la Argentina" Boletín Informativo, Fundación Banco Bica, 1999

(A 2) Redacción Diario "La nación" Artículo "La reconversión el único camino para las autopartistas", 2002

(A 3) MARISTANI, Jaime. Diario " El cronista Comercial", suplemento "Management", 2001

(A 4) OVIEDO, José Luis. Diario "La Nación", 2002

(A 5) Hay GROUP "Que oportunidades persiguen los empleados de la argentina", Boletín informativo Fundación Banco Bica, 2000

EMPRESAS ENTREVISTADAS

Mar del Plata

- **Genoa Sweaters**

Entrevistado: Miguel Espinal
Cargo: Dueño

- **Wenty S.A.**

Entrevistado: Adalberto Piran
Cargo: Dueño

- **Furtiva S.A.**

Entrevistado: Ivana Delgado
Cargo: Dueña

- **Nalua S.A.**

Entrevistado: Luis Boldrini
Cargo: Dueño

- **Lugano S.A.**

Entrevistado: Pedro Balanesi
Cargo: Dueño

- **Pibro S.A.**

Entrevistado: Juan Boldrini
Cargo: Gerente

- **Vending S.A.**

Entrevistado: Francisco Pico
Estrada
Cargo: Gerente

- **Medios y Servicios**

Entrevistado: Facundo
Bengoechea
Cargo: Dueño

- **Amairu S.R.L.**

Entrevistado: Epifanio Caballero
Cargo: Dueño

- **Kumelen S.A.**

Entrevistado: Belen Martinez
Subiria
Cargo: Dueña

- **Calefactores Copens**

Entrevistado: Roberto Pincioli
Cargo: Dueño

- **Mass-Pike**

Entrevistado: Laura Perez
Cargo: Dueña

- **Hernandez Hnos**

Entrevistado: Roberto
Hernandez
Cargo: Dueño

- **Trama Hnos.**
Entrevistado: Atilio Trama
Cargo: Dueño

- **Petit Four**
Entrevistado: Julieta Viola
Cargo: Dueña

- **Rozas Hnos**
Entrevistado: Jorge Rosas
Cargo: Dueño

- **Junaqueiro Hnos**
Entrevistado: Raul Junaqueiro
Cargo: Dueño

- **Silva Hnos**
Entrevistado: Eduardo Silva
Cargo: Dueño

- **Cepac**
Entrevistado: Oscar Martinez
Cargo: Dueño

- **MUUA SRL**
Entrevistado: Jose Dasso
Cargo: Dueño

Rosario

- **DAVOS SA**

Entrevistado: Magdalena Parpal
Cargo: Dueña

- **Ideas SA**

Entrevistado: Diego Sawab
Cargo: Dueño

- **Consultores Asociados**

Entrevistado: Fabiana Dairovski
Cargo: Dueña

- **Testino SA**

Entrevistado: Alberto Testino
Cargo: Dueño

- **Astengo Propiedades**

Entrevistado: Raul Astengo
Cargo: Dueño

- **Maxicell SA**

Entrevistado: Oscar Montenegro
Cargo: Gerente

- **DeLuca Hnos**

Entrevistado: Hugo Deluca
Cargo: Dueño

- **Spring SA**

Entrevistado: Alberto
Giachi
Cargo: Dueño

- **Instalaciones Rosario**

Entrevistado: Pedro Vazquez
Cargo: Dueño

- **Pimalu SA**

Entrevistado: Marta Santa Maria
Cargo: Dueña

- **Silva e Hijos**

Entrevistado: Eduardo Silva
Cargo: Dueño

- **Smartphone SA**

Entrevistado: Alberto Rodriguez
Cargo: Gerente

- **QuoVadis**

Entrevistado: Noelia Paez
Cargo: Dueña

• **Marca Liquida**
Entrevistado: Daniel Ansuarte
Cargo: Dueño

• **Onda Verde**
Entrevistado: Ignacio Espinal
Cargo: Dueño

• **Luro Autohogar**
Entrevistado: Juan Pablo Colacci
Cargo: Gerente

• **Baghins SA**
Entrevistado: Eduardo Ramos
Cargo: Dueño

• **Ilab SA**
Entrevistado: Alejandra Tersse
Cargo: Gerente

• **Miglerina Seguros**
Entrevistado: Luis Miglerina
Cargo: Dueño