

Calixto Bravo

Departamento de Administración de
Empresa, Facultad de Ciencias
Económicas. UNAN-Managua
calixtobravo4@yahoo.com

.....
Fecha recepción: Mayo 6 del 2013
Fecha aceptación: Junio 2 del 2013

Palabras claves: organización, ambiente
laboral, relaciones humanas, motivación

Keywords: organization, work
environment, human relations, motivation

Resumen

El presente ensayo tiene por objetivo plantear una serie de herramientas y técnicas que deben considerarse para que en una organización se tenga un ambiente laboral de excelencia.

Abstract

This essay aims to raise a number of tools and techniques to be considered for an organization that has an excellent work environment



Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas
<http://revistacienciaseconomicas.unan.edu.ni>
revistacienciaseconomicas@gmail.com
revistarucfa@unan.edu.ni

I. INTRODUCCIÓN

La productividad de una empresa se logra elevando la calidad de vida de los gestores de ésta: los empleados. Está altamente demostrado que un ambiente laboral excelente permite obtener la productividad necesaria para conseguir los objetivos personales y organizacionales que los actores del proceso administrativo se proponen.

El desarrollo histórico de la Administración de Empresas se realizó a través de la experiencia cotidiana del quehacer de las organizaciones, comenzando con el advenimiento de la revolución industrial, la cual fue el inicio de la producción de forma capitalista. Además conllevó el estudio de investigadores que se personaron en las fábricas y oficinas a fin de analizar in situ la realización de las labores diarias por parte de operarios y empleados; a fin de determinar cómo, por qué y para qué hacían dichas labores. Así mismo, constataron el comportamiento que estos trabajadores mostraban a lo largo de la jornada de trabajo.

En este aspecto se enmarca el afamado experimento de Hawthorne, el cual demostró como el individuo dentro de las organizaciones se comporta como un ser social, teniendo motivaciones de dinámica de grupos, liderazgo, comunicación, motivación de lograr objetivos para obtener beneficios personales, clima organizacional, actitudes cotidianas, aptitudes, destrezas y habilidades, etc.

La actividad de las empresas se realiza teniendo presente diferentes aspectos organizacionales que son como una especie de luz en el camino de la institución. Estos aspectos importantes que no deben olvidarse son: la visión, misión, objetivos estratégicos, tácticos y operacionales; así como estrategias a alcanzar para lograr la pervivencia de la empresa. Recordemos que una organización debe ser dueña de su destino, y por lo tanto deberá hacer todo lo posible para conducirse de manera que logre los objetivos para lo cual ha sido creada.

II. EXCELENCIA DEL AMBIENTE LABORAL

El ser humano que trabaja en una empresa permanece en ella como mínimo ocho horas diarias. Durante este tiempo establece patrones de conducta y se relaciona con otros seres humanos, los cuales interactúan en un entorno que según la ecuación del comportamiento presentan dos elementos primordiales en esta situación: el hombre y el medio ambiente.

Estos dos elementos permiten entender de una mejor manera lo que acontece en las organizaciones. En cuanto al ser humano, en él influyen su personalidad, carácter, temperamento, valores, creencias, convicciones, conocimientos, intelecto, habilidades y motivaciones temporales o permanentes. Todos ellos permiten entender a la persona en sus actitudes, aptitudes y motivaciones dentro de la organización. Es conveniente y necesario que un gerente determine todos estos elementos a fin de poder dirigir de una manera más eficaz a sus subalternos.

En definitiva, conocer estos aspectos permitirá determinar de una forma más correcta el tipo de persona que debe tener una empresa específica, para con ello lograr el principio de los recursos humanos planteado así: “la persona idónea para el puesto idóneo”.

Por lo tanto, el primer aspecto a tener presente en una organización para lograr la excelencia en la administración es el conocimiento pleno del ser humano que labora en la empresa. Sin embargo, cabe señalar que esto no se debe convertir en una actividad primordial, es decir no se debe “sicologizar” el acto administrativo, antes bien, debe ser sobre todo un apoyo a fin de que el gerente conozca mejor al ser humano para dirigirlo de una manera eficaz, y así lograr los objetivos organizacionales.

El otro aspecto de la ecuación del comportamiento es el medio ambiente, en este caso el ambiente organizacional. Este ambiente debe ser, en la medida de las posibilidades de la organización, agradable, y que permita la realización plena del ser humano, en cuanto al logro de sus motivaciones y apetencias a fin de que se puedan obtener las metas que se propone el negocio.

Se debe considerar que la mayoría de los seres humanos trabajan no por amor al arte, sino porque a través del trabajo obtienen lo necesario y suficiente para sobrevivir ellos y su familia. Es así que en la organización debe aparecer, en primer lugar, la cooperación y la armonía entre empleados y entre éstos y los empleadores; también, y en segundo lugar, y no por ello menos importante, es el adecuado ambiente laboral que debe predominar en la

empresa a fin de que aparezca la necesaria productividad de los empleados, y con ello la organización logre obtener eficiencia, eficacia y efectividad, y por lo tanto se proyecte en el tiempo como una organización con calidad superior.

El lograr un ambiente organizacional laboral excelente conlleva plantearse una serie de herramientas y técnicas que permitirán alcanzarlo a mediano y largo plazo. Entre estas herramientas a desarrollar, se presentan las siguientes:

1. Establecer mecanismos a fin de obtener una estabilidad laboral que permita a los empleados desarrollar sus capacidades a plenitud en el tiempo y el espacio.
2. Desarrollar unas relaciones humanas plenas y convincentes de forma que sean auténticas, válidas, aceptadas, solidarias, y sobre todo humanistas.
3. Considerar en el ambiente laboral, y en base al desarrollo histórico de la administración de empresas, los aspectos motivacionales siguientes:
 - a. Compensaciones adecuadas y justas.
 - b. Trato humanista y digno, acorde a la calidad humana de los empleados.
 - c. Prestaciones y servicios que beneficien a los empleados en sus necesidades más sentidas.
 - d. Establecer ambientes laborales higiénicos y seguros, que permitan realizar las labores con alto grado de seguridad.
 - e. Desarrollar de manera cotidiana el trabajo de equipo, de manera que sea el quehacer más común e importante de las labores diarias, temporales y permanentes.
 - f. Resolver de forma técnica los conflictos empresariales que se presenten, considerando herramientas de resolución a fin de solventarlos, en aras de obtener las metas organizacionales.
 - g. Considerar en el quehacer empresarial las técnicas para enfrentar los problemas cotidianos con los empleados y con los empleados problemas.
 - h. Establecer mecanismos de combinación de todas las técnicas necesarias para conjugar los intereses de los empleados con los intereses de la organización, sin perder de vista el objetivo principal, como es el mejoramiento del ambiente empresarial para lograr la excelencia en la organización.

4. Desarrollar un plan en donde se plasmen los aspectos motivacionales anteriores con la meta de establecer en detalle estos aspectos como herramientas para lograr un excelente ambiente laboral.
5. Considerar el clima organizacional que predomina en la organización, para con ello establecer los mecanismos necesarios en donde se entable el ambiente organizacional excelente que desarrolle el futuro de la empresa.

III. CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UN EXCELENTE AMBIENTE LABORAL

El conocimiento del clima organizacional en una empresa nos permite identificar que ambiente laboral se vive en ella. Este ambiente laboral está influido por el clima que sus gerentes establecen desde la fundación de la organización, de manera que permiten desarrollar a plenitud las capacidades de todos los individuos a fin de obtener los objetivos de la empresa. Este conocimiento identifica el porqué de determinados comportamientos de los empleados ante sus superiores, subordinados, clientes, proveedores y todos aquellos que tienen relaciones con la organización.

El concepto de motivación va dirigido hacia el individuo en particular, y nos conduce al concepto de clima organizacional, el cual va orientado va al aspecto organizacional, es decir, este último se presenta como la motivación de todo el colectivo de la empresa.

El clima organizacional se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento. Existen 4 principales formas o categorías de clima organizacional: orientado hacia el poder, orientado hacia el papel, orientado hacia el trabajo y orientado hacia la gente.

Los seres humanos deben adaptarse a situaciones para satisfacer sus necesidades individuales y así mantener su equilibrio emocional. Adaptación, inteligencia y aptitudes varía de una persona a otra y dentro de un mismo individuo, de un momento a otro.

Una buena adaptación denota salud mental, lo cual significa: sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida. Adaptación y salud mental explican el clima organizacional, el cual es dado al ambiente existente entre los miembros de la organización y que está íntimamente ligado a la motivación de los empleados.

Si tienen gran motivación los empleados, se eleva el clima organizacional y se dan relaciones de animación, interés, colaboración, participación, solidaridad, compañerismo, amistad, etc. Ahora bien, si la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen depresiones, apatía, desinterés, descontento, agresividad, agitación, inconformidad, huelgas, mitines, etc. y por lo tanto, se baja la moral de los empleados afectando su productividad y por ende la eficiencia de la organización.

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. Estos dos aspectos, como ya dijimos están interrelacionados y concatenados, de manera que el primero es de todos los miembros de la organización y el segundo es visto de forma particular en cada uno de los participantes de la empresa.

No se encuentran separados, ni se pueden ver aislados, ellos forman un todo. El clima organizacional es un concepto amplio e inclusivo de la dirección, aunque por sí solo no abarca todos los procesos específicos de dirección dentro de una empresa, pero sí sirve para caracterizar e identificar las formas más probables de dirección que se utilizan en la organización.

Del concepto de clima organizacional se desarrolla la definición de calidad de vida en el trabajo. Ésta representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. Esta calidad de vida afecta sus actitudes personales y comportamientos importantes para lograr la productividad individual, motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

Sabemos entonces que el clima organizacional se refiere al ambiente interno de la empresa, y consta de una serie de características que son percibidos por los miembros de ésta. Estas características son las siguientes:

1. Describen a la empresa
2. La distinguen de otras.
3. Es relativamente duradero en el transcurso del tiempo.
4. Tiene influencia sobre las personas dentro de él y se dirige a ellas.

Muchas organizaciones a las que estamos familiarizados difieren unas de otras con relación a su ambiente interno. Son difíciles de traducir a propiedades específicas del clima.

Otras características más específicas del clima organizacional son:

1. Grado de autonomía individual.
2. Grado con que se establecen y comunican objetivos, reglas y métodos de la organización.
3. Comportamientos que se recompensan y el tipo de premios ofrecidos.
4. Consideración, simpatía y apoyo de los superiores.
5. Alcance del conflicto y la forma de manejarlo.

Las grandes organizaciones se componen de muchos climas diferentes, pues algunos gerentes pueden tener estilos de dirección distintos al clima total que domina en la empresa. Es evidente que el clima de una organización tiene un efecto importante sobre los empleados, pues incide en su conducta organizacional haciéndola más o menos productiva.

El clima es afín a la cultura organizacional y ésta última está influenciada por la historia de la organización, sus costumbres y tradiciones, y por las tácticas y objetivos de ciertos individuos claves en su desarrollo a través del tiempo.

El clima organizacional cambia con lentitud, y tiene una relación inversamente proporcional a los cambios que se introducen en la empresa, de manera que para hacer efectivo el cambio es necesario entonces diagnosticar, en primer lugar el clima prevaleciente y preparar las condiciones para una resistencia si el cambio está en conflicto. El clima está determinado por los valores y la motivación de los dirigentes o de las personas que tienen mayor poder en la organización. Es un reflejo del comportamiento del individuo y de su medio ambiente.

El clima organizacional puede adoptar una variedad de formas. Existen algunas categorías generales que describen el clima de cualquier empresa. Las categorías más importantes son:

1. Clima orientado hacia el poder.
2. Clima orientado hacia el papel.
3. Clima orientado hacia el trabajo.
4. Clima orientado hacia la gente.

El clima orientado hacia el poder tiene las siguientes características:

1. Estructuras de poder visibles.
2. La autonomía de un individuo es determinada por los que tienen poder.
3. Hay politiquero en las luchas que mantienen los individuos por ganar ventajas personales sobre sus compañeros de labores.
4. Pueden existir relaciones benevolentes entre los empleados, pero el bienestar de los subordinados depende mucho de los superiores.

Son ejemplos de climas orientados al poder las empresas y firmas de dominio familiar.

El clima orientado hacia el papel tiene las características siguientes:

1. Recalcan el orden de la racionalidad.
2. Se desarrollan en parte como reacción a una orientación de poder.
3. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos.
4. Valoran mucho la predecibilidad y la estabilidad, por ello es difícil realizar el cambio.

Son ejemplos de organizaciones orientadas al papel: bancos, compañías aseguradoras, instituciones públicas, organizaciones de bienestar social.

Las características del clima orientado hacia el trabajo son:

1. Existen objetivos específicos, los que pueden tener utilidad.
2. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan en última instancia en términos de su contribución al objetivo.

Son ejemplos de actividades orientadas al trabajo: proporcionar atención sanitaria de calidad, capturar una porción del mercado, publicar un periódico.

Las características del clima orientado hacia la gente son las siguientes:

1. Existen para servir las necesidades de sus miembros.
2. No se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores.
3. Los trabajos se asignan sobre la base de preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo.

Son conclusiones de las categorías de climas presentados:

1. Ninguna de estas grandes categorías del clima es la mejor para todas las necesidades organizacionales.
2. Los climas orientados hacia la gente son quizás mejores para satisfacer a los empleados.
3. Los climas de poder son para responder a las amenazas externas.
4. Los del trabajo son para la adaptación a los cambios de la demanda de trabajo.

Sin embargo, es necesario dejar claro que no todos los climas organizacionales caen dentro de esas cuatro categorías, en las organizaciones aparecen de manera combinada, aunque a través de un estudio técnico y concienzudo se pueden determinar los climas existentes en las distintas áreas de la organización y cual de ellos es el que más predomina, lo que depende en gran medida de su personal directivo.

Otro aspecto al que hay que atender cuando se analiza el clima organizacional es el sistema de recompensas que existe en la empresa, el cual está ligado a cada uno de los climas estudiado.

El sistema de recompensas es un determinante central del clima organizacional y de su proceso de dirección. Estos sistemas de recompensas no pueden ser generales, sino que deben ajustarse a cada clima organizacional estudiado. Por lo tanto, si bien las prácticas de recompensas solamente son categorías generales, debemos ver en ellas tipos de prácticas de recompensas que son congruentes con cada uno de los tipos de climas mencionados anteriormente: poder, papel, trabajo, gente.

Finalmente, se debe considerar que la modificación de un clima organizacional requiere la atención al sistema de recompensas y que para alterar este sistema es necesario hacer un cambio en el clima prevaleciente en la empresa.

Climas organizacionales y tipo de recompensas que le corresponden a cada uno de ellos:

CLIMA ORGANIZACIONAL	TIPO DE RECOMPENSA	CRITERIO DE RECOMPENSA MÁS PROBABLE (EN ORDEN DE IMPORTANCIA)
PODER	EXTRÍNSECA	Importancia/ grado de responsabilidad asignada a la posición, antigüedad, puntualidad, necesidad (si hay un clima de poder benevolente).
PAPEL	EXTRÍNSECA	Antigüedad, puntualidad, importancia/ grado de responsabilidad asignada a la posición.
TRABAJO	EXTRÍNSECA	Rendimiento, valor en el mercado externo de trabajo, importancia/ grado de responsabilidad asignada a la posición.
GENTE	EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA	Igualdad, necesidad, rendimiento (si el rendimiento es decisivo para la supervivencia).

IV. MOVIMIENTOS DE PERSONAL DENTRO DE LAS EMPRESAS Y SU INCIDENCIA EN EL AMBIENTE LABORAL

Otro elemento a considerar para obtener un excelente ambiente laboral que lleve a la organización a lograr altos niveles de productividad y eficacia, son los aspectos del movimiento de personal internos. Nos referimos al ausentismo del personal, la rotación de afuera hacia dentro y viceversa, las promociones y las separaciones de los empleados, ya sea por renuncias voluntarias o por despidos por parte de la empresa.

Estos aspectos merecen la atención de los gerentes a fin de minimizarlos para que afecten lo menos posible el entorno laboral.

El ausentismo es un indicador que nos dice, cuando es analizado ampliamente, el por qué los empleados no llegan a laborar a la organización. Y su causa puede radicar en algunas condiciones negativas del entorno organizacional, como por ejemplo: malas relaciones interpersonales, inadecuadas compensaciones y beneficios sociales, ambiente insano e inseguro, etc.

Ahora bien, hay que establecer la diferencia entre el ausentismo de un empleado producto de una insatisfacción dada por el ambiente laboral y el ausentismo causado por que la empresa no tiene mecanismos para sancionar al trabajador o bien estos mecanismos, si existen, no son echados a andar, es decir se da la blandenguería de los jefes.

El ausentismo provocado por un ambiente laboral deficiente debe ser estudiado, a fin de corregir las fallas ambientales que van desde una falta de incentivos, hasta relaciones no humanas que inciden en la no presencia diaria en sus puestos de trabajo de los empleados de la organización.

La rotación de personal, llamada turnover en inglés, es diferente a la rotación de labores interna o rotación de puestos de trabajo. La rotación de personal es la fluctuación del personal de una organización, de adentro hacia fuera y viceversa.

Siempre se presenta en algún grado en las organizaciones, dado que éstas no son estáticas, es decir siempre existe movimiento de personal. Sin embargo, este índice no debe ser ni muy alto, ni muy bajo. Si es alto, nos muestra una organización con demasiada fluidez, lo

cual no es conveniente, y si es bajo, entonces aparece el fenómeno del desgaste. Lo ideal en la rotación es que haya retención del personal de alta calidad y aquel empleado que presente distorsiones en su desempeño, se le debe corregir y darle la oportunidad a fin de que se corrija, todo ello dentro de un programa que sea factible de realizar y económico desde el punto de vista financiero.

La rotación tiene sus causas y efectos y ellos deben ser conocidos por los gerentes. Sus causas pueden radicar en malas relaciones humanas, supervisión de mala calidad, premios organizacionales deficientes, etc. En cuanto a sus efectos, nos indican que la empresa incurre en costos, al estar entrando y saliendo personal de la institución, lo cual lleva a un incremento de todos los gastos que rodean a un nuevo empleado, o al que se va de la empresa y hay que indemnizarlo. Además se debe considerar en las causas, que la rotación genera problemas de desmotivación entre los empleados, dado que ellos ven en esto, inestabilidad, repercutiendo en el rendimiento de las labores.

Con respecto a las promociones, éstas también inciden en el ambiente laboral, dado que si no son bien realizadas, generan inconformidad, confrontación y baja de productividad. Nuestro código del trabajo le da prioridad a la promoción interna, y esto es correcto, ya que puede permitir una sana competencia, desarrollar y aprovechar las capacidades potenciales de los empleados y aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.

Finalmente, se deben considerar las separaciones que se presentan en las empresas. Éstas deben prevenirse ya que no es conveniente que ocurran con demasiada frecuencia. Su prevención puede llevarse a cabo de manera que se realicen los siguientes aspectos:

1. Tener un ambiente de trabajo satisfactorio.
2. Tener puestos de trabajo interesantes y atractivos.
3. Realizar supervisión de alta calidad.
4. Proporcionar oportunidades de progreso y desarrollo.

Por lo tanto, los movimientos de personal, o sea el ausentismo, la rotación de personal, las promociones y las separaciones deben ser bien llevadas en las organizaciones, de forma que éstas no se descapitalicen de recursos humanos valiosos. Estos elementos deben ser conocidos en profundidad, sobre todo cuando se presente alteraciones, a fin de tomar

medidas de corrección, ya que si no es así, afectan en gran medida el ambiente laboral, y de esta manera no se logra la excelencia en dicho ambiente empresarial.

V. RELACIONES HUMANAS Y AMBIENTE LABORAL EXCELENTE

Las relaciones humanas son parte del proceso histórico que se llevó a cabo con el desarrollo de la administración de empresas. Luego de planteada la administración científica del ingeniero Frederick Taylor, la cual presentaba, en gran medida, al ser humano como el homo economicus, es decir, el hombre solamente incentivado por los elementos materiales, una especie de máquina tragamonedas a la cual solamente se le daban incentivos económicos para que laborara eficientemente; aparecieron las relaciones humanas.

El homo social, o sea el hombre como ser social, fue estudiado en las empresas por psicólogos y sociólogos, los cuales determinaron que el recurso humano no era solamente económico (analizado a través de los estudios de tiempos y movimientos), sino que también lo movían intereses sociales de convivencia empresarial; apareciendo en estos trabajos investigativos la comunicación, el liderazgo, el trabajo de equipo, el correcto manejo de los conflictos empresariales, la dinámica de grupos como elemento para convivir cotidianamente los miembros de la organización, etc.

Es así que surge entonces el concepto de relaciones humanas. Éstas pueden definirse de distintas maneras:

1. Arte de llevarse bien con los demás, mantener relaciones armoniosas y constructivas con ellos.
2. Habilidad y talento de convivir satisfactoriamente con los demás.
3. Arte de caerle bien a los demás.
4. Arte de obtener y conservar cooperación y confianza y de establecer buena correspondencia de trato y comunicación con los demás.

Las relaciones humanas son parte del quehacer organizacional dado que dentro de las empresas, se encuentran personas en las distintas áreas de ésta, las cuales conviven todos los días, llevan a cabo tareas comunes y no comunes, y entran en contacto a través de la delegación de tareas y las necesarias coordinaciones a lo largo y ancho de la organización, para con ello realizar las metas empresariales.

No puede concebirse modernamente una organización en donde sus miembros no puedan obtener los objetivos de la empresa, debido a fallas en las relaciones entre éstos. Si sus miembros no se llevan bien, por muy preparados que estén, por tener la mejor y sofisticada tecnología y los procesos y procedimientos de alta calidad, no podrán realizar los objetivos finales para la que fue creada la organización donde laboran.

Antes bien si existen relaciones humanas deterioradas, no auténticas, no plenas, la organización tenderá a sufrir desgaste y se someterá a presiones internas que unidas a las externas por parte de sus competidores la pondrá en peligro de desaparecer del mundo de mercado.

Se entiende entonces, que si bien los incentivos materiales: sueldos y salarios, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, etc. son elementos que ayudan a un excelente ambiente de trabajo; conviene además, y es necesario que los miembros de la institución tengan, posean y apliquen las correctas normas de convivencia humana que se llevan a cabo a través de unas relaciones humanas adecuadas, sanas y vivas entre ellos. De esta manera se tienen mejores elementos para lograr un excelente ambiente laboral que permita lograr el incremento de la productividad por parte de los empleados, y así lograr las metas empresariales.

El respeto mutuo entre empleados y entre éstos y los empleadores, la adecuada atención al público interno y externo, la aplicación de la ética en los negocios, el uso de las reglas de cortesía, la presencia constante de la educación y la cultura, el buen trato, etc. aún cuando se presenten momentos difíciles, ayudarán en mucho a mantener un ambiente de calidad que redundará en beneficios personales y organizacionales.

La gerencia que se precie de ser óptima en su proceso de gestión debe considerar que las relaciones humanas están presente siempre, y que la organización siempre deberá estar anuente al desarrollo, progreso y crecimiento de esas relaciones en donde el centro es el capital humano, el cual es eminentemente dinámico, dispuesto a aprender, transformar y transformarse, en aras de logros que van en provecho de la institución en donde se labora.

VI. MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL DE EXCELENCIA

La motivación busca cómo explicar el comportamiento de las personas. Es conveniente conocer la conducta de las personas dentro de las organizaciones dado que éstas deben llevar a cabo tareas necesarias para cumplir con los objetivos propuestos por la institución y, por lo tanto, deben estar lo suficientemente motivadas a fin de que las puedan realizar en tiempo y forma, con calidad y eficacia.

Además la motivación influirá en el personal, de manera que incidirá favorable o desfavorablemente en la excelencia del ambiente laboral. El gerente debe conocer las motivaciones que están dentro de los individuos dentro de la organización; así encontramos personas a quienes las mueven los aspectos económicos racionales, a otros los elementos sociales, a otros la autorrealización, otras son complejas en su conducta, etc.

El gerente debe tratar en la medida de lo posible de conocer que motiva a sus subordinados, y con ello buscar la forma de elevarles la moral a fin de satisfacerlos en sus necesidades, ya sean primarias o secundarias. Si lo hace de manera permanente y constante, estará contribuyendo a crear un clima ambiental favorable o en el mejor de los casos de excelencia, para con ello alcanzar de una mejor manera las metas empresariales propuestas en los planes tácticos y estratégicos. Si no ocurre esto, entonces surgirá una baja en la moral y pueden aparecer elementos como el pesimismo, la desmotivación, y más aún la agresividad.

Se deben conocer todas las teorías motivacionales existentes hasta el día de hoy, y de manera creativa aplicarlas en la organización a fin de lograr la excelencia en la administración. Por lo tanto, es necesario tener presente las siguientes reglas para usar las técnicas de modificación de la conducta:

1. No recompense por igual a todas las personas. Basese en la evaluación del desempeño.
2. Elogie los méritos de los subordinados.
3. Indique al personal lo que está haciendo mal.
4. Asegure al personal como realizar bien su trabajo.
5. No castigue en presencia de otros.
6. Sea justo, premie a quien se lo merece.
7. Aunque tenga presente la equidad, también premie por rendimiento individual.

La motivación conlleva tener presente toda una serie de aspectos que al ser aplicados influirán de manera positiva en el ambiente laboral de cualquier organización. De manera que las empresas deben procurar utilizarlos de manera creativa para lograr objetivos, los cuales se obtienen si se conjugan adecuadamente los intereses particulares de los empleados con los de la institución. Estos aspectos motivacionales son primordialmente los siguientes:

1. El dinero: éste nunca debe ser pasado por alto como motivador; además se debe considerar no solamente como un estricto valor monetario, ya que también puede significar categoría o poder. También se debe tener en cuenta que con el dinero no deben olvidarse algunas cosas como:
 - a. Es probable que el dinero sea más importante par personas que están formando una familia, por ejemplo, que para personas que ya “llegaron” en el sentido de que sus necesidades económicas no son tan urgentes.
 - b. Probablemente sea más exacto afirmar que en la mayoría de las empresas y otras instituciones el dinero se emplea como medio para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador.

- c. El dinero como motivador tiende a opacarse un tanto debido a la práctica de asegurar la razonable semejanza entre los sueldos de los diversos administradores de una compañía.
 - d. Para que el dinero sea eficaz como motivador es preciso que personas de diferentes puestos, así sea de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual.
2. Participación: es una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación ya que influye sobre la conciencia creciente de los empleados.
 3. Calidad de vida laboral: es un método de motivación interesante, el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración.

Finalmente, podemos decir en cuanto a la motivación, que ésta debe ser conocida y aplicada de manera ecléctica y creativa en las organizaciones. Es un imperativo necesario para los gerentes conocer las teorías motivacionales antiguas o clásicas: jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, y teoría X y Y de Douglas Mc. Gregor. Así como también las teorías más recientes o contemporáneas: ERG, tres necesidades, evaluación cognoscitiva, establecimiento de metas, reforzamiento, equidad, expectativas.

Por lo tanto, el reto de todas estas teorías es saberlas combinar para entender su interrelación, no perdiendo de vista que para motivar es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Reconocer las diferencias individuales.
2. Encontrar al candidato idóneo para cada puesto.
3. utilizar las metas y la retroalimentación.
4. vincular los premios al desempeño.
5. comprobar la equidad del sistema, en cuanto a la motivación.

VII. CONCLUSIONES DE LAS HERRAMIENTAS PARA UN EXCELENTE AMBIENTE LABORAL

A partir de lo presentado en este documento de estudio, podemos establecer un resumen de lo expuesto. Estas conclusiones-resumen de las herramientas o técnicas que deben considerarse para que en una organización se tenga un ambiente laboral de excelencia, son las siguientes:

1. Conocer plenamente al ser humano que labora en la empresa: Establecer que éste juega en la sociedad una multiplicidad de papeles, que no es una persona promedio, que se le debe tratar con dignidad y que debe ser considerado en su totalidad o integridad. Considerarlo en todos sus elementos psicológicos: Personalidad, temperamento, carácter, aptitudes y actitudes.
2. Considerar el ambiente organizacional como un componente importante que se interrelaciona e interconecta con el ser humano y que estos dos elementos: hombre y medio ambiente explican su comportamiento organizacional.
3. Desarrollar mecanismos que permitan establecer estabilidad laboral al personal.
4. Lograr la armonía necesaria entre empleados y entre éstos y los jefes.
5. Establecer supervisiones de alta calidad.
6. Proporcionar puestos atractivos e interesantes.

7. Dar oportunidades de progreso y desarrollo.
8. Realizar esfuerzos para lograr relaciones humanas armoniosas y acordes a la cultura de la organización.
9. Establecer planes motivacionales que consideren los aspectos siguientes:
 - a. Remuneraciones justas.
 - b. Beneficios sociales adecuados a las características de los empleados.
 - c. Implementar el trabajo de equipo como cultura de la empresa.
 - d. Armonizar los intereses de los trabajadores con los de la organización.

- e. Considerar las técnicas de solución de conflictos para la bienandanza de todas las áreas organizacionales.
 - f. Tener un ambiente organizacional que presente correctas medidas de higiene del trabajo y de seguridad ocupacional.
 - g. Analizar los climas organizacionales que existen en la empresa y determinar cuál de ellos predomina, para con ello determinar mejor la conducción de los empleados, o en su caso transformarlo.
2. Considerar en estos planes motivacionales reglas a observar para lograr modificaciones conductuales y con ello lograr la excelencia en el ambiente laboral:
- a. Correcto uso del dinero como motivador: Tener en cuenta la realidad de nuestro país en este aspecto.
 - b. Considerar, si no se puede usar plenamente el dinero, otros elementos motivacionales.
 - c. Dar buen trato al personal, es decir tratarlo con dignidad.
 - d. Estimular con detalles, como saludos sanos y fraternos, felicitaciones verbales y escritas, pequeños cursos de capacitación, etc.
 - e. En la medida de las posibilidades dar cada vez mayor participación a los empleados en la gestión empresarial y en la toma de decisiones.
 - f. Realizar programas que tengan como objetivo central el desarrollo de la elevación de la calidad de vida laboral.
 - g. Recompensar sobre la base de la evaluación del desempeño.
 - h. Felicitar el buen trabajo de los subordinados.
 - i. Llamar la atención en privado.
 - j. Estimular el trabajo individual de calidad, sin menospreciar el trabajo de equipo.
 - k. Premiar al empleado eficaz.
 - l. Indicar de manera personal cuando se está haciendo una labor deficiente.
 - m. Premie también el rendimiento individual de los empleados.
 - n. Tener presente la individualidad de los subordinados.

- o. Considerar la regla de encontrar el candidato idóneo para el puesto idóneo.
- p. Desarrollar las potencialidades de los empleados.
- q. Mantener la voluntad de trabajo.
- r. Procurar tener empleados motivados y capaces.
- s. Usar las metas y la retroalimentación como elementos de control y motivación.
- t. Establecer metas difíciles, pero realistas y alcanzables.
- u. Considerar la relación premios-desempeño.
- v. Establecer un sistema de excelencia que considere la equidad, sin olvidar el rendimiento individual, como elemento motivador.

Finalmente, se debe tener en cuenta que esta lista exhaustiva, puede ser implementada de manera creativa, en planes de motivación que consideren la realidad de la organización y que a corto o mediano plazo permita tener en la empresa un excelente ambiente laboral que desarrolle la productividad de los empleados a fin de que la institución logre eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño y, por lo tanto, pueda competir de manera eficaz y lograr la rentabilidad para la cual ha sido creada.

VIII. CASO SOBRE MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

“BERNARDO TERÁN, EL DIBUJANTE SIN INSPIRACIÓN”

Bernardo Terán trabaja como dibujante para una gran fábrica de equipo industrial. Ha trabajado en la compañía por más de siete años y se le respeta por su capacidad. En una reciente conversación con sus amigos, Bernardo manifestó lo siguiente con respecto a su trabajo:

Realmente no me debería quejar de mi trabajo. Recibo buen dinero. Las condiciones de trabajo son excelentes. Trabajo con buenos amigos y esto es importante. A pesar de que mi jubilación está lejana, ahorro para poder seguir viviendo cómodamente. También estoy ahorrando para pagar la escuela de los niños cuando llegue el momento.

El problema es el siguiente: No alcanzo a vislumbrar para el futuro nada diferente. He llegado hasta el grado máximo en la escala de sueldos para los dibujantes.

Excepto por los ajustes correspondientes a las variaciones del costo de la vida, mi ingreso no aumentará gran cosa con respecto a lo que es actualmente. Algo muy importante, he llegado hasta el nivel tope de ascensos que puede lograr un dibujante.

Para lograr un empleo relacionado con ingeniería o diseño superior, la compañía exige que te hayas recibido. Como no poseo un título, no tengo esperanzas de progresar. Incluso si volviera a la escuela, me llevaría años obtener un título. Además, debo mantener a mi familia. Así que no debo desperdiciar ni el tiempo ni el dinero, ya que son importantes.

No veo que haya muchas alternativas posibles para mí dentro de la compañía. Tal vez lo que debería hacer es realizar un trabajo estimulante fuera de la compañía. En uno de los clubes de los muchachos necesitan a alguien que enseñe carpintería y tallado de madera a los niños. Soy bastante bueno para esto, así que probablemente me preste para trabajar en dicho programa.

Pienso que realmente no es muy importante que me despidan en esta compañía. Si realizo mi trabajo me evitaré problemas. Realmente esto es lo más importante, o ¿no es así?

PREGUNTAS SOBRE EL CASO:

A. MOTIVACIÓN:

1. Basándose en sus conocimientos sobre el ambiente laboral excelente y la motivación organizacional: ¿qué necesidades de Bernardo Terán son satisfechas por la organización que lo emplea?
2. ¿Qué necesidades, metas o expectativas no satisface su jefe? ¿Por qué es básicamente desalentador para Bernardo?
3. ¿Es importante que despida a un empleado o es suficiente que realice su trabajo y no tenga problemas?
4. ¿Qué medida podría tomar el jefe de Bernardo para que éste cambiara su actitud y mejorara su inspiración para trabajar?
5. ¿Qué conceptos de motivación ilustra este caso? Por favor, sea específico.
6. Junto con un compañero de estudios haga una crítica de este caso, tomando una de las personas el papel de Bernardo y la otra el papel del jefe de Bernardo. Traten de determinar las causas de los problemas que han surgido y las posibles soluciones.

B. CLIMA ORGANIZACIONAL:

1. ¿Qué clima organizacional considera que se desarrolla en esta fábrica? ¿Por qué?
2. ¿El clima organizacional de esta empresa afecta a Bernardo? ¿En qué aspectos? ¿Por qué?
3. ¿Qué modificaciones le haría a este clima organizacional para que no afecte a empleados que piensan como Bernardo?
4. Mencione algunos sistemas organizacionales que modificaría en este clima organizacional?
5. ¿Cómo se afectaría el clima organizacional si se despidiera a Bernardo Terán?

IX. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta edición. 1999. Colombia.
2. Idalberto Chiavenato. Administración. Proceso Administrativo. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. 2000. Colombia.
3. William B. Werther, Jr. y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta edición. 1996. México.
4. O. Jeff Harris, Jr. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Noriega. Tercera reimpresión. 1990. México.
5. Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera edición 1987. México.
6. James A.F. Stoner/ Charles Wankel. Administration. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Tercera edición. 1989. México.
7. Harold Koontz/ Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. Editorial Mc. Graw Hill. 11ª edición. 1998. México.
8. Documentos y folletos varios.
9. Varias direcciones de la Internet.