



Universidad F.A.S.T.A
Contador Público

MOTIVACIÓN LABORAL

Mariana Elizabeth Depierro
Tutor: C.P.N Alberto Della Maggiora

Seminario de Graduación y Departamento de
Metodología de la Investigación

2010 - 2011

ABSTRACT

Objetivos.

Generales: Indagar las distintas alternativas y herramientas que tiene la empresa para motivar a su personal - Detectar los factores y situaciones que producen desmotivación en los empleados dada la situación de la empresa.

Específicos: 1) Detallar las distintas técnicas motivacionales que pueden ser aplicadas en la empresa 2) Definir el tipo de empresa: dimensión, rubro al que se dedica, áreas que serán objeto de examen, diseño de organigramas, manuales de funciones.3) Realizar un relevamiento del personal de la empresa: cargos que ocupan, antigüedad, aspiraciones dentro de la empresa, salarios que cobran, etc. de manera que permitan establecer un perfil de cada empleado en el contexto laboral 4) Identificar el grado de satisfacción laboral en relación al empleo, al sueldo que perciben los empleados y al ambiente de trabajo 5) Identificar los factores desmotivacionales que están afectando a los empleados.

El propósito del trabajo consistió en una investigación de campo de una santería muy importante de la ciudad de Mar del Plata que permitió conocer los factores motivacionales y desmotivacionales de su personal. Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas detectaron que: 1) No hay políticas de selección de personal 2) Alta rotación de empleados 3) Falta de comunicación de los niveles superiores 4) No hay descripción de puestos de trabajo 5) Las personas desarrollan más de una tarea 6) Falta de espacio para el depósito de las mercaderías 7) Falta de división en lo que es venta mayorista de minoristas 8) Falta de provisión de herramientas de trabajo 9) No se fomenta un ambiente de trabajo propicio para los empleados 10) No hay implementadas políticas de capacitaciones ni equipos de trabajo.

En base a las debilidades detectadas en lo respectivo a la motivación laboral se propuso la utilización de teorías y procesos tales como Maslow, Alderfer, Vroom, Locke, Motivación de equipos de trabajo y Coaching para lograr alcanzar los objetivos motivacionales propuestos en este trabajo, para la empresa objeto de estudio.

INDICE GENERAL

PROTOCOLO DE INVESTIGACION

Fundamentación	1
Problema	2
<u>Objetivos:</u>	
Generales y Específicos	2

MARCO TEORICO

Introducción del marco teórico	3
Antecedentes de la motivación laboral	5
Hacia una definición de motivación	5
Elementos que influyen en la motivación	9
<u>Teoría Motivacionales:</u>	
Gestión del cambio (Taylor)	12
Escuela de Relaciones Humanas (Mayo)	14
Jerarquía de las necesidades (Maslow)	16
Teoría X y Teoría Y (Mc Gregor)	20
Motivación e Higiene (F. Herzberg)	21
Teoría E.R.C. (Alderfer)	24
Necesidades secundarias (D. McClelland)	25
De las expectativas (V. Vroom, E. Deci, L. Porter)	26
De la equidad (J. Stacey Adams)	27
De la evaluación cognoscitiva (Deci, R. Ryan, R. De Charm)	28
Establecimiento de metas (Edwin Locke)	29
Del flujo (Mihaly Csikszentmihalyi)	29
Motivación intrínseca (Kenneth Thomas)	30
Motivación de Equipos de Trabajo (Hodgetts y Altman)	31
Coaching (herramienta motivacional)	34
Dimensiones de la motivación	41

DISEÑO METODOLOGICO

Delimitación del campo de estudio:

Universo, Unidad de Análisis, Muestra y Representatividad	42
Instrumentos de la investigación	42
Etapas	42
Administración de los instrumentos	43

Anexos:

Anexo 1: Clientes de la empresa	44
Anexo 2: Organigrama de la empresa	47
Anexo 3: Modelo de entrevista al dueño de la empresa	48
Anexo 4: Modelo de entrevista a los empleados.....	49
Anexo 5: Recopilación de datos	54
Resultados de la entrevista (a los empleados)	59
Resultados de la entrevista (al dueño de la empresa)	71

Gráficos:

Conexión con la empresa	60
Horario	61
Tareas que realiza	63
Ambito laboral y Herramientas de trabajo	64
Período vacacional	65
Relación con el entorno	66
Reconocimiento y motivación	69
Remuneración	70
<u>Análisis de la etapa exploratoria</u>	72
<u>Diseño del plan de análisis y técnicas de trabajo</u>	75
Conclusiones	91

BIBLIOGRAFIA	92
---------------------------	-----------

PROTOCOLO DE INVESTIGACION

FUNDAMENTACION

Las doctrinas que se expresan en los libros, los múltiples artículos que se escriben de manera continua acerca de este tema y la propia experiencia laboral me han incentivado a buscar la forma de influir en el comportamiento de las personas para que logren sus objetivos y satisfagan sus necesidades, tratando de ofrecer distintas alternativas para motivar a los empleados de manera que permitan favorecer la estabilidad de una empresa, logrando la productividad deseada y alcanzando los objetivos y metas organizacionales propuestos.

Sin duda, existen muchas teorías acerca de la motivación que nos enseñan algunas técnicas que podemos aplicar en las empresas, sin embargo es importante destacar que este trabajo no pretende dar una fórmula única dado que cada organización está impregnada de su propia cultura que es la que provoca que los empleados se comporten de una determinada manera.

El tema de la motivación en tiempos de crisis en empresas pequeñas PYMES es más delicado porque no hay otra manera de subsistir si los empleados no ayudan a contribuir en la generación de ingresos para la compañía, sin embargo, por ello se vuelve relevante el utilizar formas creativas para poder motivar a los trabajadores que no estén ligadas necesariamente a incentivos económicos o salariales. Este fenómeno debe provocarse en cualquier tipo de organización, pequeña, mediana o grande y está comprobado que aún cuando tengamos a trabajadores motivados económicamente, existen otros factores de influencia en la conducta del ser humano que van a determinar los resultados de la organización. La motivación es un aspecto fundamental para que cualquier empresa pueda tener un crecimiento sostenido y que tenga la flexibilidad para adaptarse a los cambios que exige el entorno.

Asimismo no quiero dejar de lado el hecho de que gran cantidad de personas pasan más tiempo en el trabajo que en sus hogares, por ello, es importante mantener un buen ambiente laboral, pero sobre todo, sentir motivación por la labor que se debe realizar a diario, de lo contrario el desgaste físico y emocional se acrecienta haciendo que la desmotivación laboral sea una situación muy frecuente que se origina por diversas razones que tienen que ver con la empresa, pero también con el trabajador en sí, sea cual sea la causa, es necesario asumir la motivación como algo propio, independientemente de lo que suceda alrededor. Por su parte las empresas deben establecer políticas para motivar a sus empleados, las cuales no tienen por qué solamente estar relacionadas con dinero, a veces un saludo cordial, un trato igualitario,

la posibilidad de ascenso y la felicitación oportuna, son más que suficientes para mantener un ambiente adecuado de motivación.

Lo interesante es tratar de encontrar una solución que sea la más equitativa posible en donde los empleados no se sientan amenazados y que podamos transmitirles una especie de protección o garantía de que las cosas sobre las que dependen, van a estar bien, si ellos ayudan a lograr las metas organizacionales.

PROBLEMA

- ¿Qué alternativas motivacionales tiene una empresa para alcanzar sus objetivos ?

¿Cuáles son los factores que provocan desmotivación laboral en una empresa?

OBJETIVOS:

Generales:

- Indagar las distintas alternativas y herramientas que tiene la empresa para motivar a su personal.

- Detectar los factores y situaciones que producen desmotivación en los empleados dada la situación de la empresa.

Específicos:

- Detallar las distintas técnicas motivacionales que pueden ser aplicadas en la empresa.

- Definir el tipo de empresa: dimensión, rubro al que se dedica, áreas que serán objeto de exámen, diseño de organigramas, manuales de funciones.

- Realizar un relevamiento del personal de la empresa: cargos que ocupan, antigüedad, aspiraciones dentro de la empresa, salarios que cobran, etc. de manera que permitan establecer un perfil de cada empleado en el contexto laboral

- Identificar el grado de satisfacción laboral en relación al empleo, al sueldo que perciben los empleados y al ambiente de trabajo.

- Identificar los factores desmotivacionales que están afectando a los empleados

MARCO TEORICO

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada, dado que los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones, y no se ha definido hasta el momento una teoría que contemple todas estas variaciones.

Desde la teoría de la motivación de Maslow a nuestros días se han escrito un sin número de teorías acerca de la motivación humana, y como pueden hacer las organizaciones para motivar a su gente.

Cada vez es mayor el número y la variedad de organizaciones y de empresas que se ven impulsadas a organizar sus actividades y a regular sus flujos de trabajo a través de equipos y de estructuras grupales, contar con personal que en todos los niveles operativos se encuentren capacitados para formar parte, coordinar y dirigir diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituye una de las mas importantes ventajas competitivas en los contextos actuales.

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado, es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en ella. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

“El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal... estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.”¹

La gente busca satisfacer unos objetivos vitales en el seno de la empresa. La empresa debe preocuparse por saber cuáles son esas metas individuales de cada uno de sus trabajadores, especialmente de aquellos más valiosos. Si ambos objetivos se alinean (los personales y los empresariales), se establece una sinergia tremendamente productiva para ambas partes. Esta es la única manera de conseguir la implicación máxima y duradera de los empleados, algo que todas las empresas buscan pero que pocas logran alcanzar, haciendo una gran rotación por parte de ellos. Ello se puede observar en la encuesta realizada por el gerente general de

¹ Lara Eduardo, artículo: “Recursos humanos y motivación”, en página de Internet: www.arearh.com, 05/11/2010.

Trabajando.com en donde se analiza el alto porcentaje de personas que desea cambiarse de su empleo actual dado que ya no les satisface.²

Los recortes presupuestarios afectan negativamente a la motivación laboral: un nuevo estudio de Prudential Financial³ ha descubierto que los recortes sufridos por los complementos salariales en Estados Unidos está afectando negativamente a la percepción de los trabajadores sobre la seguridad en el empleo y sobre la continuidad de los complementos salariales, que afectan a su seguro médico, becas de estudio y otros beneficios. La investigación ha determinado asimismo que parte de esta percepción negativa por parte del trabajador se debe a un problema de comunicación en la forma en que la empresa presenta estos complementos.

El mundo laboral ha sido uno de los grandes afectados por la crisis económica que ha vivido el planeta, ahora que empieza la recuperación, muchos empleados están evaluando sus condiciones de trabajo para decidir si se encuentran en el lugar indicado o si deben abrirse nuevos horizontes que les presenten mejores posibilidades. Y uno de los temas recurrentes ha sido el de los complementos de diverso tipo de los que gozan los empleados en una empresa aparte de su salario, conocidos por su expresión inglesa Employee benefit. Entre estos complementos figuran el seguro médico, los planes de pensiones, la formación continua, las ayudas para la vivienda, las becas para los hijos y los descuentos en parques temáticos y tiendas, entre otros. Este sistema forma parte de la cultura norteamericana, si bien con la crisis millones de empresas tuvieron que recortar gastos que han incluido no sólo despidos masivos, sino también los complementos salariales. Hoy se empiezan a ver las consecuencias de esta actitud. Un estudio llamado Show Them the Value , realizado por Prudential Financial, ha descubierto que los empleados estadounidenses se sienten inseguros respecto a su trabajo y a los complementos salariales de los que gozan como trabajadores.

De acuerdo con el estudio, el recorte de estas complementos está afectando negativamente a la actitud de los trabajadores hacia su trabajo, que se agrava cuando no existe una buena comunicación con los empleados acerca de cómo maneja la empresa los mencionados complementos salariales.

Desde mi punto de vista las empresas se preocupan muy poco por saber cuál es la meta personal que persiguen sus empleados, especialmente aquellos empleados valiosos para la compañía algunas ni siquiera tienen en claro cuál es su meta organizacional. Es muy normal que se realicen evaluaciones anuales a los

² Moulony Pablo, gerente general de Trabajando.com, Encuesta realizada el 05/11/2010.

³ Estudio realizado por Prudential Financial, artículo "Los recortes presupuestarios afectan negativamente a la motivación laboral", página: www.itpymes.com (newsletter) 14/02/2010.

trabajadores, pero estas evaluaciones se basan sobre todo en el pasado (resultados cuantitativos y examen de competencias) y solamente en raras ocasiones marcan alguna meta para el futuro (puntos de mejora y plazos de cumplimiento). Casi nunca se habla sobre expectativas y motivaciones del empleado, y mucho menos existe implicación en el diseño de un plan de carrera que permita alcanzar esas metas.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas. Los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares comenzaron a complicarse había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta es así que empezaron los problemas de falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés. Por ello se buscaron alternativas que lograran la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, naciendo los primeros conceptos de motivación laboral.

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

HACIA UNA DEFINICION DE MOTIVACION

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente.

Otros autores también han considerado el concepto de la Motivación de diferentes maneras, entre ellas se puede mencionar:

"La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo" (Herzberg, citado en Cave, Morales, Terzano, & Calfapietra, 2004).

"La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presente en la organización mientras sucede todo esto" (Jones, citado en Cave et al., 2004).

"El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades" (Dessler, citado en Cave et al., 2004).

"Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta" (Kelly, citado en Cave et al., 2004).

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, citado en Cave et al., 2004).

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Mary, (2006)).

La Motivación es el producto de la ambición, sin ambición no puede existir la motivación; ésta va mucho más allá del entorno empresarial, sus raíces siempre recaen en la persona misma, el entorno en el cual la persona se desenvuelve y como la persona encaja o se ajusta a la verdadera realidad que lo rodea. (Salom, 2003).

La Motivación significa dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización (Rucobo, 2004).

La palabra Motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral. Todos estos conceptos señalan que, efectivamente, la Motivación es un sentimiento provocado por diferentes razones, como son las creencias, valores, intereses, miedos, y algunas fuerzas tanto internas como necesidades, intereses y las creencias; como externas, ya sea peligro o medio ambiente. (Olivero, 2006).

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el

individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmarán. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del citado incentivo, persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración

Partiendo de estas últimas consideraciones, intentaremos elaborar una definición de motivación en el trabajo que sea generalizadora y comprensiva, y que además incorpore no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales, para ello debemos comenzar por distinguir los elementos fundamentales que subyacen en las definiciones anteriores:

a. La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.

b. Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma.

c. La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso)

d. La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.

e. Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.

f. En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Por lo tanto la motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen.

La motivación puede ser abordada desde distintas perspectivas: observarse a partir de las fuerzas que la energizan (motivación extrínseca y motivación intrínseca), desde las expectativas que la orientan (motivación positiva y motivación negativa), o

desde la fuente de los mensajes que la influyen (micromotivación y macromotivación).

Hechos que hacen al fenómeno de la motivación:

a. En una situación cualquiera, rara vez un individuo se comporta de una determinada forma como resultado de un solo motivo. Varios motivos, por lo general, operan simultáneamente para producir una determinada conducta.

b. A menudo los individuos ignoran la razón verdadera de su comportamiento. Las personas suelen hacer cosas sin estar conscientes de la motivación básica de su conducta.

c. La motivación que produce una conducta puede originarse desde el interior del individuo o por factores que actúan desde fuera de su persona. Estos factores internos y externos mantienen permanente interacción.

d. En ocasiones, formas diferentes de conducta son provocadas por un mismo motivo. Un individuo encuentra en el entorno distintas opciones para satisfacer una misma necesidad.

e. Diferentes motivos pueden dar como resultado una misma forma de conducta. Un mismo tipo de comportamiento puede conducir a lograr incentivos que satisfacen diferentes motivos.

f. Los motivos varían, tanto en el tipo como en la intensidad, entre un individuo y otro. Las características individuales y la situación hacen que los incentivos que motivan a una persona pueden no motivar a otra. O pueden generar en dos individuos distintos niveles de intensidad.

g. Los impulsos o motivos varían en un mismo individuo en diferentes ocasiones. Lo que hoy impulsa a alguien a ejecutar una determinada conducta, puede que en el futuro no lo motive.

“Hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas pasen; los que miran las cosas que pasan y los que se preguntan qué pasó.” dijo Nicholas Butler. Si quieres motivar debes poder reconocer cada una de ellas. Las segundas y terceras para motivarlas a la acción e invitarlas a abandonar el rol de espectadores del mundo. Las primeras para dejarlas volar.⁴

⁴ Butler Nicholas, artículo “la motivación en los equipos de trabajo”, www.itpymes.com (newsletter), 14/02/2010

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

- Ambiente confortable: Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.

- Comunicación: Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.

- Comunicación organizacional: Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cual es el futuro.

- Incentivos: Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

- Motivación del empleado: Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.

- Motivación en el trabajo: Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc...

- Organización Inteligente: Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.

- Responsabilidad en el trabajo: Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones, 1) Individual, el líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido; 2) Colectiva, Es la capacidad de influir en un grupo; 3) Generacional, Su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

¿Para que motivar?

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente.

Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es mas efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

“La motivación de cada una persona está dentro de la persona, por lo cual no es posible motivar a nadie. Lo que si puedes hacer, es crear el ambiente donde la gente se motive y para lograr eso, necesitas saber es con que se motiva cada uno de las personas.

El dinero ciertamente es un factor muy importante, pero hay que mirarlo como cumplimiento de una necesidad básica. Lo que hace la diferencia son las condiciones de trabajo, relaciones con colegas, premios, beneficios, etc”⁽⁵⁾

El bienestar como factor a tener en cuenta dentro de una organización ha sido ampliamente discutido por los expertos y hoy es claro que se trata de un elemento importante que no debe separarse de otros que puedan parecer más cercanos al negocio o más directamente relacionados con él.

Pero también es claro que un buen número de empresas conciben el factor bienestar solamente como una manera efectiva de mejorar la salud física y psicológica de los empleados, sin preocuparse por analizarlo en un nivel más profundo para conocer sus verdaderos alcances.

Un estudio de la firma Right Management llamado “The Wellness Imperative: Creating More Effective Organizations” (El imperativo del bienestar: Creando organizaciones más efectivas) encontró una fuerte conexión entre las iniciativas de bienestar de una compañía y su margen de competitividad, el cual puede ser significativamente mayor o menor dependiendo del manejo de esas iniciativas.

Según expresa Owen Sullivan, director ejecutivo de Right Management, en el reporte de prensa, “Cuando es integrado cuidadosamente a la estrategia global, el bienestar es un poderoso y positivo impulsador del compromiso de los empleados, la productividad y el desempeño. En la recuperación, el éxito dependerá de crear y sostener una ventaja competitiva; esta encuesta demuestra que las iniciativas de bienestar son una clave importante para construir ese margen”.⁶

¿Cómo motivar?

Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal – cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás.

* La motivación es un arte. El arte de lidiar con la ambigüedad. Hay que provocar conformidad e insatisfacción y evitar el disconformismo tanto como el aburguesamiento.

* Atender a las múltiples motivaciones: hay personas que las motiva el dinero, otras el poder, otras la gloria, otras el desafío permanente. Imprescindible conocer a las personas más allá de lo discursivo y las acciones del día a día. Penetrar en el alma para acompañarlo en su crecimiento.

⁵ Zielinska Bárbara, artículo “Mantener a todos motivados ¿es posible?”, página de internet: www.datospymes.com.ar, 01/11/2010.

⁶ Sullivan Owen, artículo “El bienestar es una herramienta estratégica para las empresas”, página de Internet: www.datospymes.com.ar, 04/04/2010.

* Pequeños gestos encienden la empatía, la voluntad y la alineación. Para llegar a ello solo es necesario un ingrediente: sensibilidad.

* Hoy más que nunca: generar un ambiente divertido. El trabajador estereotipado, serio y aburrido, orientado solo a la maximización de rendimiento laboral, es un paradigma claramente decadente y olvidado. Y para que ese ambiente sea divertido (entre otras cosas) en cada departamento ¡hay que contratar al menos una persona “divertidamente capaz”!.

* Heterogeneidad: personas sentimentales y racionales. Serias y divertidas. La homogeneidad debe estar solo en el objetivo. Permitir distintas “rutas convergentes” para el mismo punto de llegada.

* Discursos contundentes. ” ¿Quieres pasarte el resto de tu vida vendiendo agua con azúcar o quieres cambiar el mundo?” Con esa frase Steve Jobs en 1983 consiguió convencer al antiguo presidente de Pepsi, John Sculley, para que trabajara en Apple.⁷

* La motivación debe partir de un líder íntegro, absolutamente respetado (en conocimientos y en valor humano). Al no existir credibilidad la motivación se transforma en artificio.

* Contemplar las motivaciones grupales e individuales y armonizarlas en una “estrategia motivacional”

* Elegir los momentos adecuados para la motivación. No esperar a que, perdón por la vulgaridad, “las papas quemen” o el desánimo cunda. Estar atentos a los “momentos de la motivación” requiere tener la intuición de saber cuando reforzar o menguar los estímulos motivacionales.

⁷ Sculley John, artículo “la motivación en los equipos de trabajo”, www.itpymes.com (newsletter), 14/02/2010

TEORIAS MOTIVACIONALES

1) Teoría de Taylor:

Ingeniero y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica.¹ En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado *Shop Management*.

Antes de las propuestas de Taylor, los obreros eran responsables de planear y ejecutar sus labores, a ellos se les encomendaba la producción y se les daba la "libertad" de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta, Taylor los describe de esta manera: "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo". De ahí que sus principios "vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema, estos principios contemplados son :

- Estudio de Tiempos.
- Estudio de Movimientos.
- Estandarización de herramientas.
- Departamento de planificación.
- Principio de administración por excepción.
- Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores.
- Reglas de cálculo para el corte del metal.
- El sistema de ruteo.
- Métodos de determinación de costos.
- Selección de empleados por tareas.
- Incentivos si se termina el trabajo a tiempo.

Según él, los manager:

1. Elaboran una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo modelo empírico.
2. Seleccionan científicamente a los trabajadores, les adiestran, les enseñan y les forman, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía mejorar.⁴
3. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado
4. El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre el management y los obreros. El management toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitado que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores.

Gestión científica: El deseo de Taylor en aplicar su venerado "scientific management", iba en la noble dirección de conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como para el trabajador, aun así, después contradice esta afirmación diciendo que ha visto como los trabajadores que empiezan a tener aumentos en su sueldo en más de un 60% se convierten "tomadores de trago" y empiezan a disminuir su producción y, así, su calidad de vida; de ahí que el 60% en el aumento de sueldo sea para él el tope máximo a pagarle al que él califica como un trabajador tipo buey. Para él, el hombre es, por naturaleza, perezoso e intenta escudarse en ello para realizar lentamente su trabajo haciendo creer al empresario que está dando lo mejor de sí. De ahí que se deben medir los tiempos y los movimientos de estos trabajadores para estudiarlos y encontrar la mejor combinación de movimientos musculares para elevar la producción y, también, dar uniformidad a los procesos, lo que no ocurría en el antiguo sistema. Para ello era necesario dividir entre quienes piensan las mejores maneras de hacer el trabajo y quienes tienen las fortalezas físicas para ejecutarlo, a los primeros se les daba la responsabilidad de adiestrar a los segundos hasta obtener de ellos el mayor rendimiento que su cuerpo pudiera dar. También habla de la especialización de tareas, pues de esta manera, el trabajador gana más tiempo y destreza haciendo lo mismo todos los días. *La organización científica del trabajo según Taylor.*

El mismo Taylor explicaba las etapas para poner en funcionamiento su nueva organización científica del trabajo:

1. Hallar de diez a quince obreros (si es posible en distintas empresas y de distintas regiones) que sean particularmente hábiles en el trabajo a analizar.
2. Definir la serie exacta de movimientos elementales que cada uno de estos obreros lleva a cabo para ejecutar el trabajo analizado, así como los útiles y materiales que emplean.
3. Determinar con un cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de estos movimientos elementales y elegir el modo más simple de ejecución.
4. Eliminar todos los movimientos mal concebidos, los lentos o inútiles.
5. Tras haber suprimido así todos los movimientos inútiles, reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que mejor permiten emplear los mejores materiales y útiles.

Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los períodos siguientes. El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.

2) Teoría de Elton Mayo (basada en La Escuela de Relaciones Humanas)

Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el *movimiento por las relaciones humanas*.

Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como *teoría de las relaciones humanas* o *escuela humanística de administración*. Este personaje era de religión Cristiana, y al ver a las personas sin una básica organización, empezó organizando iglesias, que de ahí las personas empezaron a organizarse ya no solo en las iglesias, sino también en sus empleos y hogares.

Elton Mayo afirmó que el hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo.

El experimento de Hawthorne :

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo. Poco antes de 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil en Filadelfia, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cerca del 250%, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejo a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas, y contrato enfermera. Al poco tiempo surgió solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyo la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inicio un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne de Chicago; para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Experimento que se volvería famoso, coordinado por Elton Mayo. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo que obligo a prolongar el experimento hasta 1932, fue suspendido por la crisis de 1929.

La Western Electric (fabricación de equipos y componentes telefónicos), desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En Hawthorne, en su departamento de montaje de relés de teléfono, trabajaban jóvenes empleadas que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. En la época una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

Conclusiones del experimento de Hawthorne:

- 1. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- 2. El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.
- 3. Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
- 4. En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.
- 5. En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

3) Teoría de MASLOW (Jerarquía de las necesidades)

Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, creador de una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como procesos continuos de búsqueda de autoactualización y autorealización. Su posición se suele clasificar en psicología como una "tercera

fuerza", ubicándose teórica y técnicamente entre los paradigmas del conductismo y el psicoanálisis. El desarrollo teórico más conocido de Maslow es la pirámide de las necesidades, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superordinadas.

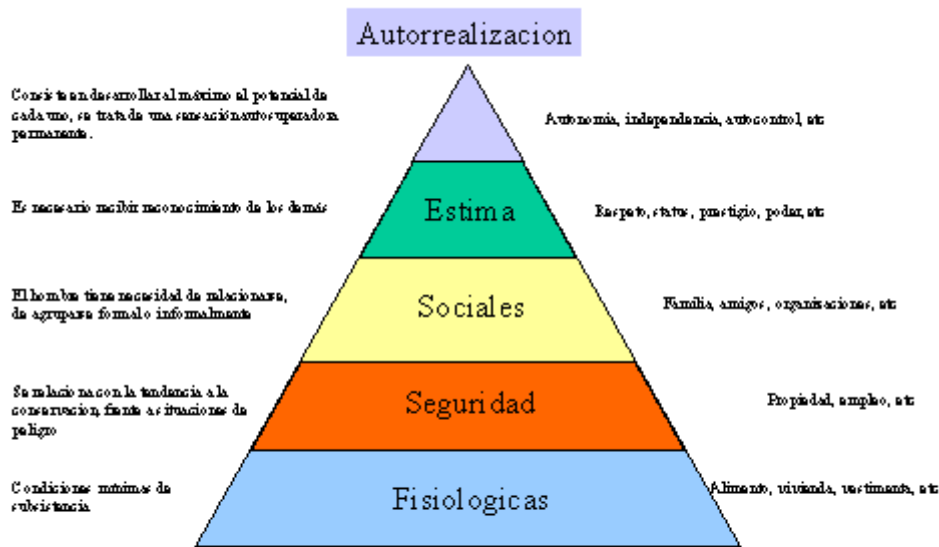
Es una de las teorías de motivación más conocidas dado que plantea que el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:

- Fisiológicas: calor, refugio, comida, sexo
- Seguridad: sentido de seguridad, ausencia de miedo
- Necesidades sociales: interactuar con otras personas, tener amigos
- Estima: ser apreciado por otras personas
- Auto-actualización: ganar, lograr, alcanzar su potencial

Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo.

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.



•

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la mas material a la mas espiritual:

- En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades mas elevadas: sociales de estima y de autorrealización.

- Las necesidades mas bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las mas elevadas necesitan uno mucho mas largo.

Tabla II.1: Elementos del Ambiente Personal

<i>Necesidades Fisiológicas</i>	Necesidades físicas básicas, como la habilidad para adquirir alimento, abrigo, descanso, entre otras.
<i>Necesidades de Seguridad</i>	Un ambiente <u>seguro</u> y no amenazante, como la <u>seguridad</u> en el <u>empleo</u> , equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y <u>límites</u> .
<i>Necesidades Sociales</i>	Pertenencia, contacto y cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades.

<i>Ego</i>	Autoestima, <u>respeto</u> y reconocimiento de los demás.
<i>Autorrealización</i>	Desarrollo de potencialidades, <u>creatividad</u> y talentos.

Tabla II.2: Elementos del Ambiente Laboral

<i>Necesidades de Autoestima</i>	Auto expresión Independencia Competencia Oportunidad	Oportunidades para realizar trabajos creativos. Dominio y desempeño. Libertad para tomar decisiones.
<i>Necesidades de Estima</i>	Reconocimiento Responsabilidad Sentimiento de Cumplimiento Prestigio	Símbolos de posición Mayor grado de autoridad Oportunidad y participación Reconocimientos y Recompensas
<i>Necesidades Sociales</i>	Compañerismo Aceptación Pertenencia Trabajo en Equipo	Oportunidad para Interactuar con otros miembros del equipo. Ser aceptado como miembros activo del equipo. Alta <u>moral</u> de grupo
<i>Necesidades de Seguridad</i>	Seguridad, Estabilidad. Evitar daños físicos Evitar riesgos	Antigüedad en el puesto Programas de seguro y bienestar. Condiciones laborales seguras
<i>Necesidades Fisiológicas</i>	Alimentación, vestido, habitación, confort. Instinto de Conservación	Sueldos y <u>salarios</u> . Herramientas que faciliten el trabajo. Métodos de trabajo eficiente

4) Teoría de DOUGLAS MCGREGOR (Teoría X y Teoría Y)

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contienen una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, sin embargo es la materialización de la profecía que se autocumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. En síntesis, el gerente parte de que los trabajadores tienen ciertas características, los dirigen de acuerdo con esos supuestos y los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

Douglas McGregor definió dos estilos de liderazgo, conocidos como "Teoría X" y "Teoría Y". Los gerentes "Teoría-X" piensan que sus subordinados responden principalmente a la "zanahoria" de premios y al "látigo" disciplinario. Los gerentes "Teoría-Y", por su parte, piensan que el trabajo mismo es la principal fuente de satisfacción, y se esforzarán siempre por dar lo mejor de si.

La mayoría de las personas y organizaciones están en algún lugar entre ambas teorías.

5) Teoría de FREDERICK HERZBERG (Motivación e Higiene)

La Teoría de la Motivación-Higiene, establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente. Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Factores Higiénicos: son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos:

- Salario y beneficios: incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, etc.
- Condiciones de trabajo: horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo
- Políticas organizacionales: reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización
- Status: rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás
- Seguridad laboral: la confianza de tener su empleo seguro en la empresa
- Supervisión y autonomía: el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo

- Vida de oficina: nivel y tipo de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo
- Vida personal: el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses
condición de trabajo, supervisión recibida, salario.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas. Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Factores Motivacionales: es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados. Ejemplos:

- Logro: lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.
- Reconocimiento: reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.
- Interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.
- Responsabilidad: la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la auto-estima.
- Mejora: ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento

de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Tabla II.3: Factores de Motivación que aumentan la Satisfacción del Trabajo

<i>Trabajo Estimulante</i>	Posibilidad de manifestar la propia <u>personalidad</u> y de desarrollarse plenamente
<i>Sentimiento de Autorrealización</i>	La certeza de contribuir en la realización de algo de <u>valor</u> .
<i>Reconocimiento</i>	La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
<i>Logros y cumplimiento</i>	La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
<i>Responsabilidad Mayor</i>	La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

Tabla II.4: Factores de Higiene que ante su ausencia crean Insatisfacción en el Trabajo

<i>Factores Económicos</i>	Sueldos, salarios, <u>prestaciones</u> .
<i>Condiciones Laborales</i>	Iluminación y <u>temperatura</u> adecuada, entorno físico seguro.
<i>Seguridad</i>	Privilegios, antigüedad, <u>procedimiento</u> de quejas, reglas de trabajo justas, <u>políticas</u> y <u>procedimientos</u> .
<i>Factores Sociales</i>	Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.
<i>Categoría y Status</i>	Títulos de los puestos, oficinas, etc.

6) Teoría de CLAYTON ALDERFER (E.R.C)

Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión): agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad

Relación: estas necesidades requieren para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuado por Maslow

Crecimiento: representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca). Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso). Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

7) Teoría de DAVID McCLELLAND (las necesidades secundarias)

Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían. Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

Clasificó las necesidades en tres categorías:

Necesidad de Logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidades de Poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de Afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración

8) Teoría de V. VROOM, E. DECI, L. PORTER (de las expectativas)

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento, explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

9) Teoría de J. STACEY ADAMS (de la equidad)

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos R_p y A_p a los resultados y aportes propios, y R_{pr} y A_{pr} a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$ el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados). Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación. Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones

con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

Considera que a los empleados además de interesarle la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que esas sean equitativas. Es decir que existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

10) Teoría de E. DECI, R. RYAN. R. DE CHARM (de la evaluación cognoscitiva)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó. Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación

intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

11) Teoría de EDWIN LOCKE (establecimiento de metas)

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

12) Teoría de MIHALY CSIKSZENTMIHALYI (del flujo)

La Teoría del flujo es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que la persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta (esta se puede alcanzar, pero no porque la intención

del actor sea su logro). El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo. La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, Una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

13) Teoría de KENNETH THOMAS (motivación intrínseca)

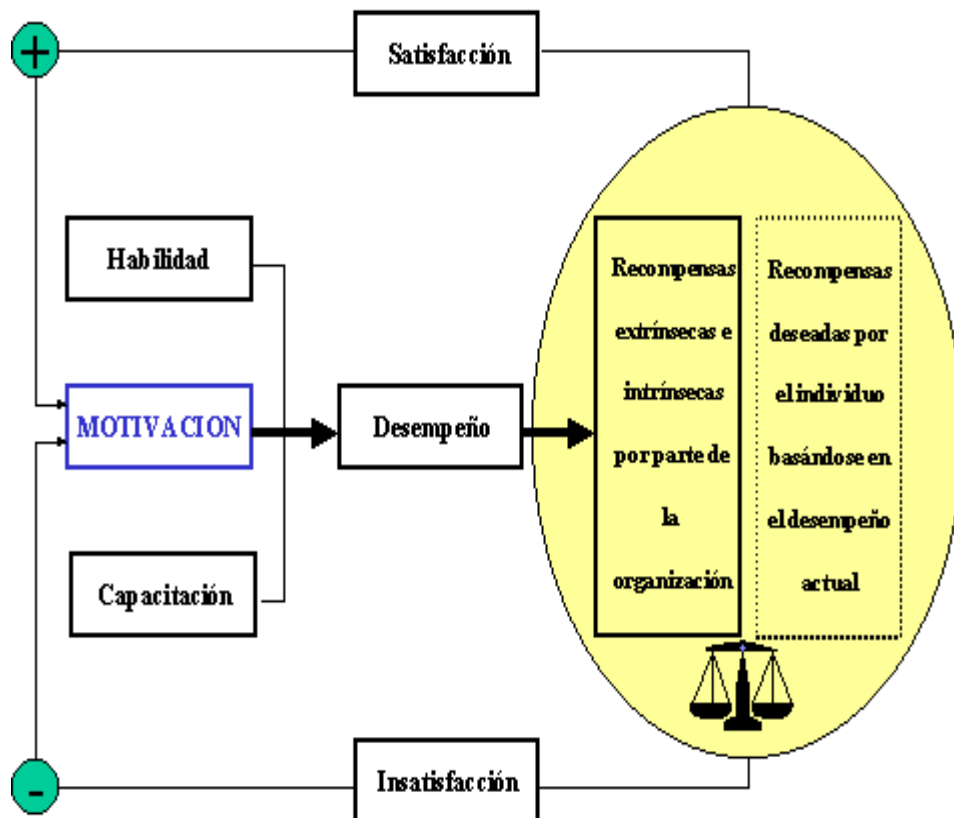
La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provocan un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera

un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)

14) Motivación de Equipos de Trabajo (Hodgetts y Altman)

Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción. Aquí las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.



La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen

magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones .

La motivaciones se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados , forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los lideres pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo. Dentro de estas condiciones están:

- La estrategia de la organización

Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

Clarifica al equipo los recursos que la organización esta dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización. Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y para prepararlos para avanzar en la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.

- Las estructuras de autoridad

Define quien depende de quien , quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones.

Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.

Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

- Los reglamentos formales

Definen que se puede hacer y como hacerlo.

En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que contriñen los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con

versiones mas sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

- Los recursos de la organización

Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc.

El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación.

Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

- Los procesos de selección de personal

Criterios que aplica la organización para el proceso de selección.

Determina el tipo de personas que formaran los equipos de trabajo.

Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.

Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte mas critica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.

En el caso de equipos ya existentes a menudo los miembros participan en el proceso de selección del nuevo integrante

- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas

Conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos.

Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

- La cultura organizacional

Esta constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.

El trabajo en equipo sino esta incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo, no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.

15) Coaching (herramienta motivacional)

Es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al coachee (cliente) tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.

Es una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Estas posibilidades van cambiando nuestro modo de observar el mundo y son las que definen los logros, calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser.

En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación.

Esta disciplina propone el modelo de Observación-Acción y Resultado. Las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas posibilidades de acción, antes no consideradas. Estas posibilidades definen nuestros logros, la calidad de nuestras vidas y el tipo de persona que somos.

El Coach es una nueva figura que emerge en el mundo de hoy como agente de transformación. Su objetivo es detectar y disolver los obstáculos (emociones, estados de ánimo, juicios, corporalidad) que limitan la acción e impiden la concreción de proyectos.

La noción del coaching se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello no implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. El problema no está en que no nos demos cuenta de que las acciones son ineficaces sino que el

problema reside en que no se logran romper los círculos que llevan a repetir esos resultados negativos. Para ello el coach es alguien que provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira.

El coaching es un proceso focalizado en el *diseño de futuro*. La intervención del profesional , en consecuencia , estará basada en la definición de objetivos y el establecimiento de un plan de acción para alcanzarlos.

Es importante diferenciar la tarea del coach respecto de la del asesor o la del mentor. El asesor es considerado un experto que va a efectuar un diagnóstico acerca de determinada situación y luego intervendrá efectuando recomendaciones . Con el mentor o tutor se establece una relación semejante a la del maestro – aprendiz , en ella se pondrán en juego los lineamientos de lo que se debe y lo que no se debe hacer . En este caso se plantea una asimetría , donde el aprendizaje es unidireccional . En cambio, con el coach se establece una relación donde ambas partes son consideradas pares.

La maestría del coach está dada fundamentalmente en la escucha, una escucha activa destinada a detectar cuáles son los obstáculos , cuál es el compromiso y las creencias de la persona. Todos tenemos patrones de conducta que repetimos generalmente sin demasiada conciencia de ellos . Nos pueden obstaculizar en la consecución de nuestras metas y permanecemos ciegos a la posibilidad de intervenir en ese círculo vicioso de acción y reacción .

El coach experimentado detectará en el discurso , las creencias de las que resulta el accionar de la persona, a modo de diálogo socrático , formulará preguntas que pondrán en juego esas creencias, quien logre comenzar a replantearse ciertas cuestiones, verá abrirse posibilidades para el cambio .

Al respecto , es conveniente plantear el concepto de Modelo Mental. Peter Senge define los modelos mentales como supuestos profundamente arraigados , imágenes y generalizaciones que influyen sobre nuestra forma de observar el mundo y en consecuencia , sobre la manera de actuar en el. Los modelos mentales definen el observador que somos y determinan nuestros actos .

Dado que estos modelos actúan en forma subyacente a nuestra conciencia, no se suelen replantear , operan como “la verdad ”. Sin embargo, sabemos que son culturales, responden a un tiempo histórico determinado, y lo más importante, son generativos. Podemos modificarlos, podemos reflexionar acerca de ellos y replantearlos. Esta es una de las tareas más importantes que facilita el coach

profesional. Con lo expresado anteriormente , queda claro que el coach no aconseja , sino que plantea interrogantes para sacar a la persona de lo que hasta el momento daba como verdad absoluta, permitiendo con ello la oportunidad de ver las cosas desde otra perspectiva. De eso justamente se trata el proceso de coaching.

Las cosas no son de una manera determinada, sino que son el resultado de nuestras interpretaciones . Hay personas que se derrumban y otras que se fortalecen frente a una situación adversa y ello es producto de las interpretaciones que hagan de los hechos . El coach es un observador externo que insta a la persona a que también se coloque en ese lugar frente a determinada circunstancia, poder mirar desde ese lugar, va a permitirle una evaluación más objetiva de lo sucedido .

El primer paso en todo proceso de coaching es:

1) aclarar con el cliente las reglas del proceso

2) el establecimiento del quiebre (el que no necesariamente debe ser negativo), previa decisión y validación del mismo con el coachee. En ese momento surge la pregunta de lo que desea llevarse el coachee del encuentro y a partir de ello el quiebre se transforma en el faro que guiará al coach en todo el proceso. El coach mediante su escucha activa y dependiendo de lo deseado por el coachee propondrá las herramientas necesarias y los plazos en los que se llevaran a cabo las distintas acciones. Finalizado el proceso previamente validado por el coachee, el coach preguntará si se está llevando lo que deseaba al principio del encuentro y de ser así termina el encuentro.

Algunas consideraciones acerca del marco teórico del coaching :

Si pensamos por un momento qué es lo que hacemos la mayor parte de nuestras vidas estando en actividad, concluiremos que lo que hacemos es hablar y escuchar. En nuestros trabajos, en nuestra vida familiar y social, estamos permanentemente hablando y escuchando. Las organizaciones son redes conversacionales, la sociedad toda lo es y si vamos un poco más lejos con el planteo, el ser humano es una gran conversación.

Es por ello que el coaching pretende abrir un espacio de nuevas conversaciones. Decimos que el coaching es un proceso focalizado en el diseño de futuro. Pero ¿dónde está el futuro? El futuro está en lo que hoy decimos, nuestras declaraciones, nuestros compromisos, nuestros pedidos, nuestras ofertas, nuestras promesas, allí en todos estos *actos del habla* , allí mismo habita el futuro. Es por tal motivo que decimos que el futuro se puede diseñar, ¿de qué otra forma tendríamos la posibilidad de hacerlo, si no es mediante nuestras conversaciones ?.

El lenguaje no sólo nos permite hablar acerca de las cosas, por su carácter generativo hace que las cosas sucedan. Basta con dar dos sencillos ejemplos.

Simplemente con decir *si* o decir *no* a una oferta o a un pedido generamos un futuro diferente, es decir, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros y para los otros.

El lenguaje es generativo, no sólo permite describir la realidad sino que crea realidades, cuando hablamos modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos, modelamos el futuro nuestro y el de los demás.

El lenguaje genera ser, es acción dado que a través del lenguaje no sólo hablamos de las cosas, sino que alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos.

Siguiendo entonces con la idea de que vivimos en el lenguaje, coordinamos acciones en él y que somos una gran conversación, es lógico pensar que cuanto mayores sean nuestras competencias conversacionales, mejores serán los resultados que obtendremos.

Cuando hablamos de competencias conversacionales, resulta sumamente útil remitirnos a la teoría de los actos lingüísticos desarrollada por el filósofo norteamericano John Searle quién sostuvo que sin importar el idioma que se hable, siempre ejecutamos el mismo número de actos del lingüísticos . Todos los seres humanos al hablar hacemos afirmaciones, juicios (opiniones), declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

Acerca de los actos lingüísticos

La concepción del lenguaje se puede hacer desde un concepto pasivo en donde se considera que la realidad está mucho antes que el lenguaje y éste simplemente la describe y la segunda postura es la de un lenguaje activo es decir lenguaje generativo de la realidad, es decir el lenguaje es acción.

Echeverría plantea los siguientes actos lingüísticos como fundamentales:

Afirmaciones (descripciones): Cuando es la palabra la que describe al mundo, estamos hablando de afirmaciones. Podemos sostener entonces que en este caso la palabra se adecua al mundo, describe algo que existe.

La única descripción que se hace es la de nuestra observación, no la descripción de la realidad.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas por ejemplo el pronóstico del tiempo es un buen ejemplo de lo que sería una afirmación.

Cuando se hacen afirmaciones hablamos del estado de nuestro mundo y, por lo tanto, estamos hablando de un mundo ya existente. Las afirmaciones tienen que ver con lo que se denomina "mundo de los hechos"

Declaraciones: Cuando se habla de declaraciones es acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. La palabra genera una realidad diferente.

Después de haberse dicho lo que se dijo , el mundo ya no es el mismo de antes, éste fue transformado por el poder de la palabra.

Cuando decimos que la palabra modifica al mundo entonces hablaremos de declaraciones.

Las declaraciones son válidas o inválidas, según el poder de la persona que las hace.

Este acto es de fundamental importancia en el diseño de futuro y en la práctica del coaching . Por ejemplo, hay algunas declaraciones fundamentales en la vida que con el sólo hecho de mencionarlas darán una idea de su condición generadora de nuevas realidades:

La declaración de *SÍ* : Esta es una declaración que opera por omisión. En ésta declaración entra en juego el valor y el respeto de nuestra palabra. *Cuando* decimos si, aceptamos un compromiso. Pocas cosas como esta declaración afecta tan directamente la identidad de la persona.

La declaración del *NO* : Es la declaración que en mayor grado, comprometemos nuestra dignidad. Es el derecho que todo individuo tiene de no aceptar el estado de cosas que enfrenta y/o las demandas que otros puedan hacerle.

Este acto también está estrechamente ligado con nuestra identidad. ¿ cuántas veces decimos si cuando en realidad nuestro deseo es decir no? El respeto hacia nosotros mismos y el que nos tengan los demás dependerá de nuestra responsabilidad al momento de efectuar estas declaraciones.

La declaración de ignorancia: Es el primer eslabón del proceso de aprendizaje. Implica acceder al umbral en el que saber que no se sabe abre la puerta del aprendizaje.

Declaración de gratitud: se considera una oportunidad de celebración de todo lo que la vida nos ha proveído y de reconocimiento a los demás por lo que hacen por nosotros y lo que significan en nuestras vidas.

Declaración de perdón: Cuando no se cumple con aquello que se prometió o cuando las acciones que hacemos dañan a otros, se debe asumir la responsabilidad a través del perdón.

Declaración de amor: Permite la construcción de mi relación con el otro y forma parte de la creación de un mundo compartido.

Juicios : Equivalen a las opiniones. Pertenecen a la clase de actos lingüísticos de las declaraciones. La realidad que generan reside en la interpretación que proveen. El juicio vive en la persona que lo formula.

Pedidos, ofertas, promesas :

La acción de hacer una promesa implica una petición u oferta más una declaración de aceptación, hecha por otra persona. Tanto la petición como la oferta pueden ser rehusadas y con esto no hay promesa.

Por todo lo expresado, muy lejos estamos de la tradicional concepción del lenguaje en cuanto a su condición de pasivo y descriptivo. Sustituimos dicha interpretación descriptiva por la de lenguaje generativo. Creamos el mundo con nuestras narrativas, nuestras interpretaciones y nuestras distinciones. Coordinamos acciones con los otros a través del lenguaje.

Tipos de coaching

- Individual o personal: Se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional.

- Ejecutivo: siendo un coaching individual, se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad en sus distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos. Implica un espacio amplio de dominios de intervención: desde los relacionados con lo personal hasta los de impacto inmediato en la realidad organizacional.

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de ésta con el desarrollo de su gente. Ofreciendo una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. Permitiendo conservar los empleados claves, evitando la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. Interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, ayuda a definir la visión, los valores y la misión y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización. Se enfoca sistémicamente en el conjunto de sus componentes, relaciones e interacciones. El desarrollo del coaching organizacional puede incluir la aplicación de coaching individual y de equipos.

- De equipos: tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de sus partes. Se centra en las relaciones entre las tareas, visión y misión de los individuos que intervienen y el contexto en el que se desempeñan.

Si bien los resultados obtenidos influyen directamente en el conjunto, es importante comprender que el coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias y limitaciones. Su historial personal, creencias y valores son la base fundamental de su manera de actuar y, por lo tanto de su desempeño.

¿Qué rol desempeña el coach?

El coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiera y ejercer los cambios que necesite.

El coach colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse al mundo. Es precisamente ese cambio en la postura del observador lo que permitirá que aún la acción más pequeña, por el hecho de ser diferente de cuanto se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos.

Para facilitar el cambio el coach domina el arte de hacer preguntas, sabe indagar y escuchar: permitiéndole esto obtener información precisa y de alta calidad, conectar el lenguaje con la experiencia, desarmar el "diálogo interno", identificar limitaciones, recuperar recursos y encontrar opciones. En definitiva, le permite hacer las preguntas indicadas que desconcierten y reencuadren la dificultad expresada por el cliente, preguntas que le permitan recuperar datos del contexto. Además, la pregunta es el elemento fundamental de este proceso ya que a partir de ella, el coach consigue que el cliente reestructure su visión de la realidad, profundizando en su persona y descubriendo valores que antes no habían sido percibidos.

El coach no tiene un rumbo prefijado sino que lo va descubriendo junto con el cliente. Por esto no es mejor coach el que tiene una visión previa acerca del camino a recorrer, sino el que tiene las competencias para explorar, indagar un terreno incierto, sólo sabiendo que debe ir desde el estado actual conocido hacia el estado deseado, ofreciendo las alternativas y opciones (herramientas) para lograrlo.

Rafael Echeverría dice: "*Pensar es indagar. Quién no sabe indagar es incapaz de pensar*".

Un coach sabe escuchar y verificar la escucha, buceando en las historias o relatos del cliente, va detectando cuál es la interpretación que este da a los hechos o experiencias que cuenta. En esa escucha el coach percibe, no solamente la interpretación, el sentido dado por el cliente, sino también las inquietudes y necesidades que tiene.

El coaching constituye un proceso de intervención dentro el campo de las conversaciones que procura alinearlas con los objetivos que la persona pretender lograr.

DIMENSIONES DE LA MOTIVACION

La motivación tiene tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

a. La intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

b. La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

c. La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.

- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.

- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.

- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos.

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.

- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.

- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

DISEÑO METODOLÓGICO

Delimitación del campo de estudio:

- Universo: Santerías de la ciudad de Mar del Plata.

- Unidad de análisis: Cada santería de la ciudad de Mar del Plata en el año 2011

- Representatividad: Proveedora de las 77 casas detalladas en (Anexo 1)
Representatividad 100% dentro del área de Mar del Plata.

- Instrumentos del relevamiento de datos:

El presente trabajo requiere de una investigación combinada documental y de campo en la que se utilizarán los siguientes instrumentos:

a) Organigrama de la empresa actualizado que permita determinar los empleados que conformarán el objeto de análisis (Anexo 2).

b) Entrevista formulada al dueño de la empresa para poder determinar los objetivos que persigue la misma (Anexo 3).

c) Entrevistas realizadas a los empleados que permitan detectar los factores motivacionales y los factores de desmotivación que tienen. (Anexo 4).

c) Recopilación documental: avalada por las distintas teorías desarrolladas en el marco teórico que serán utilizadas de acuerdo a las necesidades motivacionales que se observen en cada persona.

- Etapas:

1) Solicitud de autorización a la empresa para realizar el trabajo de investigación.

2) Solicitud a la empresa de su organigrama actualizado para detectar las jerarquías de los empleados que intervendrán en el relevamiento.

3) Realización de entrevista al dueño de la empresa que permita establecer cuáles son las metas que persigue la empresa. (efectuado informalmente en la 1er. visita a la empresa y materializado mediante una entrevista formal en la 3er visita)

4) Realización de entrevistas a los empleados para establecer las características motivacionales que presentan con respecto a su lugar de trabajo. (Esto se llevará a cabo en la 2da. visita a la empresa)

- 5) Análisis de las entrevistas obtenidas de la empresa y de los empleados de acuerdo con las metas y con los distintos perfiles motivacionales hallados.
- 6) Selección y utilización de las técnicas y herramientas consideradas mas apropiadas para cada empleado (esto se realizará en una 4ta. visita a la empresa)
- 6) Recopilación y evaluación de los resultados obtenidos en el punto 4.
- 7) Presentación de los resultados obtenidos a los empleados y solicitud de autorización para elevarlos a sus niveles superiores. (5ta. visita a la empresa)
- 8) Presentación de la investigación realizada a la empresa.
- 9) Presentación y exposición del resultado de la investigación a la Universidad F.A.S.TA.

- Administración de Instrumentos:

1) Organigrama: Se relevaran los datos el día sábado 14/05/11 otorgados por la administrativa encargada.

2) Entrevistas:

Al dueño: La misma se realizó informalmente al dueño de la empresa el Sr. Miguel en el mes de abril (en la 1er visita a la empresa) y se completó formalmente en el mes de junio de 2011.

A los empleados: La misma se realizará a los empleados de la Santería en forma personal e individual dentro del mes de mayo de 2011. Previamente se mandará por mail a los dueños una muestra del diseño de entrevista a la empresa.

3) Realizada la entrevista se procede a la recopilación de datos según modelo del Anexo 5.

Anexo 1: Principales clientes

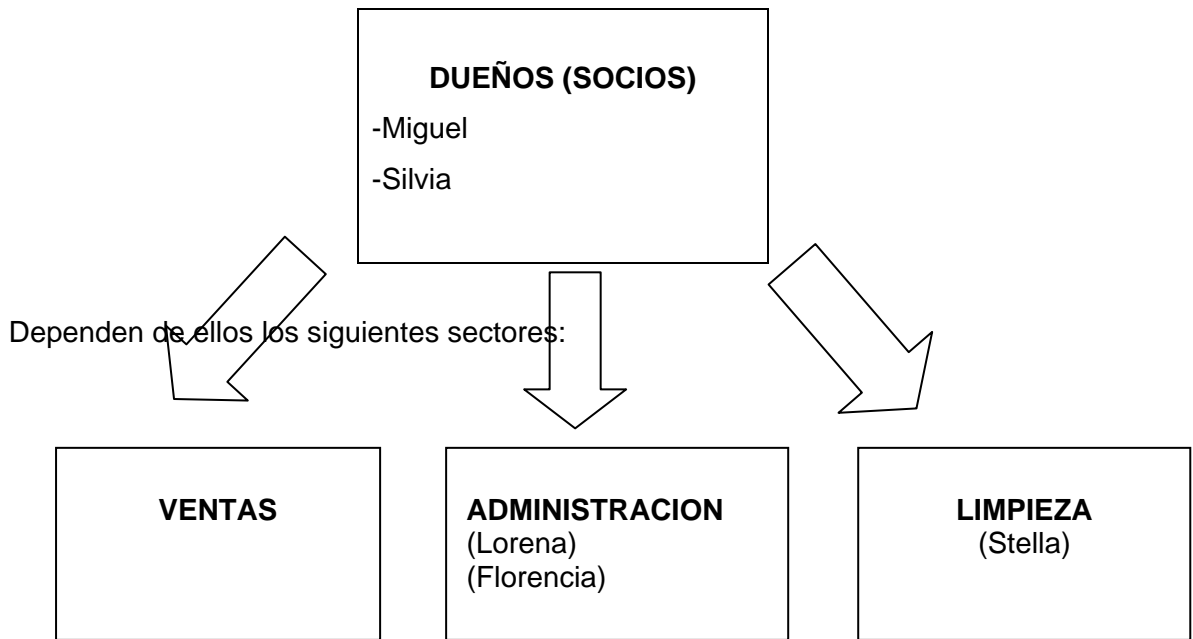
Consumidores Finales	78.791,61
Nakasone, Iris	11.238,61
Fernandez, Hilda Susana	8.081,26
Gruta de Lourdes	6.803,30
Mansilla, Maria del Carmen	5.619,42
Cayunau, Juana Alicia	5.610,36
Angela	5.546,59
Allende, Margarita	5.369,33
Fregosini, Pedro Luis	4.812,01
Comerse, Mónica	4.758,33
Martinez, Antonia E	4.274,21
Pascuariello, Jose	3.911,29
Spoturno, Elsa	3.800,30
Sanchez, Guadalupe	3.376,69
Acevedo, Cristina	3.305,35
Safe, Zulema	3.287,70
Mendoza, Paola	3.092,95
Fogliaresi, Elvira	2.976,23
Serrao, Daniel	2.860,80
Pereyra, Osvaldo	2.519,60
Fuertes, Nélica	2.349,70
Gimenez, Silvia	2.264,40
Martinez, Graciela	2.213,50
Schenman, Aida	2.166,95
Oscar	2.134,08
Quesada, Olga	2.054,21
Arrua, Alelio	1.999,90
Sosa, Noemi	1.910,86
Canella, Alberto Julio	1.905,19
Lopez, Maria	1.885,31
Mas, Maria del Carmen	1.874,40
Villalobos, Leonardo	1.863,83
Parroquia San Pio X	1.828,05
Lambertucci, Miguel A	1.823,40

Lopez, Juan Manuel	1.822,05
Gonzales, Alfredo	1.740,08
Suarez, Susana	1.721,43
Furno, Silvana	1.706,25
Gonzalo, Silvia	1.694,26
Fernandez, Gilda	1.664,27
Veliz, Nestor	1.648,66
Ramos, Jose	1.628,67
Gonzalez, Nivia	1.571,71
Capilla Maria Madre de la Iglesia	1.538,76
Moñin, Roberto	1.521,60
La Cuadra, Eduardo	1.518,95
Del Piano, Susana	1.517,24
Las Vituallas	1.505,50
Olguin, Mauricio	1.476,57
Gonzalez, Felipe	1.417,00
Rodriguez, Mirta	1.399,15
Rodriguez, Roxana	1.376,58
García, Maria Lourdes	1.369,60
Amoroso, Viviana	1.365,20
Moyano, Sebastian	1.338,75
Di Stefano, Carlos	1.299,30
Garcia Molinari, German	1.278,72
Vincent, Lucia	1.265,75
Ardusso, Norma	1.238,30
Gonzales, Claudia	1.237,40
Martinez, Nely	1.221,20
Saffarano, Silvia	1200,70
Olivarez, simon	1.188,85
Moran, Liliana	1.152,04
Ocampo, Maria del Carmen	1.140,80
Botta, Silvana	1.132,26
Hourcade, Viviana	1.118,91
Morel, Nelida	1.074,75
Taliercio, Silvina	1.073,70
Hamerler, Delia	1.063,25

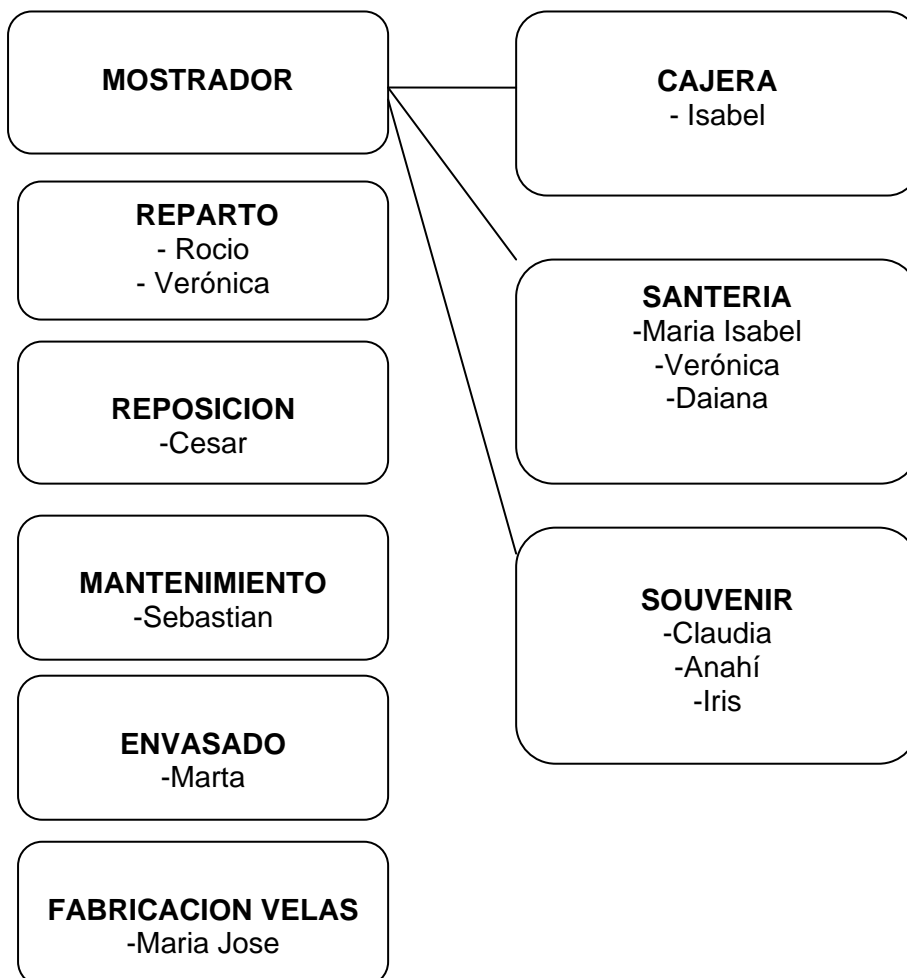
Iban, Maria	1.056,42
Valcarlos, Mabel	1.023,06
Alonso, Gabriela	1.011,09
Ditarcio, Marta	1.009,95
Galarza, Rebeca	979,89
Morel, Juana	963.20
Brandan, Sonia	943.80
TOTAL FACTURACION	255.624,34

Anexo 2: "ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA: EL ARCANGEL "

(empresa familiar con forma jurídica de explotación unipersonal)



Dentro del Sector Ventas están las siguientes áreas:



Anexo 3: Modelo de entrevista (al dueño de la empresa)

Agradecemos su colaboración pues contribuye a la realización de un trabajo de graduación para la UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.

(la información detallada en este formulario es estrictamente confidencial entre el entrevistador y el entrevistado)

CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA:

- 1) ¿Cuáles eran las metas que tenía la empresa en sus comienzos?**
- 2) ¿Fueron alcanzadas esas metas? En caso de responder negativamente explique las causas**

CONTEXTO ACTUAL DE LA EMPRESA:

- 1) ¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene la empresa?**
- 2) ¿Cuáles cree que en este momento son las fortalezas y debilidades de su empresa?**
- 3) ¿En qué pilares está basada su empresa?**
- 4) ¿Posee algún plan motivacional para sus empleados?**
- 5) ¿Existe algún sistema de recompensas?**
- 6) ¿Considera que podría tener sentido incorporar algún sistema motivacional para sus empleados?**
- 7) ¿Ha realizado en su empresa algún tipo de capacitación a sus empleados? En su caso ¿Ha invertido en su formación empresarial, liderazgo, etc.? En caso de responder afirmativamente ¿cómo le resultó esa experiencia?**
- 8) ¿Qué perfil o características tiene que tener un empleado para trabajar en la empresa?**
- 9) ¿Cómo considera su relación con los empleados?**
- 10) Considera necesario para su empresa contar con asistencia técnica y profesional en algún área o aspecto que lo requiera? De ser así en cuáles?**
- 11) Teniendo en cuenta el volumen de ventas de la empresa ¿cree que cuenta con el espacio suficiente para satisfacer la demanda?**

Anexo 4: MODELO DE ENTREVISTA (a los empleados de la empresa)

Agradecemos su colaboración pues contribuye a la realización de un trabajo de graduación para la UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.
(la información detallada en este formulario es estrictamente confidencial entre el entrevistador y el entrevistado)

Número:

Cargo o Función:

Edad:

Sexo:

1) ¿Cómo llegó a trabajar en la empresa?

- Por curriculum vitae entregado
- Por recomendación de un amigo, familiar
- Por aviso de diarios, revistas
- Otras (aclare el medio)

2) ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

3) ¿Qué horario de trabajo realiza?

4) ¿Se siente a gusto con el horario que realiza?

- SI
- NO
- MAS O MENOS

5) ¿preferiría otro horario?

- SI

NO

OTRO (en caso de ser otro horario especificar cuál)

6) ¿La cantidad de horas que trabaja le resulta compatible con sus obligaciones, familiares, roles, ?

SI

NO

MAS O MENOS

7)¿Qué tarea realiza dentro de la empresa?

ventas

cajera/o

depósito

mantenimiento

reparto

envasado

fabricación de velas

otras (especifique cual o cuales)

8) ¿Está conforme con el tipo de tarea que hace?

SI

NO (explique qué tipo de tarea le gustaría realizar)

MAS O MENOS

9) ¿Considera que tiene todas las herramientas necesarias para realizar su tarea?

SI

NO (aclare cual o cuales herramientas necesitaría)

10) ¿Qué tipo de tarea optimizaría su rendimiento?

11) ¿Como se siente en el lugar de trabajo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho (indicar las causas de su insatisfacción)

12) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

- SI
- NO (indique que necesitaría para que sea propicio)
- A VECES (¿en qué momentos?)

13)¿Qué sugeriría para crear un ambiente propicio?

14) Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

- SI
- NO (indique porque)
- A VECES

15) ¿Cuando fué la última vez que tomó vacaciones?

16)¿Como se lleva con sus compañeros de trabajo?

- EXCELENTE
- MUY BIEN
- BIEN
- REGULAR

MAL (comente porque)

17)¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

SI

NO (indique que necesitaría o las causas para que sea propicio)

A VECES (¿en qué momentos?)

18)¿Con quién tiene más afinidad ? Porque?

19)¿Cómo es su relación con sus superiores?

EXCELENTE

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

MALA (comente porque o en qué situación)

20)¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias ?

SI (en qué casos)

NO (en cual o cuales situaciones)

A VECES (cuando sí y cuando no)

21)¿Considera que su trabajo está reconocido?¿Se siente valorado?

SI (en qué casos)

NO (en cual o cuales situaciones)

A VECES (cuando sí y cuando no)

22)¿Esta conforme con su remuneración?

SI

NO (¿Cuál sería la remuneración que Ud. considera que debiera percibir por su tarea y conocimientos?)

23)¿Que lo haría sentirse motivado con su trabajo?

24)¿Hay algo que le gustaría agregar o comentar con respecto a ésta entrevista?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 5: RECOLECCION DE DATOS (realizados por el entrevistador)

De un total de 16 personas se entrevistaron a 15 una sola persona no aceptó la realización de la entrevista.

1) ¿Cómo llegó a trabajar en la empresa?

- Por curriculum vitae entregado
- 7 Por recomendación de un amigo, familiar
- Por aviso de diarios, revistas
- 8 Otras (aclare el medio)

2) ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

- 7 de 0 a 5 años
- 5 de 5 a 10 años
- 1 de 10 a 15 años
- 2 más de 15 años

3)¿Qué horario de trabajo realiza?

- 2 de 7 a 15 horas
- 7 de 8 a 18 horas
- 5 rotativo de 8 horas
- 1 más de 8 horas rotativas

4) ¿Se siente a gusto con el horario que realiza?

- 11 SI
- NO
- 4 MAS O MENOS

5)¿preferiría otro horario?

3 SI

12 NO

6) ¿La cantidad de horas que trabaja le resulta compatible con sus obligaciones, familiares, roles, ?

8 SI

3 NO

4 MAS O MENOS

7)¿Qué tarea realiza dentro de la empresa?

3 ventas

1 cajera/o

2 depósito

1 mantenimiento

1 seguridad

1 fabricación de velas

2 administración

4 más de una tarea

8) ¿Está conforme con el tipo de tarea que hace?

14 SI

1 NO (explique qué tipo de tarea le gustaría realizar)

MAS O MENOS

9) ¿Considera que tiene todas las herramientas necesarias para realizar su tarea?

10 SI

5 NO (aclare cual o cuales herramientas necesitaría)

10) ¿Qué tipo de tarea optimizaría su rendimiento?

Sería el aporte de las herramientas que necesitan para trabajar: espacio físico, materiales de seguridad, herramientas específicas.

11) ¿Cómo se siente en el lugar de trabajo?

2 Muy satisfecho

12 Satisfecho

1 Poco satisfecho

Insatisfecho (indicar las causas de su insatisfacción)

12) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

12 SI

1 NO (indique que necesitaría para que sea propicio)

2 A VECES (¿en qué momentos?)

13)¿Qué sugeriría para crear un ambiente propicio?

Separar las ventas mayoristas de las minoristas, que no haya niños en el lugar de trabajo, mas organización y orden

14) Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

15 SI

NO (indique porque)

A VECES

15) ¿Cuándo fué la última vez que tomó vacaciones?

11 dentro de los 0-6 meses

1 entre los 7-12 meses

3 más de 1 año

16)¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo?

- 2 EXCELENTE
- 3 MUY BIEN
- 10 BIEN
- REGULAR
- MAL (comente porque)

17)¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

- 5 SI
- 3 NO (indique que necesitaría o las causas para que sea propicio)cada uno va por su lado
- 7 A VECES (¿en qué momentos?) depende de la situación en particular, integrar al grupo

18)¿Con quién tiene más afinidad ? Porque?

Mayor afinidad entre empleados de un mismo sector, otros porque son amigos de antes o incluso familiares. El resto con todos.

19)¿Cómo es su relación con sus superiores?

- 1 EXCELENTE
- 6 MUY BUENA
- 6 BUENA
- 2 REGULAR
- MALA (comente porque o en qué situación)

20)¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias ?

- 7 SI (en qué casos) toma de decisiones, reuniones, ventas, empleados, cada vez que fue a hablar con ellos
- 2 NO (en cual o cuales situaciones) nunca
- 6 A VECES (cuando sí y cuando no)depende la situación, porque es una persona que suele quejarse

21)¿Considera que su trabajo está reconocido?¿Se siente valorado?

- 9 SI (en qué casos) todos. con la tarea que realizo.
cuando los dueños no están. consideran sus opiniones
- 2 NO (en cual o cuales situaciones) nunca
- 4 A VECES (cuando sí y cuando no)
si por sus superiores y a veces no por sus compañeros.
no cuando no hay respuesta por el resto

22)¿Esta conforme con su remuneración?

- 11 SI
- 4 NO (¿Cuál sería la remuneración que Ud. considera que debiera percibir por su
tarea y conocimientos?)

23)¿Que lo haría sentirse motivado con su trabajo?

- trabajar menos horas
- trabajar en equipos
- respeto entre todos los integrantes
- aumento de sueldo y valoración de las tareas que realiza
- tener premio(monetario) cuando logran metas
- que el dueño venga de buen humor al trabajo
- buen ambiente de trabajo con sus compañeros
- ser reconocido su trabajo por sus compañeros
- incentivos monetarios y mejor organización de las tareas
- buena relación con los compañeros de trabajo
- incremento de sueldos
- sistematización de las tareas

24)¿Hay algo que le gustaría agregar o comentar con respecto a ésta entrevista?

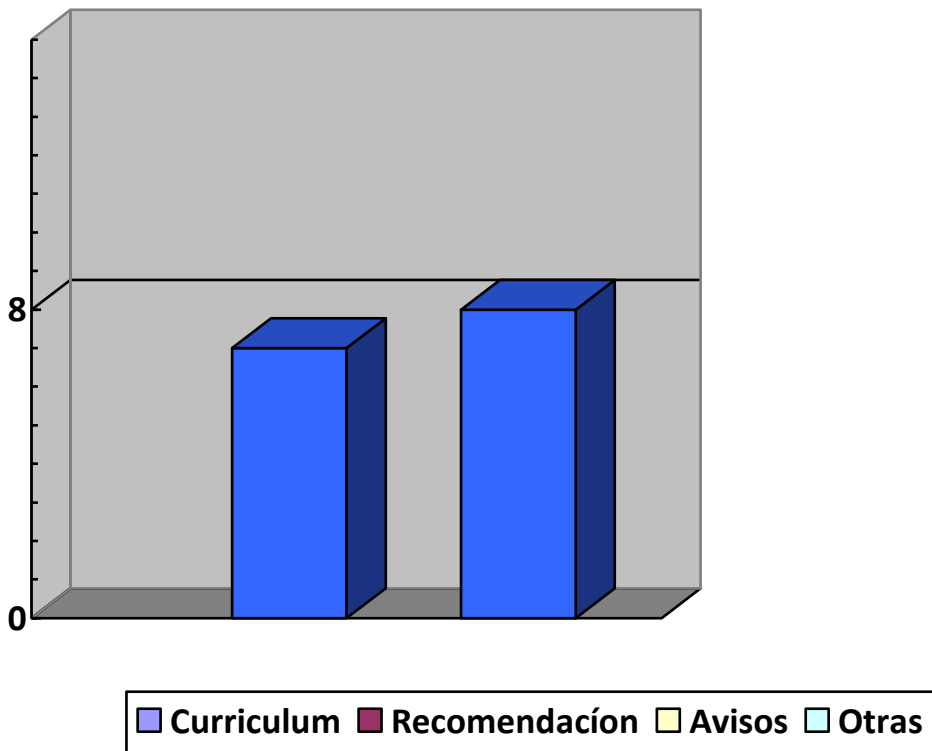
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA (con los empleados)

Los resultados de la entrevista son expuestos gráficamente en aquellos casos en que las respuestas fueron cerradas dado que permiten reflejar con mayor claridad los resultados obtenidos, mientras que para los casos de respuestas abiertas se han realizado los comentarios de las mismas a continuación del gráfico correspondiente.

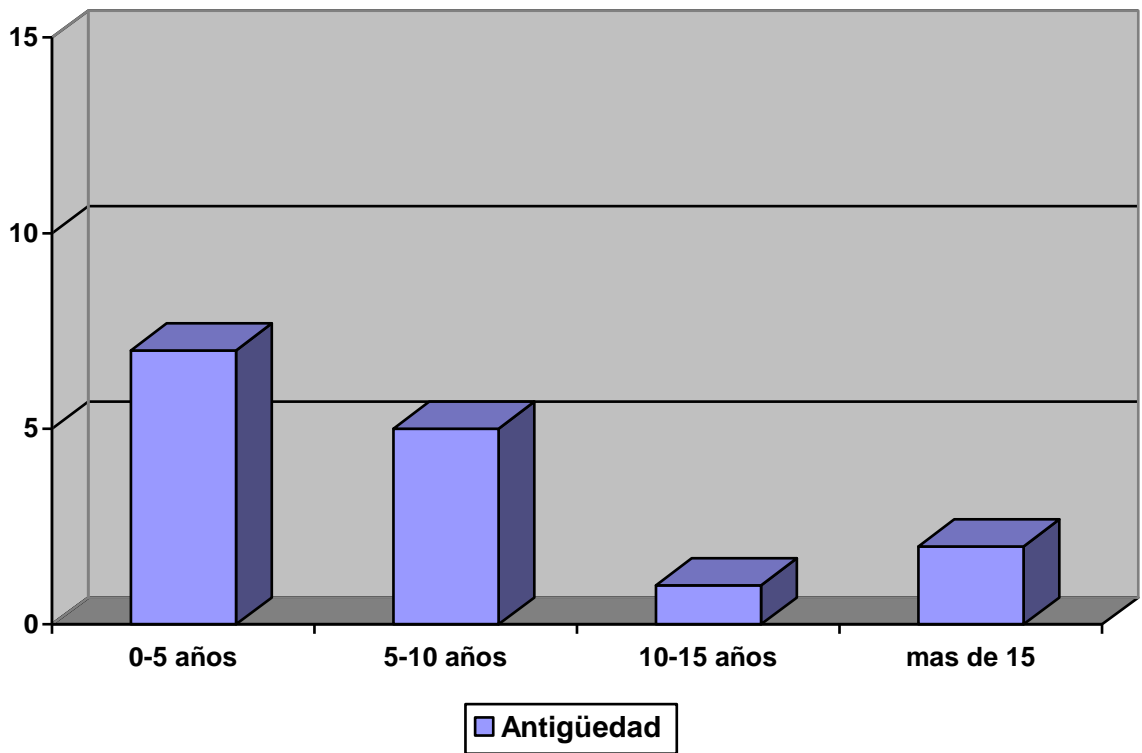
Las respuestas se han agrupado de acuerdo con los distintos aspectos motivacionales que deberán ser considerados para su posterior evaluación permitiendo de ésta manera poder establecer y seleccionar las técnicas motivacionales a aplicar:

- 1) **Conexión con la empresa:** Comprende las preguntas 1 y 2 de la entrevista
- 2) **Horario:** Comprende las preguntas 3 a 5 de la entrevista
- 3) **Tareas que realiza:** Comprende las preguntas 6,7,8 y 10 de la entrevista
- 4) **Herramientas de trabajo:** Comprende la pregunta 9 de la entrevista
- 5) **Ambito laboral:** Comprende las preguntas 11 a 13 de la entrevista
- 6) **Período vacacional:** Comprende las preguntas 14 y 15 de la entrevista
- 7) **Relación con sus compañeros de trabajo:** Comprende las preguntas 16 a 18 de la entrevista.
- 8) **Relación con sus jefes:** Comprende las preguntas 19 y 20 de la entrevista.
- 9) **Reconocimiento personal (motivación):** Comprende las preguntas 21 a 25.

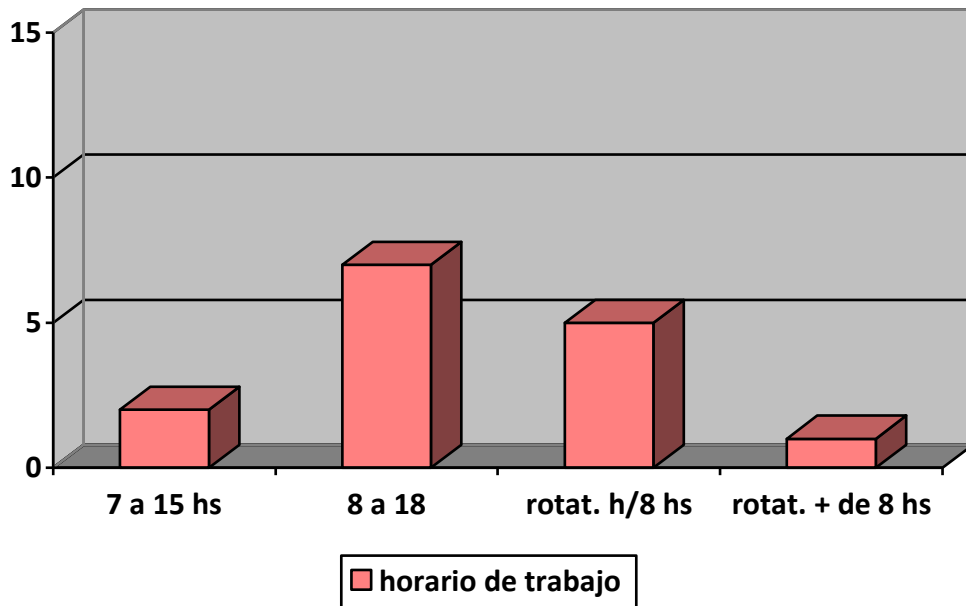
CONEXION CON LA EMPRESA

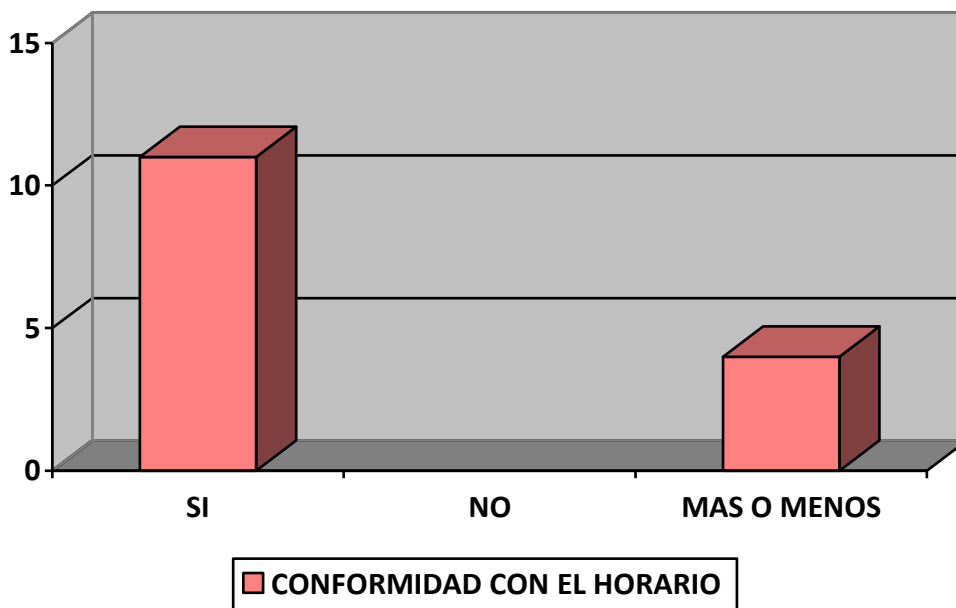


De un total de 15 personas 8 entraron por su relación de amistad o parentesco con los dueños. El resto entró por recomendación de algunas de las personas que ya trabajaban en la empresa.

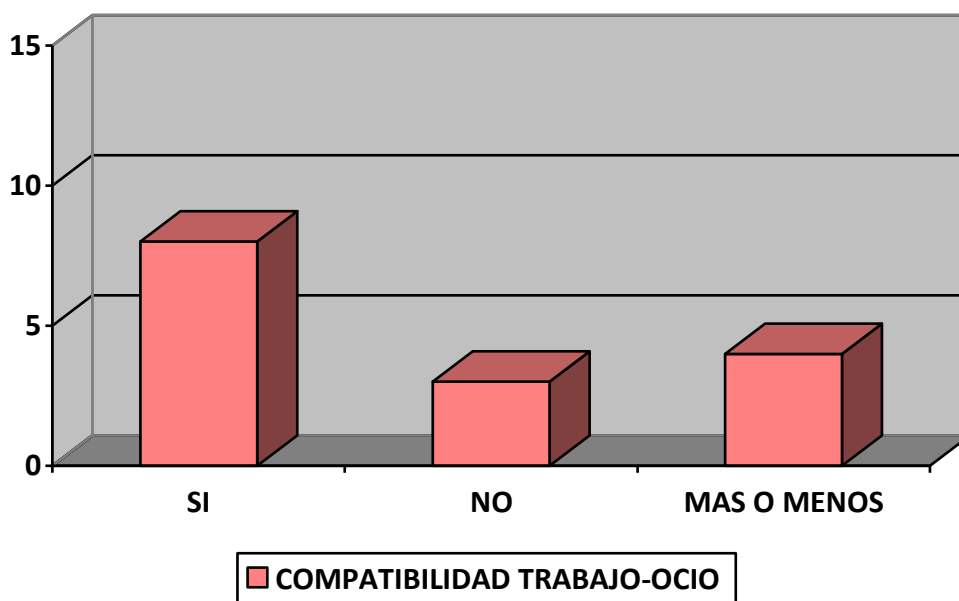


HORARIO



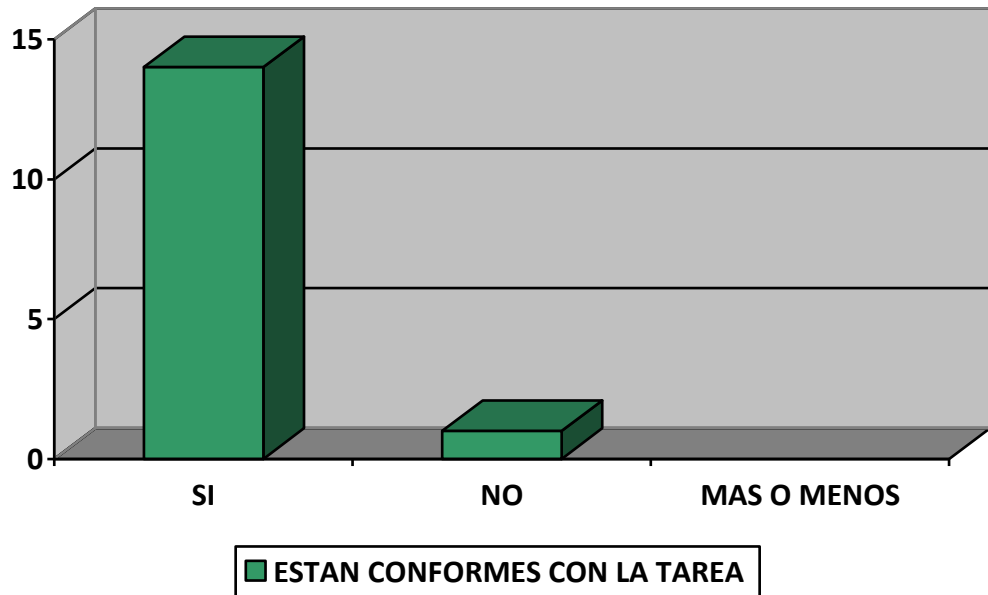
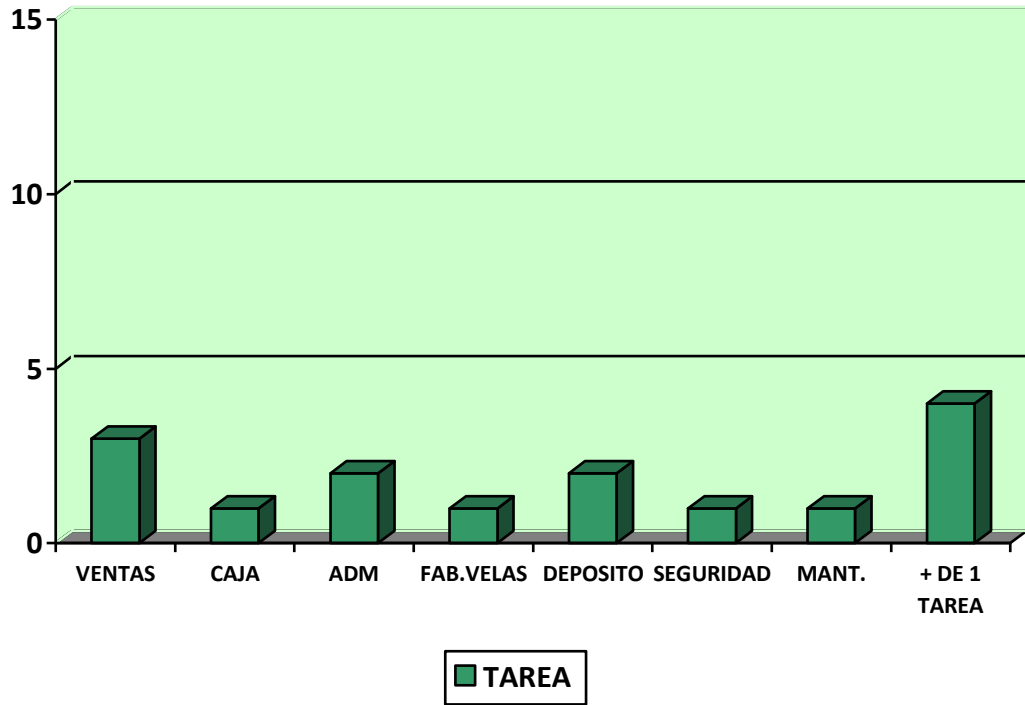


Las 4 personas que contestaron por mas o menos son las que prefieren otro horario de trabajo.



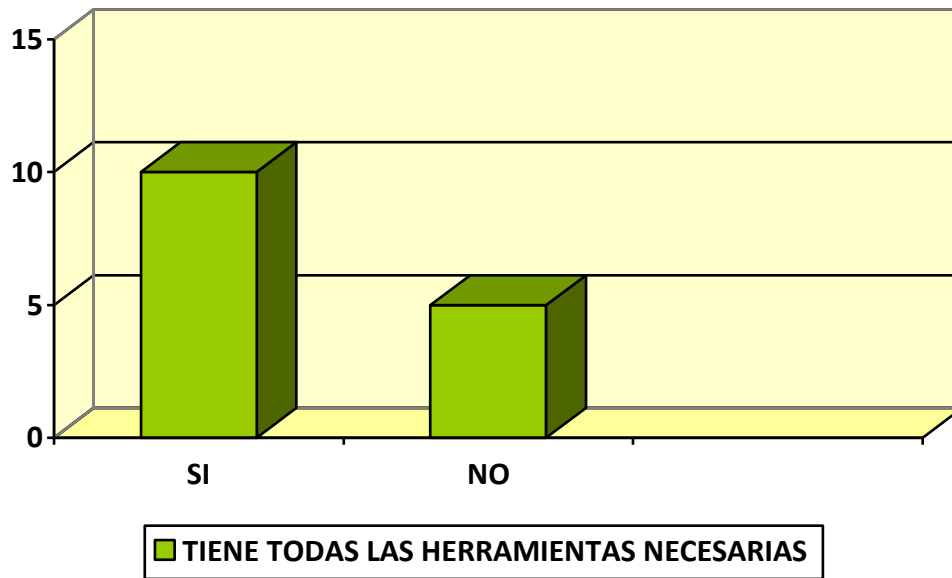
Las personas que contestaron por No o Mas o Menos son aquellas que sienten deseos de tener más tiempo libre para dedicarle a su familia pero por razones económicas no pueden dejar de trabajar.

TAREAS QUE REALIZAN

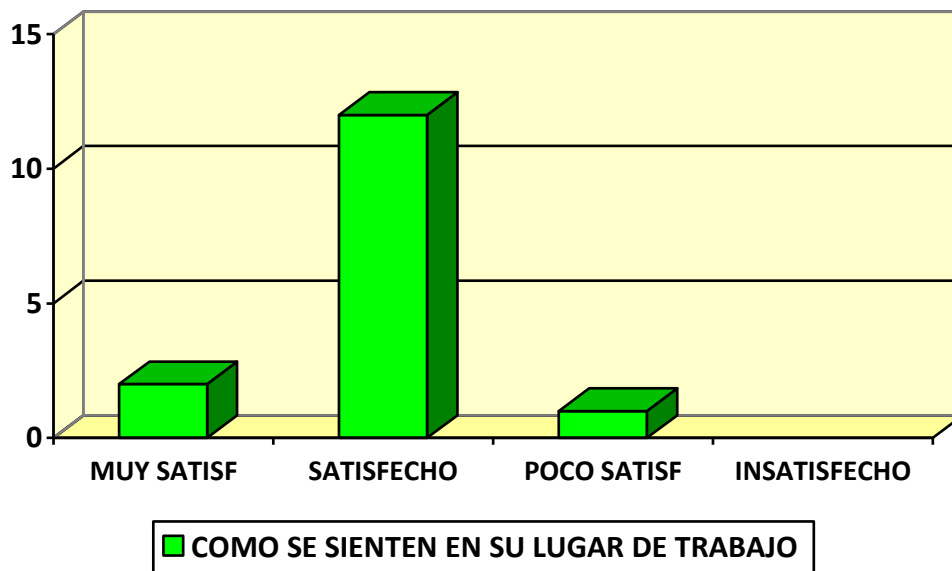


La única persona que no está conforme es porque su tarea consiste en corregir a sus compañeros de trabajo constantemente.

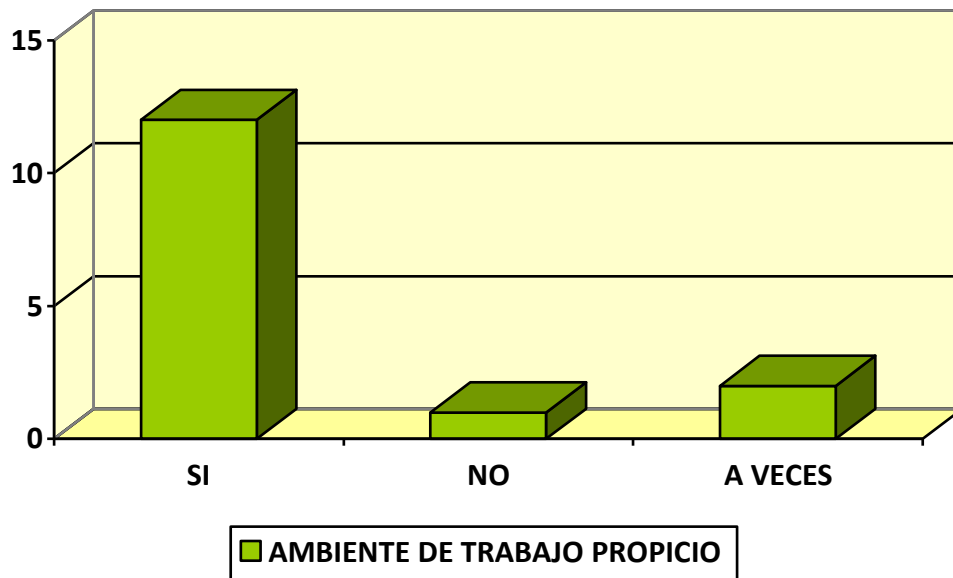
LUGAR DE TRABAJO Y HERRAMIENTAS



Dentro de las herramientas necesarias para optimizar las tareas y el rendimiento de los empleados puedo destacar según los datos aportados en la entrevista: falta de organización de la mercadería, herramientas específicas para cada arreglo en particular, material de seguridad, espacio físico para acomodar la mercadería que está a la venta.

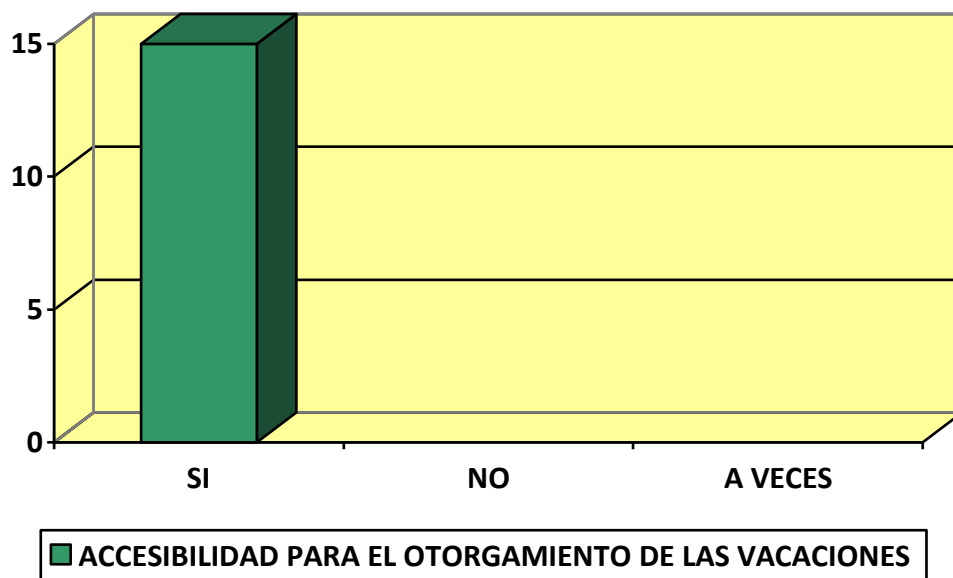


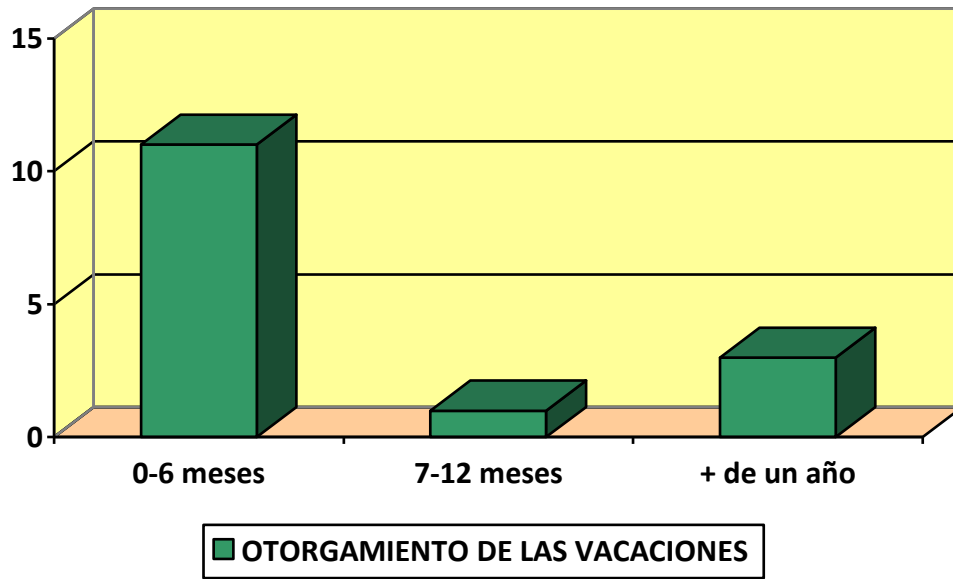
El único caso que se siente poco satisfecho en su lugar de trabajo es porque considera que tiene mucha presión por sus superiores y siente desconfianza por parte de sus compañeros



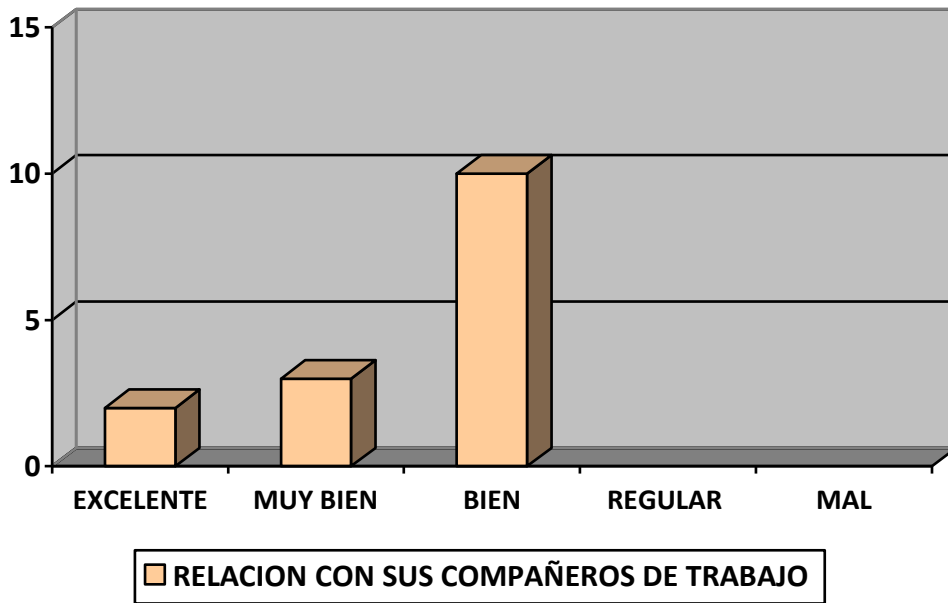
Los empleados sugirieron para sentirse y crear un ambiente propicio de trabajo las siguientes propuestas: separar en sectores ventas mayoristas de minoristas, que no haya niños en el lugar de trabajo, mas organización y orden de las mercaderías.

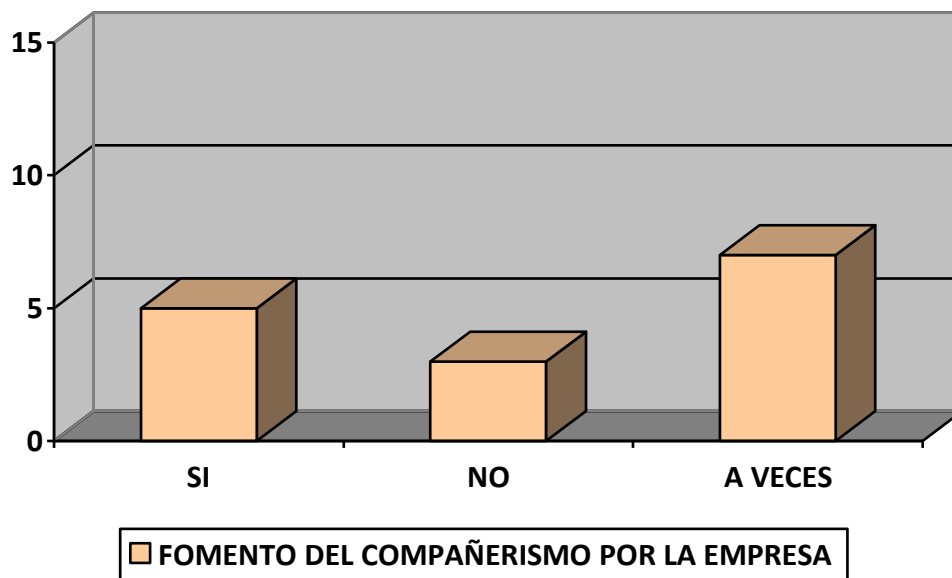
PERIODO VACACIONAL



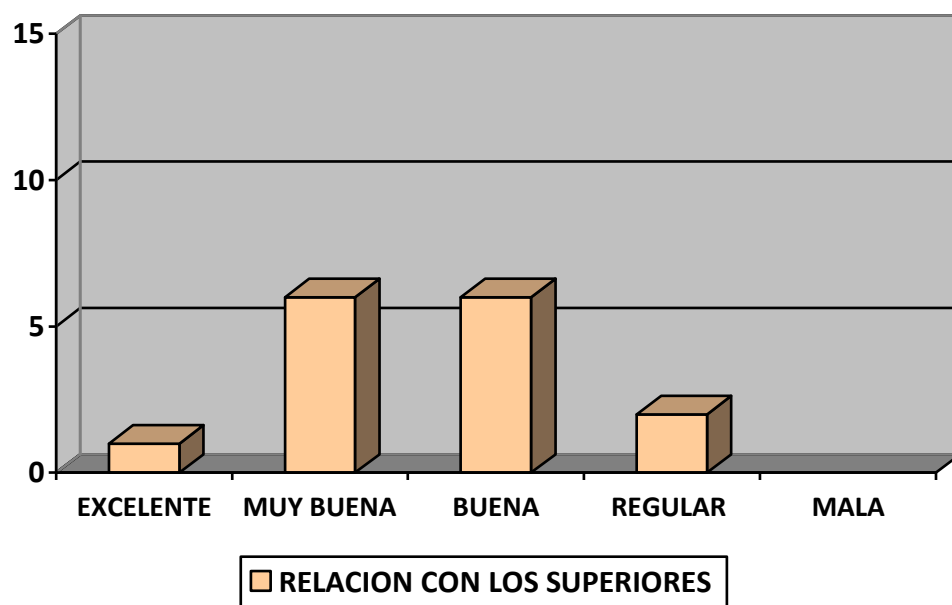


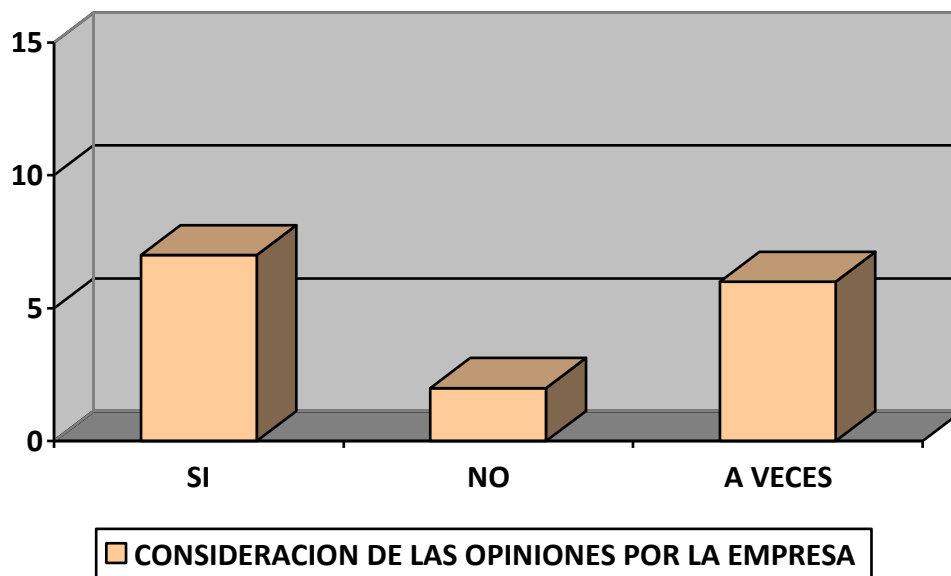
RELACION CON EL ENTORNO





Muchos de los empleados creen que falta que el grupo sea integrado porque muchas veces cada uno busca su beneficio personal y no en pos del grupo (respaldados por los dueños que poco fomentan el trabajo en equipo)



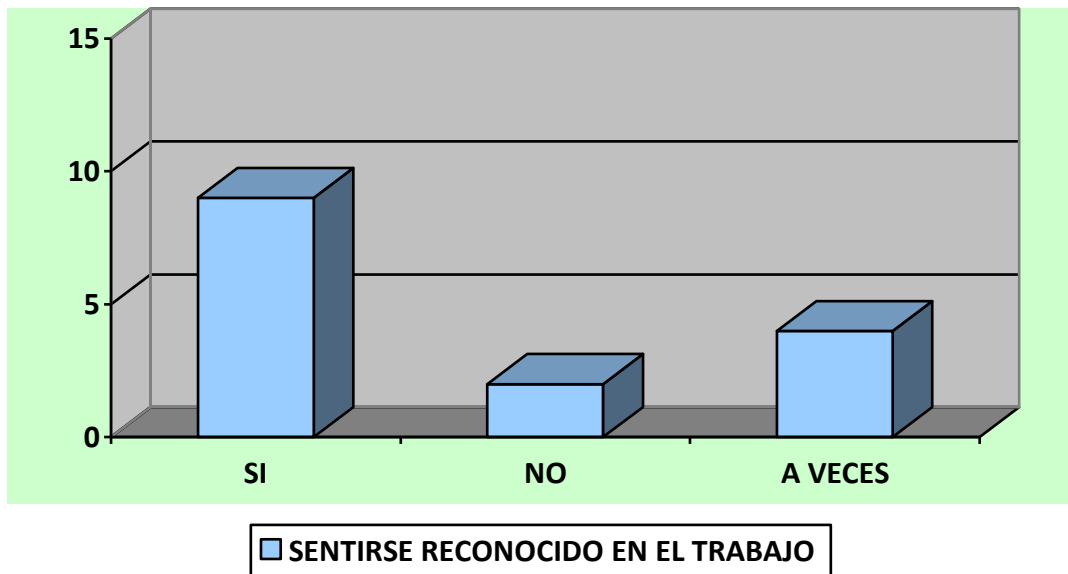


Las personas que contestaron que sí fue porque consideran que cada vez que plantearon una propuesta o sugerencia a sus superiores fueron escuchados y atendidos (por ejemplo en las reuniones que se hicieron, con respecto a ventas, empleados).

Los que respondieron que No sienten que nunca fueron escuchados ni considerados en sus opiniones aunque tampoco especifican la situación.

Los que respondieron a veces consideran que sus opiniones fueron escuchadas en determinadas circunstancias pero no en otras. (les cuesta dar el ejemplo porque no recuerdan específicamente la situación).

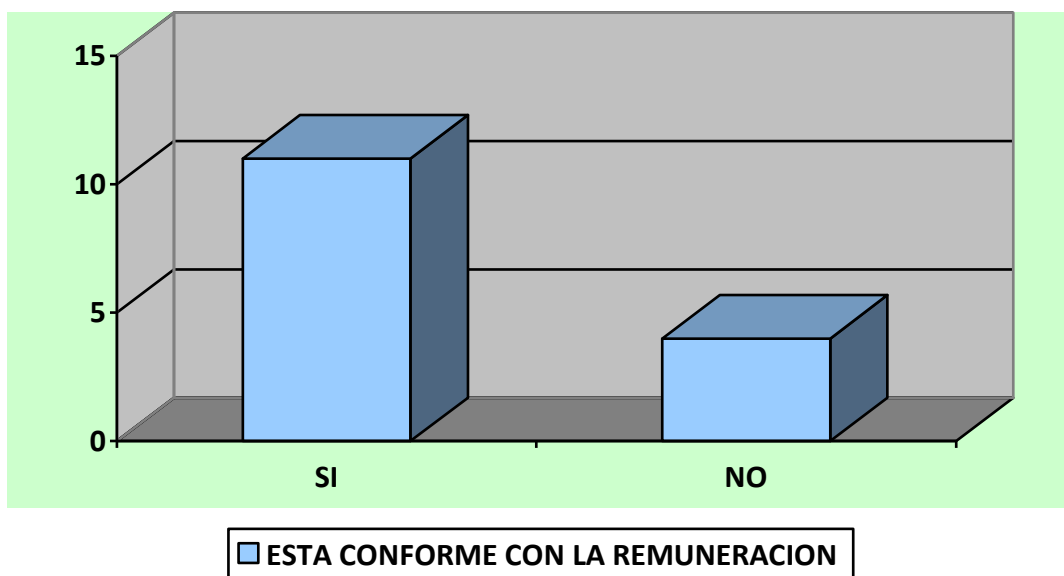
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION



Los que contestaron que SI es en: todos los casos, otros con la tarea que realizan, con sus opiniones y otros cuando los dueños no están y tienen la responsabilidad de la empresa.

Los que contestaron que NO consideran que nunca son reconocidos en ningún aspecto.

Los que respondieron A VECES generalmente no se sienten reconocidos por sus compañeros.



Con respecto a la remuneración los empleados que manifestaron que No es porque lo que cobran según el convenio no es suficiente para mantener a sus familias pero reconocen que la paga por parte de la empresa es realizada en término y puntual.

Dentro de los factores que mencionaron como motivadores están los siguientes:

- trabajar menos horas
- trabajar en equipos
- respeto entre todos los integrantes
- aumento de sueldo y valoración de las tareas que realiza
- tener premio(monetario) cuando logran metas
- que el dueño venga de buen humor al trabajo
- buen ambiente de trabajo con sus compañeros
- su trabajo sea reconocido por sus compañeros
- incentivos monetarios y mejor organización de las tareas
- buena relación con los compañeros de trabajo
- incremento de sueldos
- sistematización de las tareas.

Ninguno agrego comentario al final de la entrevista

RESULTADO DE LA ENTREVISTA (al dueño de la empresa)

En sus comienzo la empresa comienza en el garage de la casa del dueño siendo su única y principal meta incrementar sus ventas.

Progresivamente se va ampliando la necesidad de apuntar a otros clientes surgiendo la posibilidad de ventas en zonas cercanas a nuestra ciudad y en cantidades mayores, por lo que se decide adquirir un local y mudar la empresa para poder satisfacer la demanda que estaban teniendo en ese momento.

Actualmente la empresa tiene como metas la venta de sus productos a otras provincias y abrir sucursales en ellas pero aún no tienen en concreto los lugares específicos.

Las debilidades que el dueño considera que en este momento tiene su empresa son: 1) el manejo de su personal dado que siente que sus decisiones son cuestionadas o no tenidas en cuenta de la manera que las plantea. Le gustaría armar un plan motivacional para sus empleados a través de una consultora de su confianza con la cual tuvo experiencias favorables previamente cuando necesitó vender mercadería que consideraba "invendible" (por estar obsoleta y fuera de moda) y sus empleados las vendieron en el término de una semana (teniendo en cuenta un plan de recompensas muy sencillo basado en un cartel que dejaba en claro al mejor vendedor y una paga extra).

2) la falta de organización en la distribución de la mercadería dado que actualmente ha incorporado la venta de estatuas que demanda un espacio muy amplio que no había sido considerado en un principio.

Dentro de las fortalezas que considera importantes en su empresa es la honestidad y confianza entre las personas que conforman su familia y sus proveedores. Remarcando continuamente éstos pilares en los que basa su empresa y la selección de su personal.

Como consideración final agrega que ha sido muy útil el resultado de la entrevista realizada en ésta tesis dado que le permitió considerar situaciones que desconocía respecto de sus empleados y ver mediante gráficos claros aspectos que no habían sido tenidos en cuenta (por ejemplo: la falta de seguridad con respecto a los niños que diaramente concurrían a la empresa).

ANALISIS DE LA ETAPA EXPLORATORIA

Los resultados obtenidos en la primera etapa del trabajo de campo, han permitido establecer que con respecto a la conexión con la empresa la mayoría de los empleados entraron por su relación de amistad o parentesco con los dueños o por recomendaciones, esto nos dá una clara perspectiva de una empresa familiar en donde no existen procesos de selección de personal que permitan tener a personas capacitadas en los puestos de trabajo y no generar conflictos internos en el ambiente laboral. Como en la mayoría de los casos de empresas familiares todo se basa en una gran informalidad reflejada en no tener antecedentes laborales (currículum, recomendaciones objetivas) de las personas que van a ser contratadas.

Con respecto a los años de antigüedad que tienen los empleados podemos observar que ellos en su mayoría no superan los 10 años de antigüedad excepto 3 casos. Esta situación, pone de manifiesto una debilidad en la gestión de recursos humanos que podría implicar una estructura de costo innecesaria que debería ser considerada por la empresa.

En cuanto al horario de trabajo un 70% estuvo conforme, el resto que prefiere otro horario siente que le gustaría poder tener más tiempo para dedicar al ocio o la familia. La realidad demuestra que lo laboral y lo familiar no son conceptos separados y diferentes, sino que dependen uno del otro y resultan esenciales para que los seres humanos puedan plantearse una buena calidad de vida integral. Por eso, uno de los criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en la empresa consiste en lograr un balance entre la actividad laboral y la vida privada. La empresa debe tratar de lograr un equilibrio entre sus objetivos y el de sus empleados.

Dentro de las tareas que son llevadas a cabo se ha podido encontrar que varias personas ejecutan más de una tarea aunque los empleados manifestaron en un 99% su conformidad con las mismas.

Es importante para cualquier empresa poder distinguir entre las descripciones que realiza de sus puestos en relación a las conductas exigidas, y, los comportamientos reales de los miembros de la organización, ya que estos deben percibir sus empleos en términos de lo que deberían hacer. Considero una debilidad de la empresa no determinar el puesto de trabajo para cada empleado dado que ello le permitiría entre otras cosas: evaluar su desempeño, mejorar la eficiencia y poder tomar mejores decisiones a la hora de evaluar sus metas.

En lo respectivo a las herramientas de trabajo es importante tener en cuenta que si bien, los empleados manifestaron contar con todas las herramientas necesarias coincidieron en destacar como una problemática muy importante :

- la falta de organización de las mercaderías y del espacio físico para ordenarlas (en el sector de ventas).

-la insuficiencia de herramientas específicas para realizar las tareas o los arreglos que van surgiendo. (en mantenimiento y reposición).

Es muy claro poder observar la falta de organización que tiene como problema fundamental la empresa y que debería tratar de solucionar en el corto plazo si quiere seguir en un mercado muy competitivo que admite pocos errores.

En lo respectivo a la satisfacción en su lugar de trabajo un 80% manifestó su conformidad porque consideran que se trata de personas honestas (dueños) y muy comprensibles, salvo una persona que se considera muy presionada laboralmente por sus empleadores y siente que hay desconfianza entre sus compañeros de trabajo generándole poca satisfacción laboral.

Asimismo, si bien en las entrevistas se obtuvieron resultados que denotaban satisfacción en cuanto al ambiente de trabajo propicio varios de los empleados propusieron nuevamente la recomendación de dividir en sectores la venta mayorista de la minorista, mayor orden y organización en cuanto a las mercaderías y consideran que no debe haber niños pequeños (hijos de algunos empleados) dando vueltas por la empresa en horario de trabajo. Este último es un aspecto muy importante que debe ser tomado en consideración por los dueños dado que pone en riesgo la integridad de estos pequeños.

En el tema de accesibilidad para el otorgamiento de vacaciones ellos tienen la posibilidad de elegir la época y confirmaron la predisposición de los empleadores en otorgar las mismas cuando los empleados lo requieren.

En cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo consideran como buena la relación en general aunque algunos manifestaron la falta de trabajo en equipo es poco fomentada por los empleadores.

No hay que perder de vista que cada vez dependemos más de organizaciones cuya función es satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas. El trabajador encuentra en la organización la respuesta a muchas de las aspiraciones personales y profesionales. Esto manifiesta la tendencia de todo individuo a asociarse a otras personas para conseguir unos fines determinados, fruto de esa relación obtiene una serie de ventajas que justifican su acción, ya sean de orden psicológico, económico, social, y cultural.

La colaboración entre los individuos está orientada a la consecución de unos objetivos que presiden la actuación de cada uno y que al reunirse dos o más pasan de un interés particular a un interés común que debe ser considerado por cualquier empresa al momento de planificar sus objetivos.

Otro de los aspectos evaluados era si la empresa consideraba las opiniones de los empleados y como resultado se obtuvo que algunas personas consideraron ser escuchadas y atendidas por sus superiores pero otra proporción contestó que algunas veces era atendida y escuchadas sus sugerencias y en otras oportunidades ni siquiera llegaban a poder ponerse de acuerdo en hablar. Esto sigue manifestando un gran problema de comunicación que tiene esta empresa familiar que probablemente se mezclan los roles familiares con los empresariales dificultando cualquier tipo de comunicación.

En el aspecto de incentivos los empleados manifestaron su conformidad en cuanto al plazo de pago y a la puntualidad del mismo pero coincidieron en que los sueldos que se abonan de acuerdo a los convenios que rigen su actividad no son suficientes para mantener a sus familias.

Por último en cuanto al reconocimiento y la motivación contestaron que en algunos casos no se sienten reconocidos con las tareas que realizan, las opiniones o sugerencias que aportan pero si se sienten reconocidos por sus compañeros. Sería muy importante que la empresa pudiera detectar estas debilidades y tratar de diseñar herramientas que fomenten la motivación de sus empleados. En realidad, el comportamiento humano en la organización está condicionado por las dimensiones estructurales y ambientales, individuales y grupales de esta forma en casi todas las estructuras sociales el esfuerzo y la motivación humana son la principal fuente de mantenimiento. Cada persona rinde lo que la organización es capaz de sacar de ella

CUADRO RESUMEN DE DEBILIDADES DETECTADAS EN LA EMPRESA

- No hay políticas de selección de personal
- Falta de comunicación de los niveles superiores
- No hay descripción de puestos de trabajo
- Las personas desarrollan más de una tarea
- Falta de espacio para el depósito de las mercaderías
- Falta de división en lo que es venta mayorista de minoristas
- Falta de provisión de herramientas de trabajo
- No se fomenta un ambiente de trabajo propicio para los empleados.
- No hay implementadas políticas de capacitaciones ni equipos de trabajo

DISEÑO DEL PLAN DE ANALISIS Y TECNICAS DE TRABAJO

El presente diseño está basado en técnicas sobre motivación laboral que surgen del estudio de un caso realizado en una Santería de Mar del Plata dedicada a la venta por mayor y menor.

De acuerdo a las debilidades y fortalezas detectadas en lo respectivo a la motivación laboral se utilizan las siguientes teorías y procesos: Mayo (escuela de relaciones humanas), Maslow (jerarquía de las necesidades), Alderfer (necesidades de orden superior e inferior), Vroom (de las expectativas), Locke, (establecimiento de metas), Motivación de equipos de trabajo y Coaching para lograr alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo.

Una de las primeras debilidades encontradas es la **falta de políticas de selección de personal**.

Es complejo dar una definición exacta de la actividad de Selección de Personal muy común en las organizaciones, en las que se exigían determinadas aptitudes o características personales.

Estrictamente, selección es, según el Diccionario de la Real Academia Española: "Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola." La definición académica hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras. Ello implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión. Y, por supuesto un conjunto de personas (en nuestro caso) sobre el que actuar, como aspecto previo imprescindible.

El problema de obtener la máxima eficacia, integrando a las personas con mayor potencial para lograr aquellos objetivos que son prioritarios a la organización, tiene una base absolutamente práctica y contrastada en la actividad cotidiana: No todas las personas son iguales ni son igualmente hábiles ni capaces para cualquier tipo de actividad. Cuanto más exigente es la actividad, más pequeño y especial es el grupo de personas que pueden asumirla. El problema será localizarlas y seleccionarlas.

En efecto, la cuestión inicial es siempre la concreción de una necesidad que se debe plasmar en unos criterios de contraste que se aplicarán sobre una o varias personas que cumplan determinados requisitos y estén dispuestos a asumir el encargo de la organización en los términos que se puedan pactar entre ambas partes. Este planteamiento pone en evidencia, al menos, seis aspectos previos que están implícitos en todo proceso de Selección de Personal:

- o Concreción de la necesidad
- o Diseño de la solución.
- o Búsqueda de candidatos.

- o Evaluación.
- o Toma de decisión final y tratamiento de la información.
- o Comprobación de la calidad de la decisión en lo que hace a la satisfacción de la necesidad inicial.

Concreción de la necesidad

La primera tarea debe consistir en *definir correctamente el problema*, determinando las necesidades y las posibles soluciones válidas.

Por otra parte, conocer en forma realista la necesidad de la organización es imprescindible para *diseñar correctamente el proceso de Selección*, sobre todo si tenemos en cuenta que el mismo proceso influye sobre el comportamiento de los candidatos y distorsiona los datos obtenidos, ya que se tiene que considerar que dicho proceso es de tipo psicosocial y se produce en tiempo real.

Reclutamiento

Diseñado el proceso de Selección de Personal, el reto consiste en encontrar un grupo suficientemente numeroso de personas que puedan ser consideradas como "candidatos", es decir, aspirantes a ocupar un puesto, o mejor a "ese" puesto, en la organización que realiza/encarga la Selección de Personal. A esta actividad de búsqueda se le suele denominar *Reclutamiento*.

Una vez conseguido el grupo de candidatos, es necesario comprobar que cumplen con las exigencias planteadas por la organización y que, en determinados modelos, se concretan sólo en lo que clásicamente se ha denominado "profesigramas". Sobre la base de ello se estudiarán los sujetos que han mostrado interés por la demanda de la organización en la fase de reclutamiento.

Evaluación

Por su parte, las técnicas de evaluación han sido y siguen siendo muy variadas y, en cierto modo, determinan distintos modelos de diseño de los procesos de Selección de Personal que, a su vez, están relacionadas con el concepto de organización que tiene el responsable de dicho diseño.

Entrevistas, tests psicológicos, exámenes de suficiencia en cuanto a competencia profesional, técnicas grupales, simulación de tareas y un amplio etc. constituyen el universo de posibilidades a disposición del técnico de Selección.

Hay que añadir que la evaluación en Selección de Personal está sometida a limitaciones de tipo deontológico que no permite rebasar los límites de la intimidad, la discriminación por causa de creencias religiosas o políticas, sexo o en base a la raza o procedencia de los candidatos. regular los procesos de Selección.

Toma de decisiones y manejo de la información

Los datos obtenidos en la fase de evaluación serán utilizados para tomar una decisión final sobre la idoneidad de los candidatos. Para algunos autores, el proceso de Selección de Personal no es más que un proceso de toma de decisiones, de forma que la verdadera selección se realizaría a partir del momento en que se dispone de los datos necesarios. No obstante, ya hemos dicho que los procesos influyen en los datos que se obtienen de los candidatos evaluados.

La toma de decisiones se puede basar en una conclusión obtenida a partir de un análisis informal de los datos, pero también se pueden utilizar métodos estadísticos sobre la idoneidad de los candidatos, en cuanto a su ajuste a un perfil que puede ser incluso multidimensional.

Validación

En todo caso, cuando se produce la contratación del candidato seleccionado se inicia un período de contraste entre las expectativas basadas en la predicción (más o menos formalizada) y el comportamiento laboral (y, en un sentido más amplio, organizacional) del contratado. Aquí se inicia una última fase denominada de Validación.

Al momento de realizar la selección de la persona es importante reflexionar si realmente existe una verdadera necesidad de incorporar un nuevo empleado, o bien, las competencias que se le exigirían no se corresponden con la dimensión del puesto a cubrir o con lo necesario para su encaje en el entorno psicosocial y organizacional. Es labor del técnico en Recursos Humanos llegar a conclusiones operativas y realistas.

Una vez definido el problema y conocida la necesidad y la solución a aplicar se hace necesario diseñar el método por el que se materializará dicha solución, es decir, es imprescindible diseñar el proceso de Selección de Personal a seguir para lograr la máxima probabilidad de éxito.

Aún en los casos menos desfavorables, sigue siendo habitual centrar la atención en un buen análisis del puesto de trabajo como base para el diseño del proceso de Selección de Personal.

Elección del modelo

Encontrar solución al problema de seleccionar a un empleado significa preparar un plan *de acción* que debe de ser minucioso y diseñado *ad hoc*. Un plan que comprenda aspectos formales cada vez más cuidados y aspectos de contenido que van desde lo estratégico hasta lo operativo sin dejar resquicio a la improvisación

ESPECIFICACIONES SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Pasos	Documentos / Soporte
01.- DEFINICION: Selección de Personal es el conjunto de técnicas y procedimientos que permiten la captación e integración de las personas idóneas para cubrir los puestos requeridos por la Organización.	
02.- OBJETIVO: Proporcionar a la empresa los candidatos idóneos que satisfagan las necesidades de su organización.	
03.- SOLICITUD: La realiza el responsable del Centro/Cliente (Departamento, Unidad) a Dirección General, a través de RR.HH.	HOJA DE SOLICITUD
04.- VIABILIDAD: Dirección General aprobará o rechazará la solicitud en base a las necesidades y posibilidades que existan.	
05.- ANALISIS: El responsable de la Selección ante el Cliente, rellenará con éste la información sobre el puesto de trabajo a cubrir, las habilidades, aptitudes y otras condiciones que se requieran en el candidato y resto de los datos de la ficha de análisis del puesto. Se matizarán aspectos que haya que tener en cuenta para cada puesto específico.	FICHA DE ANÁLISIS DEL PUESTO.
06.- PLANIFICACION DE LA SELECCION: El responsable de realizar la Selección hará una previsión de la Selección en función del tiempo disponible, la carga de trabajo y la urgencia de la demanda.	
07.- CONVOCATORIA: Se realizará una Convocatoria formal, si se considera necesario.	
08.- RECEPCION DE SOLICITUDES: Tras la difusión adecuada de la Oferta de Trabajo se procederá a la convocatoria para realizar las entrevistas previas, con el fin de valorar si los candidatos son elegibles. Dichas entrevistas tratarán de obtener una información básica de los candidatos y dar una información también básica sobre el puesto y la Empresa.	FACTORES DE ELEGIBILIDAD

08.01.- Curriculum del candidato.	
08.02.- Información general sobre la Empresa.	
08.03.- Información sobre el Departamento, Unidad o Servicio: Organización, número de empleados (colaboradores y/o compañeros y otras informaciones generales.	FICHA DE ANÁLISIS DEL PUESTO.
08.04.- Información sobre el Puesto de Trabajo: Lugar y Centro de trabajo, Funciones generales, Requisitos.	
09.- CITACION: Cuando se considere que se tienen las solicitudes adecuadas se realizarán las pruebas y entrevistas dirigidas a valorar la idoneidad de los candidatos y su adaptación a los requisitos del puesto descritos en la Ficha de Análisis del Puesto. La cita a los candidatos puede hacerse por correo, telefónicamente o por ambos sistemas.	CARTA DE CITACIÓN
10.- DESESTIMA: En el caso de recibirse currículum, considerados no elegibles, se remitirá una carta de desestima a los titulares de las solicitudes.	CARTA DE DESESTIMA (I)
11.- APLICACION de PRUEBAS: Se efectuarán las pruebas en el despacho o sala habilitada al efecto. Conviene que el local sea tranquilo, espacioso y que las pruebas de Selección se realicen con tiempo suficiente y en una hora adecuada. Los pasos de una aplicación normal serán,	
11.01.- Explicación de las fases de la selección, según el esquema del proceso que se adjunta a este Procedimiento.	DIAGRAMA DE PROCESO
11.02.- Realización de pruebas: Serán aplicadas las pruebas psicotécnicas y profesionales determinadas para cada ocasión, según el nivel y el perfil del puesto. Las pruebas son de carácter confidencial y reservado. En función del puesto, las pruebas deberán realizarse individual o colectivamente. Todos los candidatos deben rellenar la Ficha de Datos Personales.	FICHA DE DATOS PERSONALES Y PRUEBAS PROFESIONALES/ PSICOTÉCNICAS.

<p>13.- CORRECCION DE PRUEBAS: Se efectuará lo más inmediatamente posible a la aplicación, para realizar con mayor facilidad una integración de todas las informaciones aportadas por el candidato (entrevista, observación conductual y resultados en pruebas).</p>	
<p>14.- ENTREVISTA: Se realizará, dependiendo del puesto objeto de la Selección, en base a la Entrevista Enfocada sobre Competencias y Centros de Interés.</p>	<p>MODELO DE ENTREVISTA ENFOCADA SOBRE COMPETENCIAS Y CENTROS DE INTERÉS .</p>
<p>15. INFORME: Con toda la información pertinente, recogida de los candidatos se realizará un informe, en el que se hará constar:</p> <p>1º.- Personas implicadas en el proceso de Selección. Responsable de la Selección y realizador de la misma.</p> <p>2º.- Introducción.</p> <p>3º.- Terminología utilizada.</p> <p>4º.- Perfil personal de los candidatos, con gráficas de aptitudes, actitudes, competencias y valores.</p> <p>5º.- Claves de los perfiles de aptitudes, actitudes, competencias y valores.</p> <p>6º.- Cuadro sinóptico de la Selección.</p> <p>7º.- Orientaciones.</p>	<p>INFORME.</p>
<p>16.- DECISION: El responsable de la Selección (jefe inmediato del puesto a cubrir) recibirá el informe y decidirá sobre los posibles candidatos (dos o tres por puesto). Dicho responsable de acuerdo con su superior, si lo tiene, decidirá quién es la persona, que elige, realizando las oportunas entrevistas. De quedar desierta la selección se repetirá el proceso a partir del punto 07.</p>	
<p>17.- DESESTIMA FINAL: A los candidatos que hayan participado en la selección y no hayan sido elegidos, se les enviará la notificación correspondiente, agradeciéndoles su interés, confianza y tiempo dedicado.</p>	<p>CARTA DE DESESTIMA</p>

<p>18.- CARTA DE FELICITACION AL SELECCIONADO: A la persona elegida se le enviará una primera información sobre la decisión tomada, que constituirá el primer paso del Proceso de Acogida.</p>	<p>CARTA DE ADMISIÓN.</p>
<p>19.- ARCHIVO: Por cada Selección se recogerá la información de resultados y toda información que pudiera ser útil para procesos posteriores (Acogida, Formación, Desarrollo de Carrera, etc.). En el archivo de RR.HH. deben quedar:</p> <p>1º.-Ficha de Análisis del Puesto.</p> <p>2º.-Ficha de Evaluación del proceso de Selección.</p> <p>3º.-Ficha de datos personales.</p> <p>4º.-Pruebas realizadas por los candidatos presentados en el informe.</p> <p>5º.-Copia del informe entregado al demandante de la Selección o cliente.</p>	

Otras de las debilidades encontradas es la **falta de comunicación** que tienen los niveles superiores con los inferiores para ello se puede proyectar la implementación de políticas de comunicación eficaz.

Las organizaciones son sistemas conversacionales, son conversaciones en una unidad de diferentes individuos que se articulan en una red.

Dado que todas las acciones que ejecutamos las hacemos conversando con otro, es importante darse cuenta que el éxito o fracaso de la gestión depende de las competencias conversacionales que tenemos, dados que las conversaciones abren o cierran posibilidades.

Hay que darse cuenta que el lenguaje es muy poderoso, porque de acuerdo con lo que se diga se van a generar acciones y resultados concretos.

Se puede considerar la contratación de alguna capacitación que comprenda un programa sobre "Comunicación Efectiva", que brinde herramientas para que empleados y directivos puedan llevar a sus conversaciones diarias, ya sea en la vida personal, profesional o laboral optimizando así los resultados esperados.

La capacitación puede implementar temas tales como:

- Elementos de la conversación:

*Reconocer el predominio del Escuchar en las conversaciones diarias.

*Distinguir los 5 Actos Lingüísticos Básicos y el beneficio que aportan a las Conversaciones Diarias.

*Utilizar y reconocer asertivamente afirmaciones, declaraciones (juicios), pedidos, ofertas y promesas en sus próximas Conversaciones.

*Aplicar en la vida diaria las herramientas brindadas.

*Escuchar: Diferencia entre oír y escuchar.

*Dominios de observación para desarrollar un escuchar efectivo.

*Atender específicamente al dominio Emocional dentro de las Conversaciones diarias a mantener.

*Diferenciar los distintos tipos de Conversaciones que se pueden utilizar.

*Conversar desde la coherencia entre Cuerpo, Emociones y Lenguaje.

*Aplicar de manera práctica en nuestra vida privada o ámbito laboral la conversación que nos permita acceder a los resultados deseados.

*¿Qué es conversar?

*Conversación y Relación.

*Importancias de la Conversación.

*Emoción, Cuerpo y Lenguaje.

*Distintos Tipos de Conversaciones:-Conversaciones Generativas y no generativas.-La conversación de juicios personales -La conversación para la coordinación de acciones -La conversación para posibles acciones -La conversación para posibles conversaciones. -Conversaciones sobre la tarea y sobre persona.

*Aprender a diseñar conversaciones.

*Considerar las situaciones a tener en cuenta en el diseño de una conversación.

*Diseñar conversaciones siguientes en base a los resultados obtenidos de una conversación anterior.

*Atender a la ética implícita en los compromisos que se asumen durante las conversaciones.

Además se pueden contratar encuentros de coaching para conocer:

- Sistemas representacionales predominantes en cada empleado.

Debemos tener en cuenta que cada persona recibe distintos estímulos del mundo y que son filtrados por cada uno de sus sentidos, de sus creencias y valores, pensamientos, historias que dan sentido a vida de cada persona operando como filtros internos y direccionando la información a la construcción de los denominados mapas mentales o modelos del mundo. La PNL define tres sistemas principales de representación sensorial mediante los que decodificamos la información: visual, auditivo y kinestésico.

Se propone la realización de un test que permita conocer los sistemas representacionales predominantes de cada empleado

- Enseñar a los dueños como generar rapport con sus empleados (conociendo los sistemas representacionales de cada uno).

El rapport es uno de los pilares fundamentales del coaching y para establecerlo a niveles conscientes e inconscientes, es necesario ir acompañando el lenguaje corporal del interlocutor creando una danza y estableciendo una relación de comprensión y confianza con él.

Pautas de una buena comunicación:

1) Percibir al otro.

2) Observar con la mayor exactitud posible su postura, movimientos, gestos, respiración.

3) Reproducir sutilmente su postura corporal.

4) Acompañar en los movimientos de la otra persona, igualar su tono de voz, su ritmo y velocidad de dicción y las palabras que tienen sentido en su sistema representacional.

La falta de rapport entre los distintos niveles de esta empresa ha generado resistencia y falta de confianza entre las partes por ello es importante generar una relación de confianza que implique una connotación efectiva mas que afectiva entre ellos.

Además sería importante realizar reuniones semanales de los empleados y dueños con las propuestas y solicitudes que consideren necesaria cada una de las partes.

La falta de claridad en puestos de trabajo: La descripción de puestos se preocupa por el contenido, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

Como el proceso del análisis de puesto está mal enfocado y obsoleto por falta de actualización o seguimiento y además es informal , es decir, no está realizado por escrito entonces los demás procesos que éste alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, capacitación, entre otros) están realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en la empresa.

Para ello se propone el diseño de puestos de trabajo por escrito contando con la colaboración el personal.

Esta descripción de puestos de trabajo le permitirá a la empresa:

- Cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Evitar repetir instrucciones.

Además la empresa puede obtener los siguientes beneficios:

1. Evitar repetir información, explicación e instrucciones similares.

2. Permitir a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como.

3. Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.

4. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.

5. Permite asegurarse que se respeten las Políticas del organismo.

6. Reduce errores operativos.

7. Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.

8. Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.

9. Complementar el manual de organización.

Pero para realizar estos objetivos se debe contar previamente con:

- Organigrama. (Clasificación de los puestos)

- Determinar sus principales características.

- Realización de cuestionario, observación directa y/o entrevista con el trabajador acerca de la tarea que desarrolla.

Para mejorar el **ambiente laboral** entre los empleados se puede establecer como herramienta a utilizar la dinámica de grupo como disciplina, que permite estudiar las fuerzas que afectan la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia. Del conocimiento y comprensión de ese todo y de su estructura, surge el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus componentes.

Características del grupo:

Identificar las características del grupo, tal como la concibe la Dinámica de Grupo:

1. Una asociación de dos o más personas identificables por nombre o tipo.
2. Los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.
3. Existe un sentido de propósitos compartidos. Los miembros tienen el mismo objetivo, interés o ideal.
4. Existe un sentido de dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades. Los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.

5. Los miembros se pueden comunican unos con otros.

Las técnicas de la Dinámica de grupo aplicada son procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo.

Las herramientas, empleadas al trabajar con grupos para lograr la acción del grupo, tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.

Como se le concibe de manera corriente, son técnicas que pretenden lograr que los integrantes de un grupo adquieran (gracias a los procesos observados y experimentados en él) conceptos, conocimientos y en particular, nuevos comportamientos.

Las experiencias grupales son consideradas como un modelo reducido de la sociedad y un laboratorio donde los individuos realizan una investigación sobre ellos mismos, pero al mismo tiempo sobre los grupos sociales en general

Las diversas Dinámicas para grupos, como técnicas grupales, poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias, entre las áreas más importantes de aplicación se destacan:

1. **Formativa:** Todo grupo tiende a mejorar a sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades diferentes al simple conocimiento, y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros, cuando las condiciones del grupo se presentan positivas.

2. **Psicoterapéutica:** Los grupos pueden curar. En esto trabajan los psicoanalistas de grupo.

3. **Educativa:** Los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender.

4. Sociabilización: Los grupos provocan que sus integrantes aprendan a comunicarse y aprendan a convivir.

5. Trabajo en equipo: Los grupos generan formas de trabajo en conjunto. La aplicación concreta de estas técnicas grupales en el mundo real se realiza principalmente en: · Organizaciones laborales. · Educación · Psicoterapia de Grupo · Integración familiar · Organizaciones religiosas · Trabajo en Comunidades · Grupos Scouts · Grupos Multinivel, etc.

La técnica de Dinámica para grupos

Una de las técnicas más conocidas de la Dinámica de grupo aplicada son los ejercicios y casos problema, los cuales han recibido diversos nombres como: Juegos experienciales, Ejercicios vivenciales, Experiencias estructuradas o el más común: Dinámicas para grupos.

A las Dinámicas para grupos se les ha denominado como "juegos", porque son divertidos y atractivos para las personas y porque son ficticios.

Las Dinámicas para grupos adquieren un valor específico de diversión que no sólo estimula emotividad y la creatividad, sino que también introduce dinamismo y tensión positiva en los grupos. El carácter de juego encierra, además, un doble aspecto: Por una parte, implica el hecho de desligarse de la seria situación del momento y, por otra, logra una identificación profunda con los problemas con los cuales se trabaja. Identificación imposible de obtener de otro modo. Por otro lado, la proposición de un juego suele ir unida a un cambio en el medio de interacción. Lo más importante es que el carácter de juego integra los seis componentes esenciales del ser humano: Corporal, afectivo, cognitivo, social, estético y espiritual.

A las Dinámicas para grupos también se les ha llamado "vivenciales", porque hacen vivir o sentir una situación real. Las Dinámicas para grupos proporcionan vivencias bajo la forma de juegos o ejercicios con una estructura mínima para que las personas puedan sacar el mayor partido de la experiencia.

A las Dinámicas para grupos se les denominan también "experiencias estructuradas", porque son diseñadas con base a experiencias del mundo real que se estructuran para fines de aprendizaje. Lo que se busca es que las personas experimenten el hecho como si éste en realidad estuviera sucediendo.

Las Dinámicas para grupos como técnica son el planteamiento de situaciones colectivas estructuradas que pueden ser desde un problema, un modelo de conducta o conflictos simulados que el facilitador utiliza para provocar que los integrantes de un grupo puedan observarse a sí mismos y puedan identificar las conductas de los demás

con fines de aprendizaje no tanto como asimilación de conocimientos, sino como un cambio de comportamiento y en ocasiones de actitud. Es una técnica en el cual existe una participación activa del grupo y del facilitador. Guiado por el segundo, el grupo basa su aprendizaje en experiencias propias dentro de una sesión. Dichas experiencias son comunes a todos los integrantes del grupo, mediante vivencias prácticas provocadas por juegos o casos. La tarea central de la Dinámica para grupos es llevar a la superficie los modelos mentales (imágenes, supuestos e historias que llevan en la mente acerca de sí mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo) de las personas para explorarlos y hablar de ellos sin defensas, para que sean conscientes de cómo influyen en su vida y encuentren maneras de modificarlos mediante la creación de nuevos modelos mentales que les sirvan mejor en su mundo real.

En la Dinámica para Grupos los puntos específicos que se trabajan con el grupo, son los siguientes:

- Percibir el propio comportamiento y el de los demás
- Indagar el pensamiento y razonamiento de los demás
- Hacer los pensamientos y razonamientos propios más visibles para los demás
- Adquirir mayor conciencia de los propios pensamientos y razonamientos.

El proceso general que se sigue en esta técnica, es facilitar que el Grupo:

1. Genere datos y experiencias observables por medio la realización de diversas actividades fijadas.
2. Seleccione y analice los datos de lo que se observe
3. Identifiquen los supuestos, creencias, emociones y sentidos personales que provocan las conductas observadas.
4. Obtengan conclusiones y desarrollen nuevas creencias y modelos mentales
5. Generalicen el aprendizaje a su vida real.

En general, las Dinámicas para grupos pueden ser utilizadas en distintos sentidos:

1. Estimular y/o reforzar la temática perseguida en un proceso de aprendizaje.
2. Hacer transferibles o traducibles a situaciones reales, los conceptos teóricos.
3. Diagnosticar y desarrollar habilidades y actitudes específicas.
4. Evaluar el conocimiento.
5. Identificar las expectativas del grupo.
6. Fijar reglas en un grupo.
7. Superar el estancamiento de la dinámica de un grupo.
8. Energetizar o preparar a un grupo para el aprendizaje.
9. Integrar a grupos de trabajo.

Crear Dinámicas para Grupos.

Las dinámicas para Grupos pueden concentrarse en cuatro niveles distintos, y la mayoría opera en más de uno al mismo tiempo. Hay que tener presente en qué nivel se desea concentrar primordialmente la dinámica:

Todo el grupo:

El grupo funciona como un todo, en el tratamiento, el debate o la visualización. Un ejemplo podría ser cualquier invitación abierta a que el grupo plantee cualquier duda o pregunta.

Entre grupo:

Los grupos pueden ser grandes o pequeños. Un ejemplo de Dinámica entre grupos sería aquella en que un grupo diseña y dirige una actividad para otro grupo; otro ejemplo son las dinámicas de modelos competencia, en las que distintos grupos resuelven problemas compitiendo entre sí o bien se encargan de llevar una parte distinta del proceso. Tanto los diseños para todo el grupo como los de entre grupos se concentran en la competencia, cooperación y el trabajo en equipo.

Interpersonales dentro de un grupo:

Ésta es la estructura más utilizada para practicar habilidades interpersonales. Habrá una persona que practica la habilidad y un cliente o un sujeto que plantea un problema o una cuestión, o bien que proporciona un problema real para que un participante trabaje con él. Además puede haber un observador. Este observador controlará el tiempo y al final proporcionará información útil.

Intrapersonal:

Aquí el centro de atención está en lo que ocurre en el interior de la persona. El individuo incrementa su conciencia de sí mismo sin trabajar con otra persona. Como ejemplo de este tipo se podría citar el trance, las meditaciones, la fantasía guiada o el trabajo escrito.

Diseño de Dinámicas para grupos:

El diseño de Dinámicas se parte del fundamento que para la adquisición de conocimientos es indispensable una vivencia o experiencia. En las dinámicas, el grupo aprende mediante la práctica en un entorno seguro. Las buenas dinámicas proporcionan el máximo aprendizaje en el mayor número posible de niveles.

Al crear una Dinámica deberá estructurar un contexto para aprender o descubrir habilidades, conocimientos y valores. Por otro lado, debe tener presente que por muy bueno que sea la dinámica, los empleados no aprenderán mucho si les provoca cansancio o aburrimiento

En el diseño de una dinámica pueden distinguirse la siguiente serie de pasos:

1) Establecer objetivos:

Todas las dinámicas deben tener un objetivo de aprendizaje. Si no están claros los objetivos del ejercicio, el resultado será aleatorio en el mejor de los casos, y no habrá manera de juzgar el éxito. Así pues, se debe saber con claridad qué objetivos se quieren alcanzar con la dinámica, tanto los descubiertos o explícitos como los encubiertos o no formulados. Una buena dinámica los tendrá de ambas clases. ¿Quiere que los participantes sean consecuentes de los objetivos encubiertos? En caso contrario, estará usted enseñando a la mente inconsciente de los miembros del grupo. En la formación, se comunica tanto con la mente consciente de las personas como con la inconsciente. Las nuevas metodologías añaden una nueva faceta a las habilidades tradicionales de formación al concentrarse particularmente en los objetivos encubiertos y la enseñanza a los niveles inconscientes. Así, los empleados terminarán la formación habiendo aprendido habilidades de las que no eran conscientes en el momento de adquirirlas.

2) Establecer la evidencia del éxito:

¿Cómo sabrá que ha alcanzado los objetivos planteados en la dinámica? Se necesita tener claro qué verá, oír y sentirá durante su desarrollo y cuando haya terminado. La evidencia puede derivarse de sus propias observaciones mientras supervisa el grupo durante la dinámica, y de las reacciones y el tratamiento del grupo al terminar.

3) Establecer pasos y actividades específicos:

¿Qué pasos y actividades utilizará para alcanzar el objetivo? ¿Qué marco de tiempo utilizará? ¿Cuánta gente formará el grupo? ¿Cuáles serán sus papeles? ¿Qué estará haciendo cada persona?

Pueden crearse situaciones especiales para llevar al límite a los participantes. Por ejemplo, en una dinámica «fantasma», el observador le entrega al cliente una «tarjeta fantasma» con instrucciones escritas. El mensaje puede ser algo así como: «Póngase a llorar», «Limítese a hacer preguntas» o «Pierda constantemente la sintonía». La persona no sabe qué dice la tarjeta, y tiene que esforzarse por alcanzar el objetivo del ejercicio a pesar de esas continuas instrucciones «fantasmas» al cliente.

El proceso de diseño de ejercicios

He aquí un ejemplo de diseño de ejercicio:

Objetivo principal: Aumentar la percepción del impacto profundo que ejerce sobre la comunicación el mero hecho de mantener o no una correspondencia en el lenguaje

corporal como ejercicio preliminar para aprender la utilización del lenguaje corporal con objeto de establecer sintonía y mejorar la comunicación.

Idea básica: Hacer que las personas iguallen y desiguallen su lenguaje corporal y adviertan qué diferencia representa.

Igualar el lenguaje corporal implicará sentarse en una postura semejante, dar y recibir la misma cantidad de contacto visual y mover el cuerpo en la misma medida. El conjunto de estos factores equivale a lo que denominamos «prestar atención». La no correspondencia en el lenguaje corporal implicará romper el contacto visual, volverse y adoptar una postura distinta que la persona con la que hablamos.. Después, en el tratamiento, preguntar qué diferencias han advertido.

Recuerden que lo hacen en el marco de este ejercicio para que ambos puedan aprender qué efecto produce». Si esto no es suficiente, ¿qué cambios puede introducir en el diseño para esquivar esta dificultad? Vuelva a repasar de principio a fin el proceso de diseño hasta que se sienta satisfecho de su estructura básica. Por ejemplo, puede usted suponer que algunas personas protestarán que el ejercicio es antinatural. ¿Cómo se podría afrontar esta objeción por adelantado? ¿Quizá con una metáfora acerca de cómo los profesores de tenis descomponen artificialmente el servicio en sus partes componentes para facilitar el aprendizaje...?

Otra de las propuestas puede ser la realización de talleres o capacitaciones una vez al mes con los temas que sean de interés a los empleados.

Con respecto a la **falta de herramientas de trabajo** es conveniente que el dueño en las reuniones semanales que se mencionan precedentemente incluya un tiempo destinado a preguntar por las herramientas y materiales que son necesarios en el desarrollo de las tareas y solicite por escrito los faltantes que haya, para que puedan ser abastecidos.

Otro de los problemas existentes es la **falta de división entre lo que son ventas mayoristas y minoristas**. Se puede establecer que para organizar mejor el trabajo se determine un horario específico para ventas mayoristas y otro para ventas minoristas. En caso de no ser factible ésta opción se podría considerar la posibilidad de hacer una división de mostradores dentro del local de ventas en lo que sería ventas minoristas y mayoristas.

Por último recomiendo un Plan de desarrollo motivacional que implique las siguientes áreas con sus respectivas acciones de mejora:

CONOCIMIENTO:

- Curso de capacitación en local
- Observación de ventas de otros compañeros
- Proporcionar/desarrollar herramientas de desempeño

HABILIDADES:

- Simulación de situaciones (Role Play)
- Autoaprendizaje: a través de observaciones, experimentación
- Participación en grupos de trabajo

MOTIVACION:

- Definición de acciones a corto plazo
- Comunicación frecuente indagando necesidades y problemas
- Refuerzo y reconocimiento
- Acciones que supongan incrementos de relación y trabajo en equipo
- Asignación clara de tareas
- Encuentros mensuales de coaching.

Considero conveniente dejar en claro que cada una de las técnicas o acciones propuestas en el presente trabajo no son absolutas todo puede ser perfectamente adaptado a las distintas situaciones que se vayan planteando en el transcurso del tiempo y de las circunstancias.

CONCLUSIONES

- La motivación es un aspecto fundamental para que cualquier empresa pueda tener un crecimiento sostenido y la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que exige el entorno.
- La mayoría de las personas pasan más tiempo en el trabajo que en sus hogares por ello es necesario crear ambientes laborales motivadores
- Hay que motivar a los empleados para que “quieran” y “puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo dado que de ello depende el logro de la eficiencia empresarial
- No existe una fórmula única de motivación ni siquiera dentro de la misma empresa cada individuo va cambiando como así también sus motivaciones y metas

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Rafael Echeverría, "Ontología del Lenguaje", Edición 07/2008, Cap: 2 a 11.
- ❖ Jack Welch, "Wining", 1º Edición 01/2008, Cap: 5, 7 y 10.
- ❖ M. D. Spencer Jonson, "Quién se ha llevado mi queso?", 48º Edición 10/2007.
- ❖ Lidia Muradep, "Coaching para la transformación personal", 2º Ed 08/2010.
- ❖ Alejandro Relamed, "Empresas + Humanas", 1º Edición 2010.
- ❖ David Burin y otros, "Hacia una gestión participativa y eficaz", Ed 12/2005.
- ❖ Leonardo Wolk, " Coaching el arte de soplar las brasas " 8ª Ed 03/2009.
- ❖ Leonardo Wolk, "El arte de soplar las brasas en acción" 2ª Ed 08/2008.
- ❖ Fiona Harrold, "Sé tu propio coach" 1º Edición 10/2007, Cap.7.
- ❖ Joseph O´Connor y Andrea Lages, "Coaching con PNL" 2º Ed 2005.
- ❖ Joseph O´Connor y Andrea Lages, "Introducción a la PNL" 9º Ed.2009.
- ❖ Miguel Angel León, "Coaching de PNL Introduciendo el Juego Sistémico", 2º Ed 2010.
- ❖ Alexa Mohl, "El aprendiz del brujo II Manual de PNL", 3º Ed.04/2008, Cap. 4 y 6.



Mariana Elizabeth Depierro
Tutor : C.P.N Alberto Della Maggiora

