

TESIS DE GRADUACION

Tema:

“Recursos humanos”

Alumna: Romina Fava

Profesora: Lic. Amelia Ramírez

Tutor: Lic. Angel Díaz

2003

/

e.p.



BIBLIOTECA

E-21

Resumen:

El objetivo del presente trabajo es obtener, clasificar, evaluar y categorizar una serie de atributos o afirmaciones que permitirán establecer si, según la percepción de los gerentes de recursos humanos, el compromiso, la motivación, la participación y las habilidades de los trabajadores son la clave del éxito de una empresa.

Se utilizará para la recolección de datos una encuesta estructurada, aplicada a una muestra no probabilística.

Índice General

RESUMEN	1
CAPITULO I -----	4
PROBLEMA-----	4
OBJETIVO PRINCIPAL-----	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS-----	4
HIPÓTESIS-----	5
UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN-----	5
UNIDAD DE ANÁLISIS-----	5
DEFINICIONES-----	5
DATOS-----	6
TIPO DE ESTUDIO-----	6
VARIABLES E INDICADORES-----	6
CAPITULO II -----	7
MARCO TEORICO -----	7
INTRODUCCIÓN-----	7
NUEVAS TENDENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS-----	10
El por qué de la transformación de los Recursos Humanos-----	11
¿CÓMO REALIZAR EL CAMBIO?-----	11
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO II -----	13
CAPITULO III -----	14
LAS PERSONAS -----	14
VARIABILIDAD HUMANA-----	15
LA MOTIVACIÓN HUMANA-----	16
CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD-----	25
SISTEMA DE INCENTIVOS-----	28
PROCESOS PARA LOGRAR AUMENTAR EL ÍNDICE DE MOTIVACIÓN-----	34
LA PARTICIPACIÓN-----	39
BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN-----	40
CÓMO SE LOGRA LA PARTICIPACIÓN-----	41
EL COMPROMISO-----	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPITULO III -----	46
CAPITULO IV -----	48
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN -----	48
Introducción:.....	48
Recolección de datos.....	48
Determinación y selección de la muestra.....	48
Etapas de procesamiento y tratamiento de datos.....	50
Resultado de las actitudes.....	53
Conclusión.....	54

:Encuesta empresas de Servicios.....	57
:Encuesta empresas Comerciales.....	65
:Encuesta empresas Industriales.....	73

ANEXO I-----	79
--------------	----

Capítulo I

Introducción.

Problema

¿Cuál es la relación entre el éxito de una empresa y el compromiso, la motivación, la participación y las habilidades de sus trabajadores según la percepción de los gerentes de recursos humanos?

Objetivos del trabajo

Objetivo general:

Determinar si de acuerdo a la percepción de los gerentes de recursos humanos son exitosas las empresas que desarrollan programas de motivación, participación, se generan políticas alentadoras a las habilidades de su gente y se espera un continuo compromiso por parte de estos.

Objetivos específicos:

Según la percepción de los gerentes de recursos humanos:

- 1-Determinar si, el compromiso, la participación, las habilidades y la motivación en los trabajadores, son la clave del éxito de una empresa.
- 2-Evaluar si tener trabajadores comprometidos y motivados en nuestra empresa nos aporta mayores niveles de productividad.
- 3-Determinar si la habilidad de los trabajadores nos proporciona mejores relaciones con nuestros clientes y proveedores.
- 4-Evaluar si trabajando con gente que participa y es creativa transforma a nuestra empresa en una organización innovadora y por lo tanto más competitiva.

Hipótesis del trabajo

La mayoría de los gerentes en recursos humanos estiman que la clave de una gestión acertada en cualquier emprendimiento, depende principalmente de la motivación, la participación, las habilidades y el compromiso que tenga la gente que en él participe.

Universo de investigación

Empresas industriales, comerciales y de servicios de la ciudad de Mar del Plata.

Unidad de análisis

*Gerentes de Recursos Humanos de Empresas industriales:

-*Alimenticia*

-*Tejidos*

*Gerentes de Recursos Humanos de Empresas de servicios:

-*Entidad Financiera*

-*Medios de comunicación*

*Gerentes de Recursos Humanos de Empresa comercial:

-Venta de electrodomésticos y bazar.

-Venta de artículos de cuero.

Las mencionadas empresas fueron seleccionadas como representativas del mercado marplatense en los distintos rubros y consideradas interesantes por su trayectoria y por ser exitosas en el tiempo.

Definiciones

-Éxito de una empresa: resultado favorable obtenido de una gestión acertada.

-Compromiso: Deseo de alcanzar metas superiores a las propuestas. Cumplir con la misión de la empresa.

-Motivación: disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.

-Participación: ejercer el poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad.

-Habilidad: Cada una de las cosas que una persona ejecuta con destreza y gracia.

Datos

Datos primarios:

Se realizaron entrevistas individuales a gerentes de recursos humanos utilizando una metodología especial para tal efecto.

Datos secundarios:

Se tomaron como fuente de datos secundarios bibliografía referente al tema en cuestión, como así también publicaciones en diarios y revistas especializadas.

Tipo de estudio

- Utilización de datos primarios
- Utilización de datos secundarios
- Descriptivo
- Cualitativo

Variables

- Compromiso
- Motivación
- Participación
- Habilidad
- Éxito
- Percepción de la gerencia de Recursos Humanos respecto a los trabajadores.

Capítulo II

Marco Teórico

En el último tiempo continuamente estamos escuchando acerca de la creciente complejidad del entorno, el avance tecnológico, la exacerbación de la competencia, la globalización de los mercados, la mayor exigencia de los clientes, etc y cómo influyen estos factores en nuestra vida cotidiana. Dichos cambios en el entorno han traído mudanzas importantes también en la naturaleza del trabajo.(1)

Es vital el objetivo de satisfacer al cliente. Es necesario pasar de un enfoque sectorial a un enfoque del proceso para poder alinear todas las actividades del proceso hacia el objetivo de satisfacer al cliente.

Aunque se avance en la estandarización de los procesos, crece más todavía la cantidad de situaciones no estandarizables. Se demanda más innovación no sólo en el diseño de los procesos, sino también en la ejecución de las tareas. Estas se vuelven menos repetitivas.

Se precisa más habilidad por parte de la gente, en todos los niveles. En la línea de fuego, o niveles más bajos, que están en contacto permanente con los clientes, el desarrollo de habilidades es crucial para poder resolver la infinita gama de situaciones no estandarizables que se presentan de cara al cliente.

Se requiere más y mejor información, también a todos los niveles, incluyendo información estratégica, para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas no estandarizables.

Se multiplica la necesidad del ajuste mutuo o acuerdo directo entre pares como mecanismo de coordinación de las tareas, aparte de la intervención del jefe y además de la normalización de resultados, procesos y habilidades.

Durante mucho tiempo los hombres fueron solo "mano de obra", la fuerza o energía para impulsar la máquina organizacional. La realización de los trabajos era simplificada hasta el último grado buscando trabajadores "baratos", fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de reemplazar.

El empleo de métodos científicos para determinar el trabajo a realizar, los manuales que normalizaban y codificaban la tarea en un minucioso detalle, la selección del personal y los planes de instrucción, y los sistemas de evaluación de trabajos normalmente componían la receta del éxito bajo estos principios.

Si analizamos las pequeñas empresas de hoy, nos encontramos con que la mayor parte de ellas aún no han asumido el cambio que el contexto requiere en cuanto a su forma de trabajar **(2)**.

Normalmente, si en una empresa se escucha un frase como "no es mi trabajo ocuparme de esto", o "yo solo hago lo que me han dicho", seguramente se interpretarán como actitudes de tal o cual empleado, cuando en realidad son respuestas inherentes a la fórmula mecanicista de la organización **(3)**.

Definir las responsabilidades de cada tarea de una forma clara y concisa tiene la ventaja de permitir que cada uno haga lo que se espera de él y lo que NO SE ESPERA DE EL. La descripción detallada de las tareas tienen un arma de dos filos, creando muchos problemas a la organización que deba encarar

circunstancias cambiantes y necesiten de la iniciativa y flexibilidad de su gente como respuesta al contexto.

Ambos, empleados y empresas, pierden su disposición, los empleados pierden la oportunidad del enriquecimiento personal, gastando muchas horas al día en un trabajo que ni se valora ni satisface ; las organizaciones pierden la contribución inteligente y creativa de muchos trabajadores que serían capaces de hacer si se les da las debidas oportunidades.

Desde hace ya varios años el contexto exige día a día mayor competitividad. Los clientes de todas la empresas, debido al gran caudal de información disponible, no se conforman con el servicio de sus proveedores, monitorean continuamente que hacen los mejores y exigen al mismo nivel. Por todo esto es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas.

Hoy, estas ventajas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado, debemos construirlas desde adentro y ***lo único que separa y distingue a una empresa de sus competidores es la capacidad, el conocimiento, el compromiso y el cúmulo de habilidades de su gente.***

El objetivo entonces de este trabajo es, evaluar si la clave de una gestión acertada en cualquier emprendimiento depende principalmente del compromiso, la participación, la motivación y las habilidades de los trabajadores convirtiendo a estos en personas que agreguen valor a las empresas y logren así mejorar su productividad, incrementar su nivel de competitividad y sobrevivir a los cambios que nos presenta el entorno globalizado.

Nuevas tendencias en los recursos humanos

Los cambios en el entorno y en la naturaleza del trabajo referidos precedentemente han traído aparejadas nuevas tendencias en el campo de los recursos humanos:

Sin perjuicio de su especialización respectiva, las personas deben ser capaces de integrarse con otras personas, muchas de ellas con especialidades muy diversas. Ahora la integración es tan o más importante que la especialización.

El mero entrenamiento orientado a la tarea y al corto plazo ya no es suficiente. Es necesario que la organización se ocupe de la educación de su gente. Esto incluye desarrollar sus capacidades intelectuales e interpersonales para poder resolver la problemática que habrán de enfrentar en el corto y en el largo plazo, problemática que no es posible definir en el presente, dada la dinámica del cambio **(4)**.

La preocupación central del personal debe orientarse a la satisfacción del cliente, externo e interno. El jefe debe apoyar a los subordinados en este sentido. Podemos hablar de un desplazamiento en la preocupación de la gente: de vertical (el jefe) a horizontal (el cliente).

Adaptación de la estructura organizativa

Los cambios y tendencias comentados en los párrafos anteriores reclaman más agilidad y plasticidad en la estructura organizativa:

La agilidad se refiere al funcionamiento de la estructura actual. Significa capacidad de respuesta rápida y eficaz en la ejecución de los procesos y en la satisfacción del cliente.

La plasticidad se refiere a la capacidad de la estructura de transformarse a sí misma, para adaptarse a las nuevas condiciones.

El por qué de la transformación de los recursos humanos

Encontramos así, luego de haber analizado las prácticas actuales, los cambios del entorno, de la naturaleza del trabajo y las premisas que deberíamos lograr por la gente, que la única solución para las empresas pasa por la transformación de los recursos humanos con que cuentan, desde el gerente hasta los operarios.

Si seguimos tal como venimos haciendo, incorporando técnicas y más técnicas, vamos a lograr retoques, en el mejor de los casos, pero no esa transformación que necesitamos producir para comenzar el tercer milenio. ¿Por qué hablamos de transformación? Porque cambio supone sólo más de lo mismo en una versión mejorada mientras que transformación significa un comienzo desde un lugar totalmente diferente, un giro radical de posición.

Cómo realizar el cambio entonces?

Es factible transformar a la gente en el factor de éxito de la empresa si se desarrollan programas de motivación, participación y mejora continua a través de una perspectiva integradora en la consideración de la fuerza laboral. Es necesario considerar al trabajador no solo como un factor productivo más dentro de la estructura de la empresa, sino también como un ser social con sus necesidades y aspiraciones, sus fortalezas y debilidades. Dentro de este marco se podrán

transformar las actitudes de la gente y lograr el verdadero "salto" en los índices de productividad tan buscado por los empresarios locales.

Se puede dar con:

- ↳ La reconversión de los trabajadores para lograr contar con gente motivada, participativa y autónoma.

De todos estos cambios derivará un crecimiento sustantivo de la productividad, mejores relaciones con los clientes, una empresa mas innovadora y la posibilidad de mantenerse y crecer en este entorno turbulento y globalizado

Referencias Bibliográficas del capítulo II

(1) **Robbins, Stephen P.** *Comportamiento Organizacional*,
Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Octava Edición, 1999,
p.130

(2) **Schein, Edgar**, *Psicología de la organización*, Prentice Hall
Hispanoamericana, S.A., 1982, p. 107

(3) **Fournies, Ferdinand F.**, *Por qué los empleados no hacen lo
que se supone que deben hacer y qué hacer para conseguirlo*,
Mc Graw Hill, 1991, p. 3

(4) **Keith David y Newstrom John W.**, *Comportamiento
Humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, Octava Edición, 1995, p.
326

Capítulo III

Las personas

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la Administración de Recursos Humanos. La ARH tiene distintas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad e individualidad aspiraciones, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destreza y conocimientos necesarios para la tarea organizacional)

La moderna ARH pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes. Hace quince años atrás las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos-como si fueran máquinas o equipos de trabajo-, como meros agentes pasivos de la administración. Sin embargo, esta manera estándar y retrógrada de ver a las personas provoca resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación de las personas respecto de sus tareas en la organización. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad que fueron enfrentados como si perteneciesen a la gerencia y a la dirección exclusivamente, y no a las personas.

La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas(1).

Variabilidad humana

El hombre, animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De este modo "las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones" (2).

Sin embargo, la versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros (3).

La motivación humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto **motivación** es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, *motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico (4). Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas.

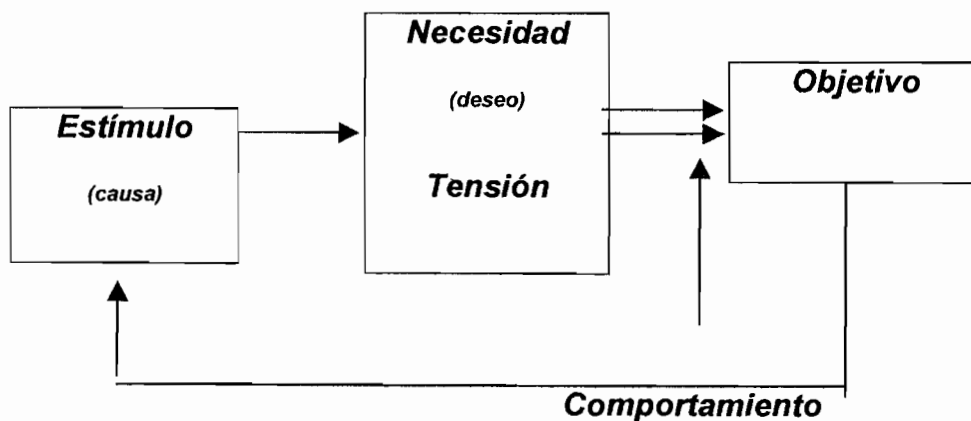
Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- *El comportamiento es causado:* Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera

decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos externos e internos.

- *El comportamiento es motivado:* En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- *El comportamiento está orientado hacia objetivos:* En todo comportamiento existe un "estímulo", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los 'motivos' del comportamiento (5).

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

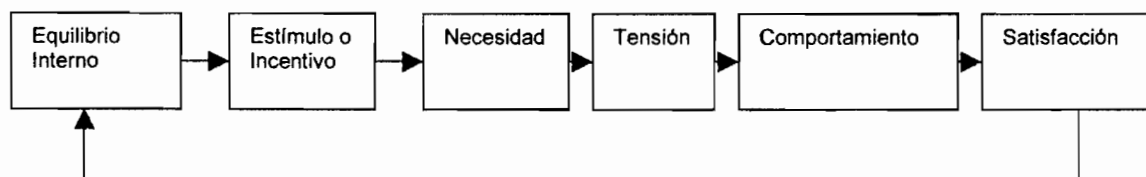


Modelo Básico de motivación (6).

Aunque el modelo básico de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende fundamentalmente de estas tres variables:

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

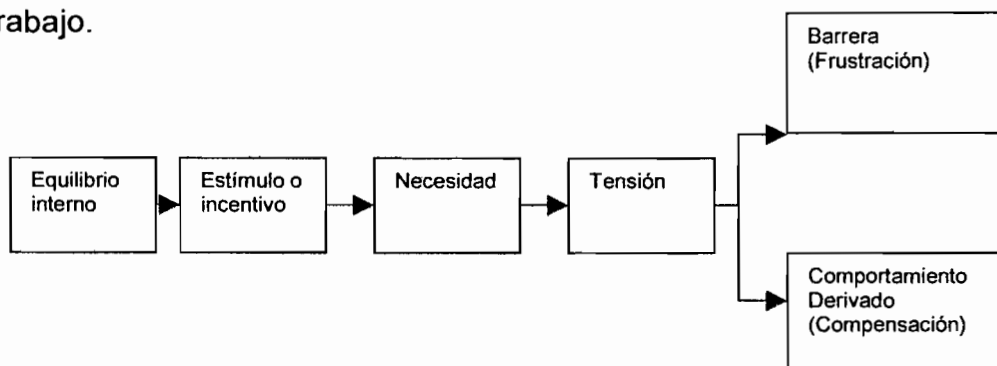


Etapas del ciclo emocional, que implica la satisfacción de una necesidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación. Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, apatía indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, etc.)

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisface, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

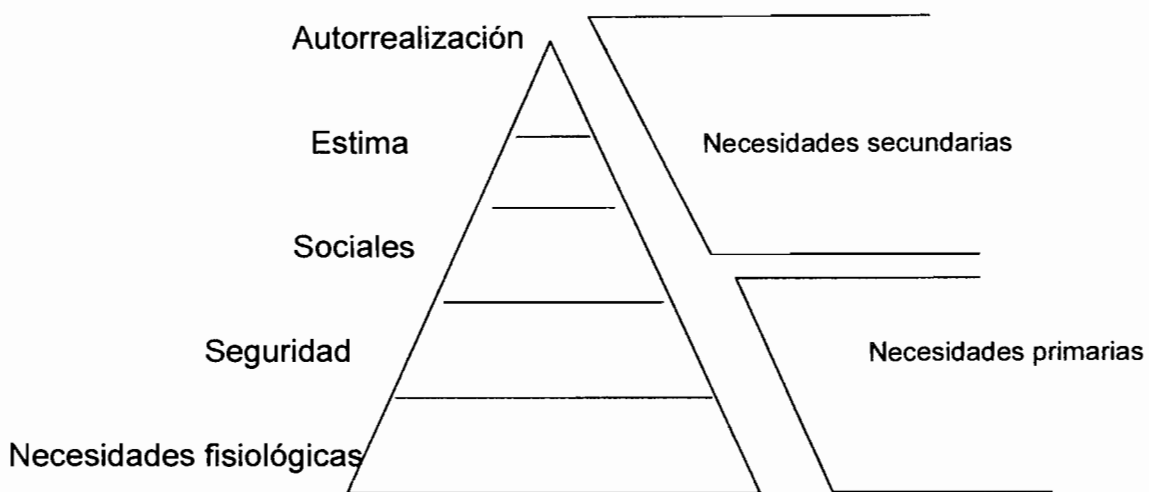
Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando, en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo sitio de trabajo.



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas (7).

De acuerdo con lo que plantea el psicólogo norteamericano Abraham Maslow, las necesidades humanas se organizan en una serie de niveles, que forman una jerarquía de importancia.



Jerarquía de las necesidades, según Maslow

Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se aboque a la resolución de una instancia superior de necesidades respecto de la satisfecha. Por consiguiente, si la persona viera amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se abocaría prioritariamente a éste, postergando la superior.

En el nivel inferior se hallan las necesidades fisiológicas, que cobran una trascendencia primordial cuando no están satisfechas.

Cuando las necesidades orgánicas están mas o menos satisfechas, las necesidades de nivel superior comienzan a dominar la conducta humana, es decir empiezan a motivarla. Estas son las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación. Lo que la persona necesita es “la solución más equitativa posible”. Cuando cuenta con esto no tiene inconvenientes en asumir riesgos.

Cuando están satisfechas las necesidades materiales del hombre y ya no tiene por qué abrigar temores respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales adquieren importancia principal como motivadoras de su conducta. A esta categoría pertenecen las de sentir pertenencia, la de asociación, la de ser aceptado por sus compañeros, la de dar y recibir afecto y amistad.

En este punto es donde la mayoría de las empresas que hemos definido están fallando. Los administradores creen a veces equivocadamente que la satisfacción de este tipo de necesidades constituye un peligro para la organización, cuando se ha demostrado con infinidad de estudios que un grupo de trabajo compacto e íntimamente unido puede, en las debidas circunstancias, ser mas eficiente para alcanzar los fines de la organización que un número igual de individuos aislados. Sin embargo por el temor a que el grupo “vaya” en contra de los objetivos de la empresa, los administradores se empeñan en controlar y orientar las actividades y conductas humanas de múltiples maneras opuestas a la tendencia natural de la gente a agruparse.

Por encima de las necesidades sociales están las de mayor importancia para el individuo, aunque no suelen ser motivadoras de conducta hasta que las necesidades inferiores fueran satisfechas. Son las necesidades del yo, que pueden clasificarse en dos categorías:

- ↳ Las que se refieren a la estima de sí mismo: las necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, de desempeño, de competencia, de saber.
- ↳ Las que se refieren al propio prestigio: necesidad de tener posición, de ser reconocido, de ser estimado y de ser respetado por los compañeros.

A diferencia de las necesidades inferiores, éstas rara vez son satisfechas; el hombre busca cada vez mayor satisfacción de este tipo de necesidades una vez que ha advertido y sentido su importancia.

Por último en el ápice de la jerarquía están las necesidades de realización personal. El hombre siente el impulso de desarrollar las propias potencialidades, de progresar constantemente, de dar salida a sus facultades creadoras en el sentido mas amplio de la palabra.

De esto se desprende que, a pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de las restantes necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran.

Existen pruebas de que los determinantes más importantes de la conducta humana son situacionales y están relacionados con un rol. Siempre nos estamos moviendo de una situación a otra y la forma como reaccionemos y las motivaciones que tengamos dependerán en gran parte de cómo definamos y estructuramos esa situación. Por tanto, si queremos entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que tratar de entender cómo define ella esa situación. Las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones.

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional de la conducta. El tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, todos afectan nuestras acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar.

Hoy en día, la mayoría de las empresas tienen una opinión negativa de su personal. De palabra le riñen por su mal rendimiento. Piden que se corran riesgos pero sancionan aun las faltas mas pequeñas. Quieren la innovación, pero destruyen el espíritu del campeón.

Los sistemas de control parecen haberse fundado sobre la hipótesis de que los empleados son perezosos, inútiles, mentirosos, o siempre listos para perjudicar a la empresa. Es por eso que los que realmente se comportan como adultos resultan desmoralizados después de un tiempo corto de trabajo, ya que el sistema no los protege.

Cada vez más se espera que al empleado le empiece a gustar el trabajo, que se comprometa personalmente con los objetivos de la organización y que se vuelva más creativo en relación con esos objetivos ; a su vez, la organización le permite a sus miembros ejercer más influencia en la toma de decisiones, reduciendo así la autoridad investida en los cargos directivos.

La organización industrial apenas brinda oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades personales a los operarios. Los métodos para la organización del trabajo no les conceden mucha atención a estos aspectos de motivación humana

Los administradores piensan que con buenos salarios y condiciones de trabajo aceptables quedan cubiertas las necesidades de los trabajadores y a menudo escuchamos que se preguntan por que la gente no produce mas, si pagamos buenos sueldos, ofrecemos buenas condiciones de trabajo, beneficios sociales y su empleo es estable? La respuesta queda en evidencia luego de haber analizado el comportamiento de las personas frente a sus necesidades. Si el trabajador es pasivo, hostil, sin deseos de cooperar o se niega a aceptar responsabilidades su comportamiento no es una causa sino un efecto.

Será inútil crear programas como el que se propone en este trabajo mientras los empleados no tengan satisfechas sus necesidades fisiológicas, ya que todas las herramientas que se proponen tienen que ver con la satisfacción de las necesidades de las restantes escalas y no producirán los resultados esperados por existir necesidades inferiores sin satisfacer.

Como motivar a los empleados para mejorar su productividad

Se presentan ahora herramientas que buscan motivar a los empleados para que logren cierta armonía con si mismos y desarrollen sus tareas libres de presiones (8).

En primer lugar debemos destacar que cualquier sistema o técnica que quiera aplicarse para conseguir un nivel mayor de motivación de la gente que trabaja en nuestra empresa, deberá tener en cuenta siempre las siguientes premisas:

- No existe un único tipo de necesidad entre el personal; por lo tanto, ningún factor motivador solo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un "abanico" de estímulos o incentivos.
- Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.
- Si un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo en la medida en que se obtienen y aseguran, debiéndose indagar cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos. Por lo tanto, todo sistema de incentivos debe ser dinámico y abierto a un constante feedback respecto de las aspiraciones reales de la gente, que es cambiante.
- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias

que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.

- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.
- Toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.
- Deberán considerarse las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es proporcionalmente difícil hacer descripciones detalladas de tareas, dado que cada vez con mayor frecuencia éstas resultan novedosas. Pero esta exigencia se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y la polifuncionalidad. De todos modos, ello no anula la necesidad de achicar al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.

- Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proposición es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea.

- Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante. Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea de que, cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el complejo mundo de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario". En el vertiginoso cambio que estamos protagonizando en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caducante y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basadas en los viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar. En la medida en que no se emprendan acciones

efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes.

Los sistemas de incentivos

Si bien muchos son los sistemas que se han desarrollado en las organizaciones para incentivar el comportamiento de sus agentes hacia ciertos objetivos y valores buscados, éstos pueden agruparse en dos grandes grupos, si bien también es dable encontrar ambos enfoques combinados (9). Nos referimos a:

Sistemas de incentivos basados en recompensas externas.

Sistemas de incentivos mediante el enriquecimiento de tareas.

A continuación, analizaremos ambos tipos.

A. Las recompensas externas

Si bien los sistemas de recompensa extrínseca pueden estar basados en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, lo más generalizado es el dinero. Se ha discutido bastante si éste es o no un factor motivador eficaz, pero, más allá de los distintos puntos de vista, el reconocimiento económico parece ser un tipo de recompensa ineludible, dado que es universal, todos lo necesitamos, y su administración es relativamente sencilla respecto de otros incentivos.

El problema es que el dinero no es sólo dinero. Tiene también un valor simbólico: es una importante fuente de reconocimiento y autoestima para la persona. Esto

explica que, en muchos casos, produzca tanta satisfacción o insatisfacción. No siempre se tiene debidamente en cuenta que dicha satisfacción o insatisfacción está afectada por las expectativas subjetivas de la misma persona y de quienes rodean al que recibe una remuneración, en particular cónyuge, hijos, otros familiares y amigos.

Para que el dinero realmente produzca un cambio significativo en el desempeño, se requiere que el "plus", "premio" o diferencia de lo estándar sea también significativo. Como la persona pondera el dinero en relación con muchos otros factores (tiempo libre, gusto por la tarea, proyección futura, seguridad, etc.), es muy probable que aumentos en la remuneración que pueden ser muy importantes considerados desde el punto de vista de los costos de la gerencia de recursos humanos de toda una compañía, resulten poco atractivos desde la perspectiva de cada una de las personas individuales que los reciben.

En estos casos, bastante frecuentes, la inversión hecha en incentivos no se traduce en un cambio correspondiente en el comportamiento de la gente que se pretende motivar.

Por todo ello, podemos decir que para que el dinero y otros estímulos extrínsecos se traduzcan en mejor desempeño y condiciones laborales, algunas de las cuestiones a tener en cuenta serían:

- La recompensa ha de ser significativa para la persona. Aquí importa mucho la percepción subjetiva del valor del cual se trate. ¿Cómo medirlo entonces? Cada caso es particular, pero importa relacionar la contraprestación estándar y

extraordinaria con el grupo de referencia de la persona, en función del cual casi todos construimos nuestro sistema de expectativas.

- Las recompensas han de ser justas. Las recompensas extraordinarias han de estar claramente vinculadas con el buen desempeño. Frecuentemente, este tipo de estímulo produce acostumbramiento, toda vez que por rutina queda desvinculada su obtención o pérdida del real desempeño demostrado. Ello obedece muchas veces a sistemas de evaluación de desempeño poco confiables, toda vez que no logran discriminar con claridad el desempeño destacado del estándar o del insatisfactorio. En otros casos, se ha abusado de estos sistemas como recursos compensadores de salarios fijos ineficientes. Según este enfoque, las personas necesitan percibir un equilibrio entre la propia relación costo - beneficio en comparación con los de los demás. El hecho de que la evaluación de "lo equitativo" resulte a menudo tan sutil y subjetiva, explica que en la mayoría de las empresas las remuneraciones se mantengan en la confidencialidad, en un intento de evitar suspicacias y malos entendidos. Muchas veces, el contrasentido está en que, mientras por un lado dicha información se cuida celosamente, por el otro se distribuyen símbolos de status y poder (discrecionalidad de horarios, uso de oficinas, cocheras, etc.) que desequilibran totalmente lo que con tanto esfuerzo el gerente intentó cuidar.
- Resulta recomendable recompensar desempeños consolidados. En muchos casos, se ha visto que ciertos sistemas de recompensa de logros individuales excepcionales, o bien de ciertos aspectos parciales de los múltiples que determinan un alto desempeño, llevan a serias deformaciones. Muchos

trabajadores han logrado maximizar sus ganancias, aun sin mayor contribución efectiva a los intereses de la compañía. Esos sistemas tienden a sobredimensionar ciertos aspectos, tales como productividad o volumen de ventas, en desmedro de otros como calidad, cobrabilidad o recupero. Premiar el desempeño consolidado significa:

- Reconocer el muy buen desempeño, no necesariamente excepcional, pero reiterado en un período más o menos prolongado, versus el premio anual por desempeño excepcional.
- Reconocer una buena performance en una evaluación global del desempeño, que mire tanto los resultados como la calidad de los procesos, y aun el ajuste a ciertos valores de la organización.
- En la medida de lo posible, considerar el desempeño del equipo, tratando de evitar algunas de las deformaciones que pudo producir el sistema de metas u objetivos individuales, a saber: una mirada excesivamente sectorizada e individualista del puesto, por la cual los otros (colegas, proveedores o clientes internos) pueden llegar a considerarse más como competidores que como colegas.

B. El enriquecimiento de tareas

Algunos teóricos claman por el "taylorismo al revés", teniendo en cuenta que el actual desafío, muy distinto de los que Taylor enfrentó en su contexto, es el de producir bienes complejos, de alta tecnología, en un mercado diferenciado y cambiante, para clientes cada vez más sofisticados y, lo más importante para lo que aquí nos ocupa, con una mano de obra calificada que, en muchos casos,

aspira a desempeñarse en puestos de trabajo de creciente riqueza, significado y más desafiantes.

El enriquecimiento de tareas se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación intrínseca en la tarea. Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona. Aquí se trata de la hipótesis de que importantes sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de sus talentos y capacidades. En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, por lo tanto, desmotivadoras.

Si bien son muchos los sistemas mediante los cuales la ingeniería de puestos busca hacerlos más atractivos, en general corresponden a una de las siguientes formas, o a su combinación.

En toda tarea es distinguible la planificación de su ejecución. Por lo tanto, pueden darse dos tipos de enriquecimiento:

1. Horizontal: Consiste en asignar a la persona un área más extensa de responsabilidad en la ejecución de la tarea. Ello puede lograrse mediante la rotación, o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, distintos tipos de casos, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la diversidad.

2. Vertical: Consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de la tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad (además de la finalidad primordial de la obtención de una mayor motivación de los empleados). En muchas experiencias se ha podido demostrar que algunas de las ventajas de este tipo de estrategia son: ayudar a disminuir costos en supervisión y control y tomar decisiones más cerca de los problemas.

Ahora bien, en muchos casos su implementación ha permitido verificar que sus principales limitaciones son:

- No es aplicable a puestos demasiado sencillos que requieran pocas habilidades y competencias.
- Ciertas tecnologías muy estructuradas restringen el enriquecimiento.
- En algunos casos, resulta costoso porque puede afectar la productividad respecto de las horas/hombre más que una mayor estandarización.
- Puede ser percibido como un recurso tramposo para dar más trabajo por igual paga, con las consecuentes resistencias sindicales. Esto se acrecienta cuando el enriquecimiento de puestos aparece vinculado con la racionalización y los despidos.

Finalmente, cabe puntualizar algunas recomendaciones deducibles de las experiencias exitosas y frustradas de muchas compañías. Las mismas se detallan a continuación:

- Partir de un diagnóstico certero. ¿Es lo que la gente realmente quiere?

- Dar lugar a la participación activa de los involucrados, para aportar sugerencias. Se ha dado el caso de supuestos "enriquecimientos" de puesto mediante acciones "empobrecidas" de liderazgo o autoritarias. Para evitar estas deformaciones, se ha diseñado un sistema que algunos han llamado CVT (calidad de vida en el trabajo), que se extendió en la década del '70 y que aún sigue vigente. El objetivo es el enriquecimiento de los puestos, pero mediante la constitución de comités, con la participación de los trabajadores.
- Si lo que se busca es mayor productividad, el personal deberá percibir que participa de esos beneficios, y no exclusivamente la compañía.
- Acompañar el enriquecimiento con soporte técnico y capacitación.

Para concluir este apartado cabe señalar que los mejores sistemas de incentivos combinan tanto las condiciones intrínsecas a la tarea, relativas a su enriquecimiento, con incentivos extrínsecos que tengan en cuenta tanto los logros como el ajuste a patrones de comportamiento identificados como valiosos por la organización.

Procesos para lograr aumentar el índice de motivación

Sabemos por lo que hemos analizado que no existe una única y adecuada forma de motivar a la gente, sino que existen procesos por los cuales se combinan varios caminos tendientes a obtener un mayor esfuerzo de los empleados en pos de los objetivos de la organización.

Algunas de las combinaciones que pueden resultar mas exitosas son:

- 1) Dar a los empleados la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo. Esto incluye información sobre las metas globales y la misión del negocio, el trabajo que necesita ser hecho para determinados departamentos, sobre lo que las actividades de los empleados deberían concentrarse y por qué cualquiera de estas informaciones tiene una importancia primordial. La comunicación abierta según dice Bob Nelson, ayuda a los empleados a sentir que participan de las decisiones claves del negocio y a entender las razones de las iniciativas comerciales. Un empleado bien informado es un empleado productivo porque se siente participe.
- 2) Los gerentes debieran brindar un "feedback" regular. Nada es mas desmotivante que darse cuenta, después de completar un proyecto, de que el trabajo que hicimos está mal y no queda tiempo para arreglarlo.
- 3) Consultar a los empleados por su aporte, involucrarlos en las decisiones que afecten sus trabajos. Preguntarles que quieren hacer. El lugar de trabajo ofrece tantas oportunidades que cuando las combinamos con las personas acertadas, los resultados son asombrosos.
- 4) Establecer canales de comunicación de fácil utilización que los empleados puedan usar para expresar sus inquietudes y dudas y obtener respuestas. Buzones de sugerencias, encuestas, reuniones informales con el propietario o gerente, etc.
- 5) Los gerentes y propietarios deberán aprender a partir de los mismos empleados que los motiva.

- 6) Conocer que actividad laboral prefieren hacer sus empleados cuando tienen tiempo libre, y entonces crear las oportunidades para que las lleven a cabo sobre una base más regular.
- 7) Los propietarios debieran felicitar a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho. Este reconocimiento debería ser ofrecido inmediatamente y de forma tan específica como excepcional haya sido el trabajo.
- 8) Reconocer el poder que encierra la presencia física del gerente o propietario en el lugar de trabajo. A los empleados les agrada mantener un contacto frecuente con sus superiores, si bien breve, debido a que esto les indica implícitamente que el gerente reconoce la importancia de su trabajo. El poco tiempo de que dispone un gerente para atender a sus empleados debe ser positivo y fructífero. Todos los empleados quieren sentirse valorados y apreciados por su trabajo, sus conocimientos y sus habilidades. Los contactos frecuentes también permiten a los empleados llevar cuestiones importantes a la atención de los directivos y obtener ayuda para resolver los problemas cuando ocurren.
- 9) Puesto que nada socava más rápido la motivación del empleado que un trabajo aburrido, rutinario, sin desafíos, si las empresas quieren que la gente haga un buen trabajo deberían darles un buen trabajo para hacer. La gente que disfruta su trabajo y que cree en la importancia de su contribución está más altamente motivada.

- 10) No dejar que los empleados se estanquen , sino mostrarles como pueden crecer con sus trabajos y darles la oportunidad de aprender nuevas habilidades.
- 11) Asegurarse de que los empleados tienen las herramientas necesarias para hacer su mejor trabajo. Nada desmotiva más que trabajar con tecnología vieja y herramientas en mal estado. Tener herramientas modernas también vuelve a los empleados orgullosos, y un gran poder motivacional acompaña a la capacidad del empleado para jactarse de su trabajo.
- 12) Los empleados aprecian que sus superiores comprendan sus necesidades para esto sería bueno que se tuvieran en cuenta las siguientes premisas:
- a) Emplear lenguaje corporal para mostrar que Ud. está escuchando.
 - b) Reflejar interés con la expresión facial.
 - c) Afirmar verbalmente que se comprende.
 - d) Pedir aclaraciones.
 - e) Decir nosotros siempre que sea posible (eliminar las primeras personas)
- 13) Implementar programas de sugerencias: una de las mejores maneras de lograr que los empleados participen en la organización y de motivarlos en el proceso, es pedir sus sugerencias. Las propuestas que se reciben de los empleados hacen algo más que ayudar a la empresa, también ayudan a los empleados que las presentan, ya que mejoran sus condiciones de trabajo, eliminan obstáculos organizacionales que les impiden hacer una labor excelente y les

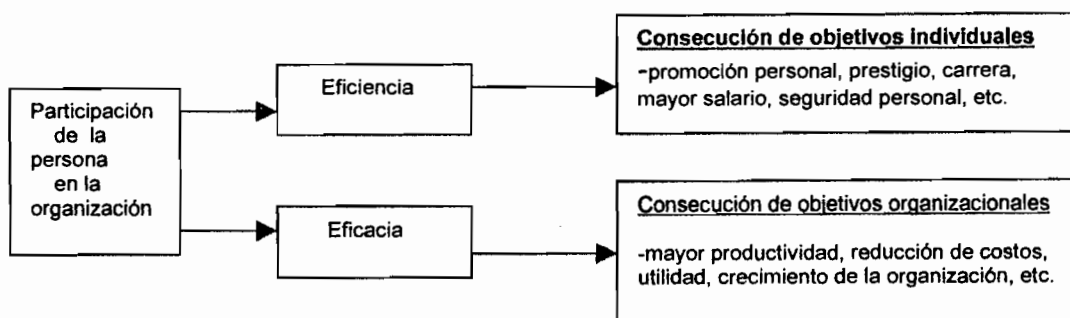
conceden cierto control sobre su trabajo. Es importante que los empleados sepan que sus sugerencias se toman en serio y que pueden marcar una gran diferencia. Al estudiar cuidadosamente las propuestas y ejecutar prontamente las que tengan mérito, la gerencia da a entender que valora a cada empleado.

La participación

Participar es, precisamente, ejercer ese poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad. Esto es muy importante para que los seres humanos se desarrollen y sean responsables, conscientes y libres.

La participación trata de dar a cada uno responsabilidad en la medida que pueda asumirla y para cada nivel habrá un interés y una capacidad para asumir una responsabilidad de forma total o compartida; la ciencia es como combinar lo que cada miembro sabe, puede y quiere con lo que la organización como totalidad necesita que se haga para cumplir sus objetivos.

La interacción entre personas y organizaciones es un tema dinámico y complejo que puede ser visto desde diversas perspectivas, Barnard (10) hace una distinción interesante entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados de la interacción. Según este autor, aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.



¿Como se logra la participación?

Hay tres niveles distintos de participación: el conocer información sobre los temas de la organización, el poder opinar y el poder tomar decisiones. Cada nivel implica un grado de compromiso diferente

A. Participar conociendo información:

Uno de los aspectos fundamentales para poder impulsar la participación es que exista una fluida comunicación entre los miembros de la organización. Una buena comunicación ayuda a que las personas se sientan valoradas, se atrevan a expresar sus opiniones en el grupo y cuenten oportunamente con los datos necesarios para que esas opiniones tengan fundamento.

Esto parece evidente, pero lo cierto es que la comunicación entre las personas y entre los grupos y las diferentes organizaciones no es fácil.

Una buena comunicación en el grupo ayudará a evitar los malos entendidos y las suposiciones y permitirá que exista un encuentro auténtico entre las personas, facilitando el intercambio de experiencias y conocimientos. Si todos tienen la misma información al mismo tiempo

B. Participar opinando

Cuando los dirigentes son autoritarios y consultan poco al resto del grupo, pareciera que la organización funcionara muy bien. La verdad es que por tratar

de que todo salga correctamente los gerentes terminan haciendo casi todo solos, e impiden la participación del grupo en las tareas.

Por otra parte, cuando hay mucha participación, se tiene la impresión de que se hace poco, que los dirigentes consultan cualquier detalle con las bases, que falta conducción y que hay una incapacidad para ir cumpliendo las metas que el grupo se ha propuesto.

Llegar a un equilibrio entre ambos extremos no es fácil pero es lo que garantizará el buen funcionamiento de la organización permitiendo que todos se sientan involucrados en la marcha del grupo y de la empresa. El fondo de la cuestión pasa por las formas en que se realiza la consulta.

Sintetizando, en relación a este segundo nivel podremos participar:

- Manifestando opiniones y sugerencias.
- Participando en los debates.
- Evaluando las consecuencias de una decisión.
- Controlando y evaluando a nuestros representantes.
- Planificando.

C. Participar decidiendo

En la vida de cualquier organización continuamente se toman decisiones. Se está siempre optando entre hacer una cosa u otra y de este modo se va definiendo el quehacer real del grupo.

Suele ocurrir que se toman las decisiones sin que todos den su opinión ya sea porque no se consulta o por falta de interés de algunos participantes. El problema que esto provoca es que cuando se toma la decisión los que no han participado en ella tienden a resistirse y a criticarla. Al gerente le corresponde jugar un rol muy importante en la forma cómo se toman las decisiones. Su papel será conducir este proceso y preocuparse de que los miembros participen activamente.

Resumiendo, en este tercer nivel podremos participar:

- Participando en comisiones de trabajo.
- Delegando.
- Decidiendo con autonomía en función de la responsabilidad que el grupo delega en cada uno de nosotros **(12)**.

Lograr organizaciones eficientes y a la vez participativas es un gran desafío tanto para sus miembros como para sus dirigentes

Compromiso

Compromiso Organizacional:

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella (13). Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzos para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí. El compromiso organizacional más amplio en alcance que la simple lealtad (14), generalmente es más fuerte entre los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, apego gustoso a las políticas de la compañía e índices más bajos de rotación.

El compromiso está íntimamente ligado con la satisfacción del empleado en el trabajo. La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto.

La satisfacción, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor

información acerca del lugar de trabajo comprometiéndose cada vez más. No obstante, la satisfacción como el compromiso en el trabajo son dinámicos, ya que pueden declinar aún más rápido de lo que tardaron en desarrollarse (15).

Referencias Bibliográficas del capítulo III

- (1) **CHIAVENATO, Idalberto**, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición, 1999, p.60.
- (2) **Harold J. Leavitt, William R. Dill, Henry B. Eyring**, *The Organizational World: A Systematic View of Managers and Management*, Nueva York, 1973,p.148.
- (3) **James D. Thompson**, *Dinámica organizacional: fundamentos sociológicos da teoría administrativa*, Sao Paulo, Mc Graw Hill de Brasil, 1976, p.125.
- (4) **Fremont E. Kast, James E Rosenzweig**, *Organization and Management: A Systems Approach*, Tokio, McGraw-Hill,1970,p. 245.
- (5) **Leavitt Harold J.**, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press,1964,p.12.
- (6) **Leavitt Harold J.**, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press,1964,p.9.
- (7) **Maslow Abraham H.**, *A theory of Human Motivation*, en *Psychological Review*, 1943, p.370-396.
- (8) **Maslow Abraham H.**, *Motivación y personalidad*, Sagitario S.A., 1954, p.151.

(9) **Maccoby Michael**, *¿Por qué trabajar y para qué?*, Juan Granica S.A., 1989, p.108.

(10) **Cowling Alan y Philip James**, *Administración de personal y las relaciones Industriales*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997, p.56

(11) **Burin David y Levin Luis**, *Hacia una Gestión Participativa y Eficaz*, Ediciones Ciccus, 1998, p. 113.

(12) **Schein Edgar**, *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, 1997, p. 107.

(13) **Pierce Jon L. y Dunham Randall B.**, *Organizational Commitment*. *Journal of Management*, Spring 1987, p.163-178.

(14) **Nussbaum Bruce**, *The End of Corporate Loyalty*, *Business Week*, Agosto 4, 1986, p.42-49.

(15) **Keith Davis y John W. Newstrom**, *Comportamiento Humano en el trabajo*, octava edición, Mc Graw Hill, 1995, p.206

Capítulo IV

Desarrollo de la investigación

Recolección de datos:

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario. Si bien el cuestionario fue enviado a distintos rubros (industrial, comercial y de servicio), el formato del mismo fue idéntico y con las mismas opciones de respuestas para todos los encuestados.

El cuestionario se dividió en cinco partes y se basó en las variables a investigar, objetivos del presente estudio, tomando a cada una de ellas como una actitud.

Anexo I: Empresas de servicio

Anexo II: Empresas comercial

Anexo III: Empresas industrial.

Determinación y selección de la muestra:

Se utilizó para este trabajo una muestra no probabilística, de expertos..

La mencionada muestra, también llamada dirigida, selecciona sujetos "típicos" sin pretender que la misma sea estadísticamente representativa . La elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del encuestador.

Esta clase de muestra (muestra de expertos), consiste en saber la opinión de sujetos, considerados expertos en un tema.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se consideró "expertos" a los gerentes o jefes en recursos humanos idóneos para el objetivo del trabajo. Las encuestas fueron realizadas vía e-mail. Las mismas fueron dirigidas a personas que se desempeñan en empresas con trayectoria en la ciudad de Mar del Plata y referentes del mercado en los distintos rubros.

La edad de los encuestados oscila entre los 30 y los 40 años de edad con no menos de 5 años en su cargo de gerente.

El tamaño de la muestra fue de 6 empresas, distribuida de la siguiente manera:

	Cantidad de encuestas
empresas industriales	2
empresas de servicio	2
empresas comerciales	2
	<hr/>
Total	6

La muestra seleccionada, fue determinada por la autora del trabajo, considerando que cada una de las empresas tiene no menos de 20 años de vida en el mercado marplatense con un promedio de la fuerza laboral de 55 empleados. Estos datos fueron considerados relevantes, considerando que las empresas seleccionadas eran un buen parámetro para evaluar los objetivos propuestos en el trabajo.

Etapa de procesamiento y tratamiento de datos:

El objetivo del cuestionario fue formular afirmaciones respecto a cada variable a investigar (éxito, compromiso, habilidad, participación, motivación) para evaluar la incidencia que tenían, de acuerdo a la percepción de los gerentes de recursos humanos.

Las afirmaciones se confeccionaron de acuerdo con la bibliografía leída y con una noción más amplia respecto a los caminos que nos conducen a lograr las metas y los objetivos propuestos.

Para la primera variable "éxito de la empresa" se consideró formular cinco afirmaciones que tienen que ver con las ventajas competitivas, fundamentalmente con la relación costo-beneficio y de la importancia de utilización de los recursos con los que cuenta la empresa.

Ejemplo:

Empresa de Servicio

Caso 1: Entidad Financiera

Éxito de la empresa:

-En la actualidad es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas sabiendo que las mismas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado por eso debemos construirlas desde adentro de la organización.

<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>5 (puntos)</u>
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

El encuestado seleccionó la primera opción, por lo tanto se le asigna 5 puntos a dicha respuesta.

De ésta manera se continua con todas las afirmaciones de cada una de las variables. Se repite el mismo procedimiento al gerente de otra empresa (*caso 2: Medio de comunicación*), y así sucesivamente a los gerentes de las empresas industriales y comerciales.

Realizadas las encuestas, se analizó cada una de las variables.

El objetivo era determinar si, de acuerdo a la percepción de los gerentes de recursos humanos, las variables: motivación , participación, compromiso y la habilidad de los trabajadores son claves para una gestión acertada.

Si bien son empresas con actividades distintas, han asumido el cambio que hoy el contexto requiere y esperan de su gente la iniciativa y flexibilidad como respuesta a las circunstancias cambiantes del mercado.

Hoy las exigencias son múltiples, por eso es necesario diferenciarse y para ello las empresas han trabajado capacitando a sus empleados con el fin de obtener una respuesta rápida y eficaz en la ejecución de los procesos. La gente ya no es sólo un factor productivo dentro de una estructura, sino un ser social con sus fortalezas y debilidades.

La interacción entre las personas y la organización es un tema muy importante, ya que las vidas y los objetivos de ambos están íntimamente ligados. Por un lado el crecimiento y desarrollo personal y, por otro, el compromiso con la organización generan una mayor integración.

Hoy los gerentes en recursos humanos necesitan que los miembros de la organización se desprendan del temor que produce todo lo desconocido y empezar a animarse a innovar a partir de un cambio interior.

La intención es lograr que cada uno coopere desde su intuición, con su particular capacidad creativa y que ayude desde el lugar que ocupa a crear una visión sólida para alcanzar los objetivos propuestos.

A través de un cuadro se obtuvo el resultado de las empresas encuestadas.

En una etapa posterior se procedió a graficar con los resultados obtenidos el comportamiento de cada variable., la tendencia entre los valores máximos y mínimos que se podían obtener a través de dicha técnica. (*Anexo 1*)

Esto supone que el resultado total generado por la respuesta del conjunto completo de reactivos o afirmaciones es una buena representación para la actitud en estudio, aún cuando incluya algunas afirmaciones que eventualmente sean eliminadas, afirmaciones que tienen poca relación con el puntaje en general, ya sea porque son ambiguas o miden algo más.

Por último, con los resultados obtenidos se podrá evaluar la veracidad o no de la hipótesis planteada al iniciar el trabajo.

Resultados de las actitudes

Actitud	Puntuación						Promedio
	Comercial		Industrial		Servicio		
	Emp. 1	Emp.2	Emp. 1	Emp.2	Emp. 1	Emp.2	
Éxito de la empresa							
Afirmación 1	4	5	4	5	5	5	4,7
Afirmación 2	5	4	5	4	3	4	4,2
Afirmación 3	5	4	4	4	4	4	4,2
Afirmación 4	4	4	5	4	4	5	4,3
Afirmación 5	5	4	4	4	4	5	4,3
Total							21,7
Compromiso							
Afirmación 1	5	5	5	5	5	5	5,0
Afirmación 2	3	5	4	4	4	5	4,2
Afirmación 3	5	4	4	4	4	5	4,3
Afirmación 4	2	2	2	3	3	2	2,3
Afirmación 5	3	3	4	3	3	4	3,3
Total							19,2
Habilidad de los empleados							
Afirmación 1	2	2	3	3	4	4	3,0
Afirmación 2	2	1	2	2	1	2	1,7
Total							4,7
Motivación							
Afirmación 1	3	4	4	4	3	5	3,8
Afirmación 2	4	4	5	4	5	5	4,5
Afirmación 3	4	4	4	4	4	4	4,0
Afirmación 4	3	3	3	4	4	4	3,5
Total							15,8
Participación							
Afirmación 1	3	4	4	4	3	4	3,7
Afirmación 2	3	3	4	4	3	2	3,2
Afirmación 3	4	4	5	4	4	3	4,0
Total							10,8

Conclusión:

Según la planilla presentada con los resultados de las actitudes, se observa que las variables en estudio, **compromiso, motivación y habilidad y participación** de los trabajadores son determinantes a la hora de medir la clave del éxito de una empresa.

Cada una de las variables analizadas obtuvo en la medición un puntaje muy alto en las afirmaciones donde consideraba a éstas un factor elemental para distinguir a una empresa de sus competidores.

La **variable compromiso** mostró una tendencia favorable al cumplimiento de metas y objetivos de una empresa y proporcionando mejores relaciones con nuestros clientes y proveedores. La implementación de métodos de trabajo basados en "Círculos de Calidad" o de "Total Quality Management", gerenciamiento de la calidad total (E. Demming), compromete muy fuertemente al trabajador con la Misión y Propósito de la organización, ya que lo involucra en el cumplimiento de la misma. Se abandona de esta manera la teoría del "mandar y obedecer". Edward Demming autor de la T.Q.M. sostiene que se trata de incorporar una nueva cultura organizacional, que compromete a todos los niveles de la organización. Para ello es necesario que sean satisfechas las siguientes condiciones básicas:

a) Disponibilidad y comprensión de un modelo de proceso de cambio cultural que conduzca a la cultura de la calidad.

i) b) Existencia de condiciones previas que no limiten el cambio cultural a introducir

La **motivación** es otra de las variables fundamentales en el crecimiento de la organización. Su medición sumamente favorable nos indica que es, sin duda, una herramienta clave en una gestión acertada, ya que nos aporta mayores niveles de productividad. La Administración por Objetivos plantea la propuesta de que el establecimiento de metas específicas mejoran el rendimiento y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles. La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en

el trabajo. A su vez las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de "haga lo mejor que pueda". La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno. El diseño del puesto es la forma en que las tareas se combinan para integrar puestos de trabajo completos que motivan al trabajador.

La **habilidad y la participación** tuvieron una valoración interesante. En primer lugar las potencialidades intelectuales del ser humano en las condiciones actuales se ven poco utilizadas. Hoy las personas tienen en sus mentes preocupaciones que no les permiten estar alertas a las necesidades y a poner todo su ingenio y capacidad en la demanda cotidiana. Las destrezas o habilidades que mejoran la participación de los trabajadores en la organización son: *conceptuales, humanas, técnicas y de diseño*. La primera le permite lograr una visión de conjunto del desempeño de la organización, de manera que no se centra en una visión parcial de la misma. La estimulación de las habilidades humanas le permite al trabajador una mejor inserción en los equipos interdisciplinarios de tareas de la empresa y por tanto el logro de los objetivos pre-establecidos por ésta. Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad del trabajador en el manejo de herramientas e instrumental puestos a su disposición. Por último, la habilidad de diseño le permite al trabajador resolver situaciones no estructuradas o que surjan espontáneamente. Una adecuada estimulación de estas habilidades, por parte de la organización, mejoran sustancialmente la participación del trabajador para el logro de los objetivos y metas. La imaginación y el espíritu emprendedor se ven castigados por la falta de credibilidad y de estabilidad en los tiempos que corren. Son variables donde se refleja la necesidad de los encuestados en estas actitudes. Se demuestra una vez más la importancia de las mismas en una organización.

En síntesis, la clave de una gestión acertada en cualquier emprendimiento, depende principalmente de la motivación, la participación, las habilidades y el compromiso que tenga la gente que en él participe. Hacer que el trabajador encuentre su realización es,

por lo tanto, cada vez más importe y constituye una medida del éxito de la organización, empresa o negocio o cualquier tipo de institución.

Por lo expuesto, se comprueba que la hipótesis planteada es veraz, y se ve reflejado al analizar el éxito de las empresas encuestadas.

Empresa de Servicio

Caso 1: Entidad Financiera

Parte I

Éxito de la empresa:

-En la actualidad es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas sabiendo que las mismas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado por eso debemos construirlas desde adentro de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo único que separa y distingue a una empresa de sus competidores es la capacidad, el conocimiento, el compromiso y las habilidades de su gente.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo que importa es triunfar, sin tener en cuenta el medio utilizado y los recursos implementados.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La organización apuesta al éxito con un crecimiento compartido, la reciprocidad, el respeto mutuo, la justicia y el análisis crítico.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Es necesario considerar a la fuerza laboral no sólo como un factor productivo más dentro de la estructura de la empresa, sino también como un ser social con sus necesidades y aspiraciones.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte II

Compromiso:

-Es importante tener empleados comprometidos con la misión de la empresa, ya que el contexto exige día a día mayor competitividad.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte III

Habilidad de los empleados:

-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de unos pocos integrantes de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-En las condiciones actuales de la vida cotidiana las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte IV

Motivación:

-La motivación es resultado de comportamientos comprometidos para el logro de comunes objetivos de crecimiento.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La motivación surge de hablar duramente con la gente, con una supervisión muy estrecha para que sepan lo que deben hacer.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La motivación es el resultado de hacer las cosas juntos para el bien común en un clima amistoso.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La motivación es el mismo trabajo. No son necesarios los incentivos.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte V

Participación:

-Cada empleado realiza todo el esfuerzo posible para lograr los mejores resultados posibles.

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

-Cada empleado cumple con su tarea individual según lo especificado en sus rutinas asignadas.

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

-Para que el empleado tenga mayor participación se requiere más y mejor información, incluso información estratégica para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas.

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

Empresa de Servicio

Caso 2: Medio de Comunicación

Parte I

Éxito de la empresa:

-En la actualidad es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas sabiendo que las mismas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado por eso debemos construirlas desde adentro de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo único que separa y distingue a una empresa de sus competidores es la capacidad, el conocimiento, el compromiso y las habilidades de su gente.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo que importa es triunfar, sin tener en cuenta el medio utilizado y los recursos implementados.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La organización apuesta al éxito con un crecimiento compartido, la reciprocidad, el respeto mutuo, la justicia y el análisis crítico.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Es necesario considerar a la fuerza laboral no sólo como un factor productivo más dentro de la estructura de la empresa, sino también como un ser social con sus necesidades y aspiraciones.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte II

Compromiso:

-Es importante tener empleados comprometidos con la misión de la empresa, ya que el contexto exige día a día mayor competitividad.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte III

Habilidad de los empleados:

-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de unos pocos integrantes de la organización.

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

-En las condiciones actuales de la vida cotidiana las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

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

Parte IV

Motivación:

-La motivación es resultado de comportamientos comprometidos para el logro de comunes objetivos de crecimiento.

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

-La motivación surge de hablar duramente con la gente, con una supervisión muy estrecha para que sepan lo que deben hacer.

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

-La motivación es el resultado de hacer las cosas juntos para el bien común en un clima amistoso.

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

-La motivación es el mismo trabajo. No son necesarios los incentivos.

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte V

Participación:

-Cada empleado realiza todo el esfuerzo posible para lograr los mejores resultados posibles.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Cada empleado cumple con su tarea individual según lo especificado en sus rutinas asignadas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Para que el empleado tenga mayor participación se requiere más y mejor información, incluso información estratégica para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Empresa Comercial

Caso 1: Venta de electrodomésticos y bazar

Parte I

Éxito de la empresa:

-En la actualidad es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas sabiendo que las mismas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado por eso debemos construirlas desde adentro de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo único que separa y distingue a una empresa de sus competidores es la capacidad, el conocimiento, el compromiso y las habilidades de su gente.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo que importa es triunfar, sin tener en cuenta el medio utilizado y los recursos implementados.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La organización apuesta al éxito con un crecimiento compartido, la reciprocidad, el respeto mutuo, la justicia y el análisis crítico.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Es necesario considerar a la fuerza laboral no sólo como un factor productivo más dentro de la estructura de la empresa, sino también como un ser social con sus necesidades y aspiraciones.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte II

Compromiso:

-Es importante tener empleados comprometidos con la misión de la empresa, ya que el contexto exige día a día mayor competitividad.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte III

Habilidad de los empleados:

-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de unos pocos integrantes de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

-En las condiciones actuales de la vida cotidiana las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

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

Parte IV

Motivación:

-La motivación es resultado de comportamientos comprometidos para el logro de comunes objetivos de crecimiento.

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

-La motivación surge de hablar duramente con la gente, con una supervisión muy estrecha para que sepan lo que deben hacer.

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

-La motivación es el resultado de hacer las cosas juntos para el bien común en un clima amistoso.

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

-La motivación es el mismo trabajo. No son necesarios los incentivos.

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

Parte V

Participación:

-Cada empleado realiza todo el esfuerzo posible para lograr los mejores resultados posibles.

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

-Cada empleado cumple con su tarea individual según lo especificado en sus rutinas asignadas.

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

-Para que el empleado tenga mayor participación se requiere más y mejor información, incluso información estratégica para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas.

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

Empresa Comercial

Caso 2: Venta de artículos de cuero

Parte I

Éxito de la empresa:

-En la actualidad es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas sabiendo que las mismas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado por eso debemos construirlas desde adentro de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo único que separa y distingue a una empresa de sus competidores es la capacidad, el conocimiento, el compromiso y las habilidades de su gente.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo que importa es triunfar, sin tener en cuenta el medio utilizado y los recursos implementados.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La organización apuesta al éxito con un crecimiento compartido, la reciprocidad, el respeto mutuo, la justicia y el análisis crítico.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Es necesario considerar a la fuerza laboral no sólo como un factor productivo más dentro de la estructura de la empresa, sino también como un ser social con sus necesidades y aspiraciones.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte II

Compromiso:

-Es importante tener empleados comprometidos con la misión de la empresa, ya que el contexto exige día a día mayor competitividad.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte III

Habilidad de los empleados:

-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de unos pocos integrantes de la organización.

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

-En las condiciones actuales de la vida cotidiana las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

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

Parte IV

Motivación:

-La motivación es resultado de comportamientos comprometidos para el logro de comunes objetivos de crecimiento.

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

-La motivación surge de hablar duramente con la gente, con una supervisión muy estrecha para que sepan lo que deben hacer.

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

-La motivación es el resultado de hacer las cosas juntos para el bien común en un clima amistoso.

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

-La motivación es el mismo trabajo. No son necesarios los incentivos.

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

Parte V

Participación:

-Cada empleado realiza todo el esfuerzo posible para lograr los mejores resultados posibles.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Cada empleado cumple con su tarea individual según lo especificado en sus rutinas asignadas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Para que el empleado tenga mayor participación se requiere más y mejor información, incluso información estratégica para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Empresa Industrial

Caso 1:Tejidos

Parte I

Éxito de la empresa:

-En la actualidad es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas sabiendo que las mismas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado por eso debemos construirlas desde adentro de la organización.

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

-Lo único que separa y distingue a una empresa de sus competidores es la capacidad, el conocimiento, el compromiso y las habilidades de su gente.

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

-Lo que importa es triunfar, sin tener en cuenta el medio utilizado y los recursos implementados.

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

-La organización apuesta al éxito con un crecimiento compartido, la reciprocidad, el respeto mutuo, la justicia y el análisis crítico.

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

-Es necesario considerar a la fuerza laboral no sólo como un factor productivo más dentro de la estructura de la empresa, sino también como un ser social con sus necesidades y aspiraciones.

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

Parte II

Compromiso:

-Es importante tener empleados comprometidos con la misión de la empresa, ya que el contexto exige día a día mayor competitividad.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

-El empleado se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte III

Habilidad de los empleados:

-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de unos pocos integrantes de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-En las condiciones actuales de la vida cotidiana las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte IV

Motivación:

-La motivación es resultado de comportamientos comprometidos para el logro de comunes objetivos de crecimiento.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La motivación surge de hablar duramente con la gente, con una supervisión muy estrecha para que sepan lo que deben hacer.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La motivación es el resultado de hacer las cosas juntos para el bien común en un clima amistoso.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La motivación es el mismo trabajo. No son necesarios los incentivos.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Parte V

Participación:

-Cada empleado realiza todo el esfuerzo posible para lograr los mejores resultados posibles.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Cada empleado cumple con su tarea individual según lo especificado en sus rutinas asignadas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Para que el empleado tenga mayor participación se requiere más y mejor información, incluso información estratégica para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Empresa Industrial

Caso 2:Alimenticia

Parte I

Éxito de la empresa:

-En la actualidad es necesario diferenciarse y crear nuevas ventajas competitivas sabiendo que las mismas no las podemos adquirir a bajo costo en el mercado por eso debemos construirlas desde adentro de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo único que separa y distingue a una empresa de sus competidores es la capacidad, el conocimiento, el compromiso y las habilidades de su gente.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Lo que importa es triunfar, sin tener en cuenta el medio utilizado y los recursos implementados.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-La organización apuesta al éxito con un crecimiento compartido, la reciprocidad, el respeto mutuo, la justicia y el análisis crítico.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

-Es necesario considerar a la fuerza laboral no sólo como un factor productivo más dentro de la estructura de la empresa, sino también como un ser social con sus necesidades y aspiraciones.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Parte II

Compromiso:

-Es importante tener empleados comprometidos con la misión de la empresa, ya que el contexto exige día a día mayor competitividad.

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

-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

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

-El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

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

-El empleado se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

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

-El empleado se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

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

Parte III

Habilidad de los empleados:

-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de unos pocos integrantes de la organización.

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

-En las condiciones actuales de la vida cotidiana las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

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

Parte IV

Motivación:

-La motivación es resultado de comportamientos comprometidos para el logro de comunes objetivos de crecimiento.

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

-La motivación surge de hablar duramente con la gente, con una supervisión muy estrecha para que sepan lo que deben hacer.

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

-La motivación es el resultado de hacer las cosas juntos para el bien común en un clima amistoso.

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

-La motivación es el mismo trabajo. No son necesarios los incentivos.

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

Parte V

Participación:

-Cada empleado realiza todo el esfuerzo posible para lograr los mejores resultados posibles.

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

-Cada empleado cumple con su tarea individual según lo especificado en sus rutinas asignadas.

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

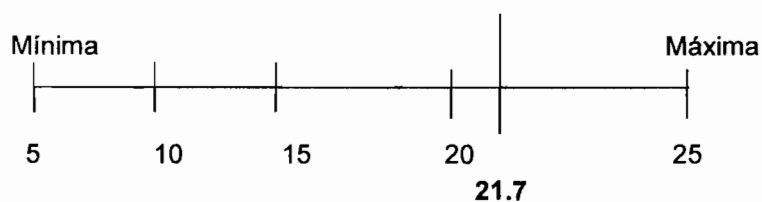
-Para que el empleado tenga mayor participación se requiere más y mejor información, incluso información estratégica para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas.

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

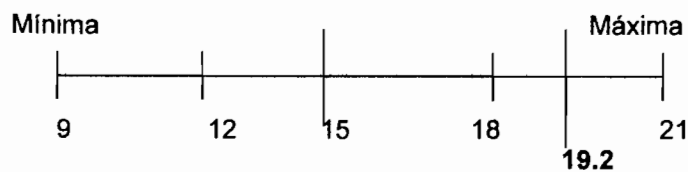
Anexo I

Actitud

Éxito de la empresa	Afirmación		Calificación Máx.	Calificación Mín.	Calificación Obtenida
Afirmación 1	Favorable		5	1	4,7
Afirmación 2	Favorable		5	1	4,2
Afirmación 3	Favorable		5	1	4,2
Afirmación 4	Favorable		5	1	4,3
Afirmación 5	Favorable		5	1	4,3
Total			25	5	21,7



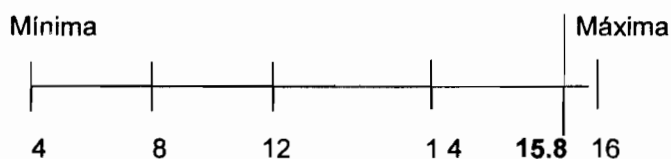
Compromiso	Afirmación		Calificación Máx.	Calificación Mín.	Calificación Obtenida
Afirmación 1	Favorable		5	1	5
Afirmación 2	Favorable		5	1	4,2
Afirmación 3	Favorable		5	1	4,3
Afirmación 4	Desfavorable		1	5	2,3
Afirmación 5	Favorable		5	1	3,3
Total			21	9	19,2



Habilidad	Afirmación	Calificación Máx.	Calificación Mín.	Calificación Obtenida
Afirmación 1	Desfavorable	5	1	3
Afirmación 2	Desfavorable	5	1	1,7
Total		10	2	4,7



Motivación	Afirmación	Calificación Máx.	Calificación Mín.	Calificación Obtenida
Afirmación 1	Favorable	5	1	3,8
Afirmación 2	Desfavorable	5	1	4,5
Afirmación 3	Favorable	5	1	4.0
Afirmación 4	Desfavorable	1	5	3.5
Total		16	8	15.8



Participación	Afirmación	Calificación Máx.	Calificación Mín.	Calificación Obtenida
Afirmación 1	Favorable	5	1	3,7
Afirmación 2	Favorable	5	1	3,2
Afirmación 3	Favorable	5	1	4
Total		15	3	10,8

