



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

TÉCNICAS MOTIVACIONALES: aplicables sobre Contadores Públicos Nacionales en PyMEs Mendocinas

Trabajo de investigación

**Por:
CERVÁN, Micaela Yanina
FERNÁNDEZ, Marisol**

Tutor: Profesora Analía Érica Villegas

Mendoza, 2020

RESUMEN

El presente trabajo se encuentra enfocado en la aplicación del concepto de motivación en las PyMEs Argentinas. Entendiéndose por Motivación Organizacional al deseo de un individuo de realizar un esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales, sujetos a las necesidades individuales; y por PyMEs, empresas con características especiales, que tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros establecidos por los Estados o regiones.

La intención de la siguiente investigación es conocer las teorías y técnicas motivacionales existentes en la actualidad y su efectividad a la hora de ponerlas en práctica. El análisis se realizó acotando el universo hacia puestos de trabajo ocupados por Contadores Públicos Nacionales empleados en PyMEs Mendocinas. Por medio de encuestas a dichos profesionales, y de un relevamiento de trabajadores ubicados en diferentes áreas de las empresas; se observó el grado de implementación de estas prácticas, las preferencias de los trabajadores en base a los perfiles entrevistados, y los beneficios que generan, tanto internos como externos, con su aplicación.

Por medio de dichas indagaciones, se concluyó que gran porcentaje de estos contadores, al presentar necesidades de estima y autorrealización, estarían interesados en recibir técnicas motivacionales de carácter intrínsecas, como mejor clima laboral y mayor flexibilidad horaria.

Además, al investigar sobre la aplicabilidad del coaching en PyMEs, como herramienta motivacional, se concluyó que su aplicación es escasa debido a los grandes costos que demanda y que este tipo de organizaciones no estarían dispuestos a afrontar.

Es por esto que, las mejores técnicas para motivar a este tipo de profesionales son el aumento progresivo de las responsabilidades, facilitarles tareas con autodirección y retroalimentación y otorgar mayor participación para así conseguir el mejoramiento de la productividad y la rentabilidad de la organización.

Palabras claves: Motivación, Contadores, PYMES, Pequeñas y Medianas Empresas, Coaching.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL	9
1. CONCEPTO	9
2. ANTECEDENTES	10
3. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN	11
3.1 PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN	11
3.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	11
3.1.2. Teoría X y teoría Y de McGregor	12
3.1.3. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg	14
3.2 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN	15
3.2.1. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland	15
3.2.2. Teoría del establecimiento de metas de la motivación	16
3.2.3. Teoría del reforzamiento de Skinner	17
3.2.4. Diseño de puestos motivadores	18
3.2.5. Teoría de la equidad	20
3.2.6. Teoría de la expectativa de la motivación	21
3.3 OTRAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN	22
3.3.1. Teoría ERG de Alderfer	22
3.3.2. Modelo de motivación de Porter y Lawler	23
4. TÉCNICAS	24
4.1. DINERO	25
4.2. PARTICIPACIÓN	26
4.3. CALIDAD DE LA VIDA LABORAL	26
4.4. ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS	27
4.5. OTRAS TÉCNICAS MOTIVACIONALES	29
CAPÍTULO II: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	30
1. CONCEPTO	30
1.1. Clasificación de la CNV para operaciones de PyMEs en el mercado de capitales	30
1.2. Clasificación de la secretaría de emprendedores y de la PyME	31
2. IMPORTANCIA	33
3. REGISTRO MIPyME en AFIP	34
3.1. Reducción y atenuantes de impuestos:	34

3.2.	Beneficios para el capital emprendedor:	34
3.3.	Reducción de retenciones para microempresas de comercio	34
3.4.	Créditos para microempresas	34
3.5.	Mejoras para exportadores	35
3.6.	Consideración especial de deudas fiscales	35
4.	CARACTERIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	35
CAPÍTULO III: COACHING		40
1.	DEFINICIÓN DE COACHING	40
2.	BENEFICIOS DE APLICAR COACHING	42
3.	FUNCIONAMIENTO	42
4.	OPORTUNIDAD DE SU APLICACIÓN	43
5.	ELEMENTOS DEL COACHING	43
6.	CLASES DE COACHING	44
6.1.	Coaching Personal	44
6.2.	Coaching ejecutivo	44
6.3.	Coaching empresarial	45
6.4.	Coaching organizacional	45
6.5.	Coaching de equipos	45
6.6.	Coaching deportivo	46
6.7.	Coaching educativo	46
6.8.	Coaching político	47
6.9.	Coaching de sombra	47
7.	EL COACH	47
7.1.	Habilidades y características del coach	48
7.2.	Herramientas y técnicas	50
7.2.1	Programación Neurolingüística (PNL)	50
7.2.2	Rueda de la vida	52
7.2.3	Preguntas	54
7.2.4	Otras herramientas	55
8.	APRENDIZAJE	56
CAPÍTULO IV: MOTIVACIÓN EN PYMES		57
1.	ASPECTOS GENERALES Y LIMITACIONES	57
1.1	Dificultades multiculturales	57
1.2	Diversidad de grupos de trabajadores	58
CAPÍTULO V: TÉCNICAS MOTIVACIONALES EN LA PRÁCTICA		60
1.	RELEVAMIENTO DE TÉCNICAS MOTIVACIONALES EN ACCIÓN	60

1.1 Sector Contabilidad General	60
1.2 Sector Auditoría	61
1.3 Sector Recursos Humanos	63
1.4 Sector Impositivo	65
2. APLICACIÓN DE COACHING EN LAS EMPRESAS	66
3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	68
CONCLUSIÓN	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un animal social, así como lo define Aristóteles, tiene una constante necesidad de relacionarse e interactuar con otros individuos, buscando no solo la satisfacción de sus necesidades propias sino que también lo hace para el cuidado y crecimiento del ambiente en el que se desenvuelve. Con el objetivo de satisfacer sus diversas necesidades, el hombre, a lo largo de su existencia, se inserta en diversas organizaciones, y dentro de ellas encontramos las empresas.

Cuando se refiere al término “motivación”, se habla de satisfacer los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares de una persona para inducir su comportamiento de una manera deseada. La motivación organizacional consta de influir en el ánimo del individuo para que proceda de un determinado modo a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Las primeras teorías que tratan el concepto de motivación comenzaron a gestarse a mediados del siglo XX, donde se relacionaba el rendimiento laboral del empleado y su satisfacción personal, analizando su grado de motivación a la hora de desarrollar una tarea. El hecho de ser un concepto relativo y cambiante, la bibliografía está en constante crecimiento. De este modo, actualmente se puede encontrar numerosos textos y guías de estudio.

El objetivo perseguido con el presente trabajo es el de abordar la motivación organizacional, debido a que en la actualidad la competitividad en el ámbito empresarial y emprendedor se encuentra en constante crecimiento. Es por esto que se busca analizar cuáles son las técnicas para motivar a los empleados existentes y cuáles de estas provocan mejores resultados y encaminan al trabajador hacia los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

El fin principal es conocer si las PyMEs argentinas, y en particular ciertas PyMEs mendocinas, conocen y aplican técnicas motivacionales sobre puestos de trabajo ocupados por la profesión de Contador Público Nacional. Al mismo tiempo, analizar de qué manera lo hacen, conocer el conjunto de prácticas, estrategias y técnicas de motivación existentes en la actualidad, y analizar cuales tienen mayor efectividad sobre la profesión elegida y los beneficios y ventajas que traen aparejadas.

El propósito es elaborar un documento de investigación que ofrezca información, tanto a profesionales como a empresarios, acerca de conceptos, técnicas, beneficios y limitaciones, sobre cómo es conveniente motivar a un contador dentro de las PyMEs.

La investigación se realizó desde un enfoque de tipo descriptivo, debido a la naturaleza de los temas investigados, tomando como herramientas de recolección de datos la búsqueda documental y de bibliografía relacionada, encuestas, cuestionarios y observación.

Los contenidos tratados en el presente trabajo de investigación se estructuraron en cinco capítulos.

En el capítulo primero, se analiza el concepto de motivación y en particular motivación organizacional, exponiendo un breve resumen de sus antecedentes y describiendo algunas de las diversas teorías elaboradas y su evolución en el tiempo. Además, se detallan algunas de las técnicas de motivación existentes en la actualidad.

En el capítulo segundo, se despliega el concepto de Pequeña y Mediana Empresa, sus características, importancia en el ámbito económico del país y, por último, los beneficios que obtienen las empresas a nivel nacional al adherirse al registro PyME.

En el capítulo tercero, se define el concepto de coaching, mostrando los beneficios y oportunidad de aplicación de esta técnica motivacional en las empresas. Asimismo, se detallan los elementos componentes y las clases existentes, describiendo las habilidades y herramientas que debe utilizar el coach y cómo se desarrolla el aprendizaje del coaching.

El capítulo cuarto, menciona aspectos relevantes a tener en cuenta al momento de elegir las técnicas de motivación adecuadas para los empleados en las PyMEs. Se presentan las principales limitaciones y dificultades existentes debido a su aplicación sobre trabajadores con características diversas.

Por último, en el capítulo quinto, se relevaron casos concretos de contadores empleados en PyMEs mendocinas, desempeñados en diferentes sectores. Se analiza cuáles son las técnicas motivacionales que actualmente reciben y cuáles están interesados en recibir de sus empleadores. También, se indagó sobre la aplicabilidad del coaching en este tipo de empresas, sus beneficios y conveniencia. Además se encuestó a trabajadores de la misma profesión de PyMEs mendocinas, para evaluar su nivel de motivación, técnicas aplicadas en el mercado laboral, entre otros puntos puestos en consideración.

CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se exhibe un acercamiento hacia el concepto de motivación, considerando sus antecedentes, ahondando en las numerosas teorías sobre su funcionamiento, de ayer y de hoy, exponiendo, además, algunas de las técnicas que pueden utilizarse a la hora de ponerla en práctica.

1. CONCEPTO

Es preciso consignar varias definiciones de motivación, para luego tomar de cada una de ellas los aspectos que resulten de mayor valor y así lograr desarrollar un análisis más completo e integral.

- “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)
- “La motivación es resultado de la interacción entre una persona y una situación. Ciertamente, los individuos difieren en su impulso motivador, pero, sobre todo, la motivación varía de una situación a otra.” (Robbins & Coulter, 2000)

Para Robbins y Coulter (2000) la motivación organizacional consta de procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades. Ellos son:

1. Esfuerzo

El esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso ejercido por el individuo. Debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad.

2. Objetivos organizacionales

El esfuerzo debe dirigirse hacia los objetivos organizacionales y ser congruente con ellos.

3. Necesidades

La motivación es un proceso de satisfacción de necesidades. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo. Las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización.

- La Real Academia Española define a la acción de motivar como “Influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo” y “Estimular a alguien o despertar su interés”.

2. ANTECEDENTES

Junto con el proceso de industrialización, a principios del siglo XVIII en Gran Bretaña y a finales del siglo XIX y comienzos del XX en Estados Unidos de América y otros países, y la desaparición de los talleres artesanos surgió una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores.

En 1920, con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), empezó a plantearse la importancia del bienestar de los empleados y se comenzó a legislar sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar un trabajo.

Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado era más eficaz y responsable, y además podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, qué tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa. (García Sanz, 2012)

3. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

3.1 PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

En la presente sección se exponen tres teorías. Ellas son la jerarquía de las necesidades de Maslow, las teorías X y de McGregor y la teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

Aunque se han desarrollado explicaciones más válidas sobre la motivación, es importante mencionar estas primeras teorías porque: 1) representan el fundamento a partir del cual se desarrollaron las teorías de la motivación contemporáneas, y 2) los gerentes en funciones siguen usando de manera regular estas teorías y su terminología al explicar la motivación de los empleados. Según lo extraído de Robbins & Coulter, (2000) y Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012):

3.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría clasifica las necesidades de los individuos en cinco tipos y las organiza en formato piramidal por su nivel de importancia mayor en la base y menor en la cumbre.

La jerarquía de las necesidades, desde la base hacia la cima de la pirámide de Maslow, es la siguiente (Maslow, A. 1954.):

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como

por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

5. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.

Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de nivel superior. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa.

El concepto de Maslow de una jerarquía de las necesidades ha sido sometido a considerables investigaciones. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron datos de 187 gerentes de dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses, y hallaron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas tienen una jerarquía; sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras que sólo surgen cuando las biológicas están razonablemente satisfechas; encontraron, además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía según el individuo: en algunos predominan las necesidades sociales, en tanto que en otros son más fuertes las de autorrealización.

En otro estudio sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía, más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto que sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización tienden a crecer; sin embargo, insisten en que el aumento de la necesidad de destacar es producto de los cambios en el ascenso de la carrera y no de la satisfacción de necesidades de orden inferior.

3.1.2. Teoría X y teoría Y de McGregor

McGregor propone dos tipos de supuestos sobre las personas a la hora de ejecutar sus empleos. Estos son (McGregor, D. 1960):

Supuestos de la teoría X

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.

Supuestos de la teoría Y

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se auto dirigen y auto controlarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.

La respuesta se expresa mejor en el esquema presentado por Maslow. La teoría X suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos y la teoría Y suponía que las necesidades de nivel superior eran las dominantes. McGregor mismo apoyó la creencia de que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto, propuso que la participación en la toma de decisiones, los trabajos responsables y desafiantes, y las buenas relaciones grupales podrían maximizar la motivación de los empleados.

Estas series de supuestos son en lo fundamental distintas: la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior. En

contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales.

3.1.3. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

La siguiente teoría propone dos factores de la motivación marcados. A saber (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959)):

1. Factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción.

Ejemplos de estos factores podrían ser la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal.

2. Factores de contenido del trabajo, motivadores o satisfactores.

La existencia de estos factores rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).

Incluidos dentro de esta clasificación se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo.

Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominaron factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

3.2 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Aunque no son tan conocidas como algunas de las teorías que hemos analizado, tienen grados razonables de apoyo de investigación válido. En esta sección abordaremos seis: la teoría de las tres necesidades, la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento, el diseño de puestos motivadores, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) (Robbins & Coulter, 2000).

3.2.1. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

La teoría de McClelland presenta que las necesidades motivadoras básicas son las de poder, afiliación y logro (McClelland, D. (1955)).

1. Poder (nPod):

Las personas con alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control. Son buenos conversadores, aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.

2. Afiliación pertenencia (nPer):

A las personas con alta necesidad de afiliación por lo general les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Tienen sentido de intimidad y comprensión, están prestos a consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutan una interacción amistosa con los demás.

3. Logro (nLog):

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles, pero no por esto imposibles. Asumen un enfoque realista del riesgo; prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

Para determinar el nivel de estas necesidades en una persona se mide comúnmente usando una prueba proyectiva (conocida como la Prueba de Apercepción Temática o TAT), en la que los evaluados reaccionan a una serie de fotografías. Cada fotografía se muestra brevemente a un sujeto, quien entonces escribe una historia basada en la imagen. Luego, intérpretes capacitados determinan los niveles de nLog, nPod y nPer de un individuo a partir de las historias descriptas.

3.2.2. Teoría del establecimiento de metas de la motivación

La propuesta es que, para que los objetivos que se proponen las personas sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables (Locke, E. y Judith F. (1967)).

- Claros: metas claras, si son aceptadas por el individuo, son motivadoras.
- Verificables: al final del periodo se debe estar en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado.
- Alcanzables: Los objetivos deben ser desafiantes, aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores.

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, el superior debe revisarlas y aprobarlas. También es posible que en un ambiente adecuado las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería.

Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno.

Las conclusiones de la teoría de la fijación de metas se aplican a los que aceptan y están comprometidos con las metas. Las metas difíciles darán como resultado un desempeño más alto sólo si se aceptan.

La teoría de la fijación de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, está decidido a no disminuir ni abandonar la meta.

Además, se cree que la fijación de metas se relaciona con la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá porque sus ideas principales se identifican bastante bien con las culturas norteamericanas. Esta teoría supone que los subordinados son muy independientes (no tienen un puntaje demasiado alto en la distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (tienen un puntaje bajo en la evasión de la incertidumbre) y que tanto gerentes como empleados consideran que el desempeño es importante (puntaje alto en cantidad de vida). Por lo tanto, no debemos esperar que la fijación de metas genere necesariamente un desempeño alto de los empleados en países latinoamericanos, donde las características culturales son diferentes.

3.2.3. Teoría del reforzamiento de Skinner

La siguiente teoría trata sobre el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento. La misma indica que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio hacia su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos. (Luthans, F. y Robert K., 1984.)

Los niveles superiores de una organización analizan la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios.

También se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

En oposición a la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento señala que el comportamiento depende de sus consecuencias. En tanto que la teoría de la fijación de metas propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento.

La teoría del reforzamiento argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

Aplicando esta teoría, los gerentes podrían influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el “reforzamiento positivo”, no en el castigo, los gerentes deberían ignorar, no castigar, el comportamiento desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es sólo temporal y puede producir posteriores efectos secundarios desagradables, incluyendo un comportamiento disfuncional, como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación de personal.

3.2.4. Diseño de puestos motivadores

El diseño de puestos motivadores trata sobre la forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos. Los gerentes deben diseñar empleos de manera deliberada y cuidadosa para reflejar las demandas del ambiente cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de sus empleados (J.R. Hackman y J.L. Suttle, 1977).

Para poder entender esta propuesta primero debemos introducir los siguientes conceptos:

- Ampliación del empleo: implica la expansión horizontal de un empleo mediante aumento del alcance de este, número de las diferentes tareas que se requieren y la frecuencia con que estas tareas se repiten.
- Enriquecimiento del empleo: involucra la expansión vertical de un empleo agregando responsabilidades de planeación y evaluación. De esta manera, las tareas de un empleo enriquecido deben permitir a los trabajadores realizar una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad.
- Modelo de las características del empleo (MCE): Identifica cinco características principales del empleo, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Cualquier empleo puede ser descrito en cuanto a cinco dimensiones clave, que se definen de la manera siguiente:
 1. Variedad de destrezas: Grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades, de manera que un empleado pueda usar diversas destrezas y talentos.

2. Identidad de las tareas: Grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.
3. Importancia de las tareas: Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de otra persona.
4. Autonomía: Grado en el que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

El MCE sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado aprende (conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que se ha desempeñado bien personalmente (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía del trabajo) en una tarea por la que se preocupa (significado experimentado a través de la variedad de destrezas, la identidad de las tareas y la importancia de las tareas).

El MCE proporciona una guía específica a los gerentes para el diseño de empleos. Las siguientes sugerencias, que se basan en el MCE, especifican los tipos de cambios en los empleos que tienen más posibilidades de producir la mejoría de cada una de las cinco dimensiones laborales clave.

1. Combinar tareas: Los gerentes deben reunir tareas fragmentadas para formar un módulo de trabajo nuevo y más grande (ampliación del empleo) con el propósito de aumentar la variedad de destrezas y la identidad de las tareas.
2. Crear unidades de trabajo naturales: Los gerentes deben diseñar tareas que formen un todo identificable y significativo para aumentar la “propiedad” del trabajo en los empleados y animarlos a considerar su trabajo como significativo e importante más que irrelevante y aburrido.

3. Establecer relaciones con los clientes: El cliente es el usuario externo o interno del producto o servicio con el que el empleado trabaja. Siempre que sea posible, los gerentes deben establecer relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes para aumentar la variedad de destrezas, la autonomía y la retroalimentación.
4. Expandir los empleos verticalmente: La expansión vertical confiere responsabilidades y controles a los empleados que antes estaban reservados para los gerentes. Cierra parcialmente la brecha entre los aspectos “operativos” y de “control” del empleo y aumenta la autonomía de los empleados.
5. Abrir canales de retroalimentación: La retroalimentación permite a los empleados saber qué tan bien se desempeñan en sus trabajos y si su desempeño está mejorando, se está deteriorando o permanece constante. Sería ideal que los empleados la reciban de manera directa y conforme realizan sus trabajos, en lugar de recibirla en forma ocasional.

El siguiente cuadro ilustra las acciones que podrían impulsar cada uno de los aspectos claves de los empleos, conforme indica el MCE.

GRÁFICO 1:



Fuente: Robbins & Coulter, (2000).

3.2.5. Teoría de la equidad

La teoría de la Equidad plantea que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a ésta (entradas) y después comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes (Adams, J., 1963).

La relación podría expresarse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

La teoría de la equidad propone que los empleados podrían: 1) distorsionar las entradas o salidas de otros, 2) comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, 3) comportarse de alguna manera que cambiará sus propias entradas o salidas, 4) elegir una persona diferente como punto de comparación, o 5) renunciar a su empleo.

Si las personas consideran que se les recompensa inequitativamente pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas.

Históricamente, la teoría de la equidad se centraba en la “justicia distributiva”, que es la justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de las recompensas entre individuos. La investigación reciente sobre la equidad se ha centrado en examinar los aspectos de la “justicia de los procedimientos”, que es la justicia percibida en el proceso usado para determinar la distribución de las recompensas. Esta investigación muestra que la justicia distributiva tiene mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia de los procedimientos, en tanto que la justicia de los procedimientos tiende a afectar el compromiso organizacional de un empleado, la confianza en su jefe y su intención de renunciar.

3.2.6. Teoría de la expectativa de la motivación

La teoría presentada por Victor Vroom plantea que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta, si creen en el valor de esa meta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla (Vroom, V., 1964).

Esta teoría indica que la motivación de las personas a realizar una acción estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.

Fuerza = Valor x Expectativa

- Fuerza: fortaleza de la motivación de una persona.

- Valor: fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado.
- Expectativa: probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado.

La explicación de la motivación puede ser resumida en las preguntas siguientes: ¿qué tan duro tengo que trabajar para lograr cierto nivel de desempeño? ¿Puedo lograr realmente ese nivel? ¿Qué recompensa obtendré al trabajar a ese nivel de desempeño? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí? Y, ¿me ayuda a lograr mis objetivos?

El hecho de que un empleado esté motivado a realizar un esfuerzo en cualquier momento depende de sus objetivos particulares y su percepción del nivel de desempeño necesario para lograr esos objetivos.

La teoría tiene que ver con las percepciones. La realidad es irrelevante. Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinarán su motivación (nivel de esfuerzo).

La propuesta no es difícil de poner en práctica y, sin embargo, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar.

3.3 OTRAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

3.3.1. Teoría ERG de Alderfer

La siguiente teoría, también llamada teoría de las tres necesidades, plantea que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento (Alderfer, C., 1972).

1. Necesidades de existencia. Son similares a las necesidades básicas de la pirámide de Maslow explicada anteriormente en el apartado 3.1.1.
2. Necesidades de relación. Se refiere a las relativas a relacionarse con otros individuos de manera satisfactoria.

3. Necesidades de crecimiento. Representan al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según él, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior.

3.3.2. Modelo de motivación de Porter y Lawler

El modelo propuesto consta de un sistema basado en los conceptos y relaciones de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción (Porter, L. y Edward E. Lawler, 1983).

El esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) puede definirse como el valor de la recompensa más cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa.

El esfuerzo percibido y probabilidad de obtener recompensa son influidos por las experiencias del desempeño real anteriores que tuvo el individuo (mejor apreciación del esfuerzo requerido y probabilidad de recibir una recompensa).

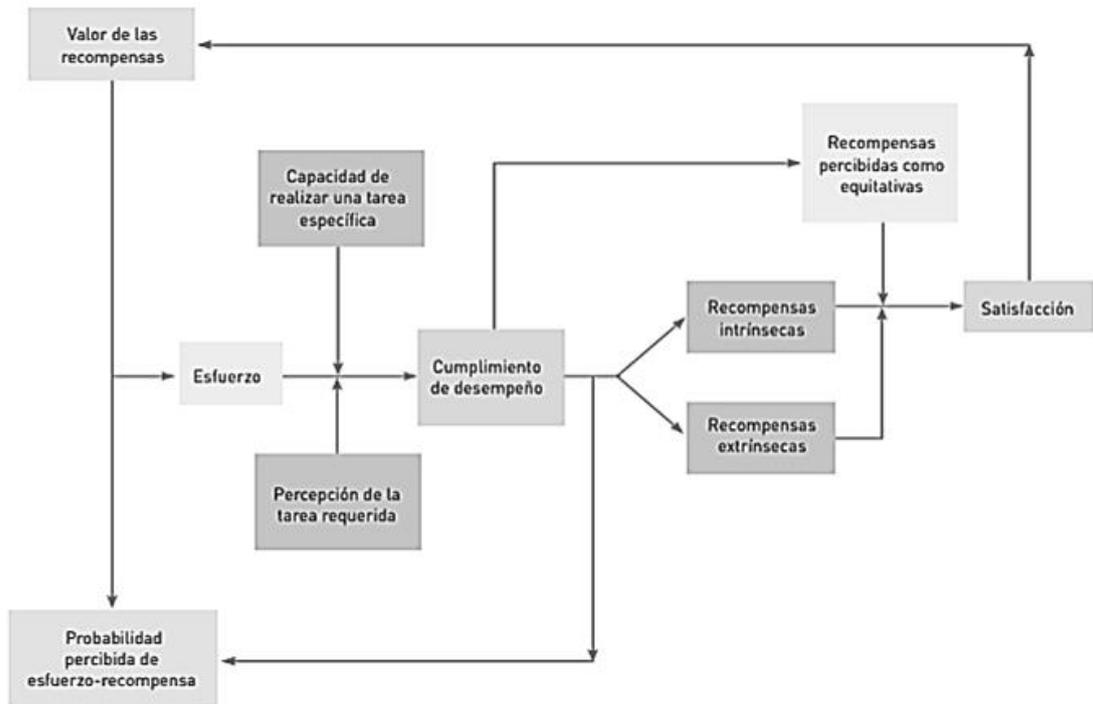
Lo que determina el desempeño real en un puesto de trabajo es, principalmente, el esfuerzo realizado (el hacer las funciones o cumplir las metas), pero también influyen la capacidad del individuo (sus conocimientos y habilidades) para realizar la función y su percepción de cuál es la función requerida (el grado al cual comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una función).

Este desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus). Las recompensas, aminoradas por lo que el individuo ve como equitativo, llevan a la satisfacción; pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas.

Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo afectará necesariamente la satisfacción que de ella se deriva, y de igual forma la satisfacción influirá en el valor real de las recompensas.

Estas relaciones pueden graficarse de la siguiente forma:

GRÁFICO 2:



Fuente: Koontz, Wehrich, & Cannice, (2012).

4. TÉCNICAS

Luego de analizar las variadas teorías de la motivación, surgen múltiples técnicas a aplicar por los superiores para lograr un impulso adecuado en sus empleados.

Antes de proceder a detallar las técnicas debemos introducir los conceptos de los tipos de recompensas que se pueden aplicar para impulsar a los empleados hacia un buen desempeño en sus puestos (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

- Recompensas Intrínsecas: este tipo de recompensas pueden incluir una sensación de logro o hasta de autorrealización;
- Recompensas extrínsecas: incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y dinero. Ejemplos de esto son el salario por hora, semanal o anual, trabajo por

pieza, comisión por ventas, pago por méritos, planes de bonos, reparto de utilidades o ganancias y opciones de acciones.

- Recompensas individuales: cuando el pago es por el desempeño individual, las personas compiten con sus pares y puede hacer difícil el trabajo en equipo y la cooperación. Un ejemplo de estas recompensas es ofrecer planes de compensación de cafetería adaptados a las necesidades y preferencias de cada empleado;
- Recompensas grupales: si el pago es por el buen desempeño grupal existe la complicación de que algunos individuos no contribuyan con su parte justa del esfuerzo;
- Recompensas organizacionales: el desempeño organizacional como criterio para otorgar bonos se basa en la noción de que los empleados contribuyeron al desempeño sobresaliente de la empresa.

A la hora de otorgar beneficios de los sistemas de recompensas individual, de grupo y organizacional, algunas compañías utilizan una combinación de planes.

En adelante algunas de las alternativas de las técnicas motivacionales más importantes que pueden utilizarse, mencionadas en Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012). Si bien la motivación es tan compleja e individualizada que quizá no haya una técnica específica a aplicar a una situación determinada.

4.1. DINERO

El dinero es un medio urgente para lograr un nivel de vida mínimo, aun cuando éste pueda valorarse más conforme las personas logran mejor acomodo.

Para algunos, el dinero siempre será de mayor importancia, en tanto que para otros puede no llegar a serlo nunca. Las empresas suelen procurar que sus sueldos y salarios sean competitivos dentro de su industria y área geográfica para atraer y retener a la gente.

Las organizaciones, en general, tienen mucho cuidado de asegurar que las personas en niveles comparables reciban la misma, o casi la misma, compensación. La forma de asegurarse de

que el dinero tiene un significado, como recompensa por un logro y un medio de complacer a las personas que lo alcanzaron, es basar la compensación en el desempeño tanto como sea posible.

El problema con muchos aumentos de sueldos y salarios, e incluso con el pago de bonos, es que no son lo bastante grandes para motivar a quien los recibe: pueden ocasionar que el individuo se sienta descontento y busque otro trabajo, pero es raro que motiven significativamente, a menos que sean tan grandes como para ser sentidos.

4.2. PARTICIPACIÓN

Una de las técnicas que ha tomado mayor preponderancia y ha recibido fuerte apoyo de las teorías e investigaciones de la motivación actuales es la participación.

La técnica de la participación consiste en involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos propios para el éxito de la empresa.

Es un método muy eficaz sobre la motivación del empleado cuando se les consulta sobre una acción que las afecta y se las hace ser parte del acto. La mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución, por esto si el tipo de participación que se le da al individuo es el correcto rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también es un medio de reconocimiento, satisface las necesidades de afiliación y aceptación, y otorga a las personas un sentido de logro.

De todas formas, alentar la participación del empleado no debe significar que los gerentes debiliten su puesto. Aunque éstos fomenten la participación de sus subordinados en cuestiones en que puedan ayudar, ellos mismos deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión.

4.3. CALIDAD DE LA VIDA LABORAL

El programa de la Calidad de Vida Laboral (CVL), es un enfoque sistémico al diseño del puesto y un desarrollo de la ampliación de las responsabilidades laborales.

La CVL consiste en un campo interdisciplinario de consulta y acción mezclando la psicología industrial y organizacional, sociología, ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y de liderazgo, y las relaciones industriales.

Los administradores la consideran un medio prometedor para tratar la productividad estancada y los trabajadores y representantes sindicales también la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad, y para justificar sueldos más altos.

Las dependencias gubernamentales han sido atraídas por la CVL como medio para aumentar la productividad y reducir la inflación, así como una forma para obtener la democracia industrial y minimizar las disputas laborales.

La CVL, con tantos rendimientos posibles e importantes, se está difundiendo rápidamente, en especial en compañías grandes. Los primeros en adoptar los programas de CVL fueron compañías bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminum (ALCOA) y AT&T.

4.4. ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS

Las últimas investigaciones señalan la gran importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos, ya sean gerenciales o no gerenciales. Esta técnica se encuentra estrechamente relacionada a la teoría de la motivación de Herzberg, en la que los factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son los verdaderos motivadores. Aunque su teoría se siga cuestionando, ha despertado interés en todo el mundo para desarrollar el enriquecimiento del contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos.

Debemos distinguir bien los conceptos de enriquecimiento del contenido del puesto y el simple crecimiento del puesto.

- Crecimiento del puesto: intenta hacer el trabajo más variado al eliminar el aburrimiento asociado con la ejecución de tareas repetitivas. Amplía el ámbito del puesto agregando actividades similares sin aumentar la responsabilidad. Por ejemplo, un obrero de línea de producción puede instalar no sólo la defensa de un auto, sino también el cofre frontal. Los críticos dirían que esto es simplemente agregar una actividad monótona a otra, ya que no aumenta la responsabilidad del obrero.

- Enriquecimiento del puesto: desarrolla en los puestos el sentido de desafío y logro; los puestos pueden enriquecerse con más variedad de tareas, pero también mediante las siguientes acciones:
 1. Otorgar mayor libertad para decidir sobre aspectos como métodos de trabajo, secuencias y ritmos, o la aceptación o rechazo de materiales.
 2. Fomentar la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
 3. Responsabilizar del personal en sus actividades.
 4. Asegurar que los trabajadores visualicen su contribución al producto terminado y al bienestar de la empresa.
 5. Realimentar al personal sobre su desempeño en el puesto, de preferencia durante la realización de sus tareas y no solo al finalizarlas.
 6. Involucrar a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, como la distribución, la temperatura, la iluminación y la limpieza de la oficina o planta.

Existen varias limitaciones al aplicar la técnica del enriquecimiento de puestos. Entre ellas podemos notar:

- La tecnología: con maquinaria especializada y técnicas estandarizadas, quizá no sea posible hacer a todas las actividades muy significativas;
- Los costos: este enfoque puede tornarse difícil, lento y costoso en su aplicación, pero debería analizarse si el aumento de los costos por utilizar esta técnica se compensa con la reducción en el ausentismo y la rotación de los empleados;
- Las actitudes de los trabajadores: existen dudas sobre si los trabajadores realmente quieren el enriquecimiento del puesto, en especial el relacionado con un cambio en el contenido básico de sus puestos. Lo que parecen querer ante todo es seguridad tanto en el empleo como en su salario. Además de que un cambio en la naturaleza de sus actividades pueda implicar la pérdida de sus empleos.

Las limitaciones del enriquecimiento del puesto se aplican sobre todo a puestos que implican bajo grado de destrezas; los de trabajadores altamente capacitados, profesionales y

gerentes ya tienen distintos grados de reto y logro. Quizá podrían ampliarse considerablemente a mucho más de lo que son, lo que también podría hacerse mejor con técnicas administrativas como administrar por objetivos, utilizar más lineamientos en políticas con delegación de autoridad, introducir más símbolos de estatus en la forma de títulos e instalaciones de oficinas y vincular más estrechamente bonos y otras recompensas al desempeño.

4.5. OTRAS TÉCNICAS MOTIVACIONALES

Otras técnicas de motivación que se pueden utilizar en el ámbito laboral son las siguientes:

- Recompensa – castigo.
- Empleo – despido.
- Ascenso – estancamiento.
- Aumento de sueldos – supresión.
- Prestigio – falta de reconocimiento.
- Ayudar a los subordinados a cumplir sus metas.
- Otorgar reconocimiento personal a los empleados.
- Brindar responsabilidad al personal.
- Capacitación, como medio de progreso.
- Eliminar los medios físicos de insatisfacción.

CAPÍTULO II: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Dado que el presente trabajo encara los distintos aspectos de la motivación precisamente en las PyMEs, en este capítulo se despliega dicha temática introduciendo el concepto de PyME según la legislación argentina, la importancia de dichas empresas en el ambiente económico del país, los beneficios de su inscripción como tales y las principales características que las desempatan del resto de las empresas.

1. CONCEPTO

La pequeña y mediana empresa es una empresa de especial dimensión con algunos límites ocupacionales y financieros establecidos por los Estados o regiones. Además de estas características comparten lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Al término PyME se le sumó el de MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), expandiendo el término original, en donde se incluye a la microempresa.

La doctrina define a la pequeña y mediana empresa como una organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones de las grandes firmas. (Canales, 2010)

A diferencia de la Unión Europea (donde existe una definición uniforme de la PyME), los países latinoamericanos no cuentan con una definición común sobre el concepto, de forma que cada uno utiliza una propia. (Vives, Corral, & Isusi, 2005)

Existen dos formas de clasificar a las PyMEs en Argentina y son las siguientes:

1.1. CLASIFICACIÓN DE LA CNV PARA OPERACIONES DE PYMES EN EL MERCADO DE CAPITALS

Según establece la Resolución General 670/2016 de la Comisión Nacional de Valores (CNV), se entiende por Pequeñas y Medianas Empresas, al sólo efecto del acceso al mercado de capitales (mediante emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda), a las empresas

constituidas en el país cuyos ingresos totales anuales expresados en pesos no superen los siguientes valores:

CUADRO 1: Clasificación PyME según la CNV

Sector Tamaño	Agropecuari o	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
PyME	160.000.000	540.000.000	650.000.000	180.000.000	270.000.000

Fuente: Resolución General 670/2016 de la Comisión Nacional de Valores.

1.2. CLASIFICACIÓN DE LA SECRETARÍA DE EMPRENDEDORES Y DE LA PYME

Según la Resolución N° 103/2017 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, son PyMEs las empresas que desarrollen actividades productivas en el país y cuyas ventas totales anuales en pesos no superen los siguientes montos según cada categoría:

CUADRO 2: Clasificación PyME según la SEPyME

		Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Categoría	Micro	\$4.700.000	\$3.500.000	\$12.500.000	\$10.500.000	\$3.000.000
	Pequeña	\$30.000.000	\$21.000.000	\$75.000.000	\$64.000.000	\$19.000.000
	Mediana Tramo1	\$240.000.000	\$175.000.000	\$630.000.000	\$520.000.000	\$145.000.000
	Mediana Tramo 2	\$360.000.000	\$250.000.000	\$900.000.000	\$760.000.000	\$230.000.000

Fuente: art 1° de la Resolución 103/2017 SEPyME.

La Resolución 39/2016 de la misma Secretaría dispone que las ventas totales anuales son las que surgen del promedio de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo del cálculo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y deduciendo hasta el 50% del monto de las exportaciones.

En el caso de empresas cuya antigüedad sea menor a 3 ejercicios, las ventas totales anuales se determinarán promediando la información de los ejercicios comerciales o años fiscales completos. En su defecto, se considerará el proporcional de ventas acumuladas desde el inicio de

actividades hasta la fecha de solicitud, sumando las ventas correspondientes a los períodos fiscales mensuales vencidos.

En el siguiente cuadro se encuentra la clasificación para definir el sector de actividad al cual pertenece cada empresa:

CUADRO 3: Definición del sector

SECTOR	SECCIÓN
AGROPECUARIO	A AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
INDUSTRIA Y MINERIA	B EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS
	C INDUSTRIA MANUFACTURERA
	J INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
SERVICIOS	D ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
	E SUMINISTRO DE AGUA, CLOACAS, GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECUPERACIÓN DE MATERIALES
	H SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
	I SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE COMIDA
	J INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (excluyendo las actividades incluidas en el Sector “Industria y Minería”)
	L SERVICIOS INMOBILIARIOS
	M SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS
	N ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO (incluye alquiler de vehículos y maquinaria sin personal)
	P ENSEÑANZA
	Q SALUD HUMANA Y SERVICIOS SOCIALES
	R SERVICIOS ARTÍSTICOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE ESPARCIMIENTO (excluyendo la actividad 920 “Servicios Relacionados con Juegos de Azar y Apuestas”)
	S SERVICIOS DE ASOCIACIONES Y SERVICIOS PERSONALES
	CONSTRUCCIÓN
COMERCIO	G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS

Fuente: art 3° de la Resolución 103/2017 SEPyme.

Si la empresa cuenta con ventas en más de un sector de actividad establecido, se considerará aquel sector cuyos ingresos hayan sido mayores.

No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que:

- 1) Teniendo ventas en más de un sector, en alguno supere los límites establecidos,
- 2) Reuniendo los requisitos, estén controladas por o vinculadas a otra/s empresa/s o grupo/s económico/s nacionales o extranjeros que no reúnan los mismos requisitos. Se considerará que una empresa está vinculada a otra/s empresa/s o grupo/s económico/s cuando ésta/s participe/n en más del 10% del capital de la primera; y controlada,

cuando participe/n, en forma directa o por intermedio de otra sociedad a su vez controlada, en más del 50% del capital de la primera. Cuando una empresa esté controlada por otra, el cumplimiento de los requisitos deberá analizarse en forma conjunta, debiéndose considerar el valor promedio de las ventas totales anuales de todo el grupo económico. En cambio, cuando una empresa esté vinculada a otra/s empresa/s, el cumplimiento de los requisitos deberá analizarse en forma individual, separada e independiente de cada una de ellas. En caso de que, al menos 1 de las empresas no cumpla con los mismos, ninguna será considerada Micro, Pequeña o Mediana.

3) Realicen las actividades de las secciones que se detallan a continuación:

CUADRO 4: Actividades excluidas

K	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS DE SEGUROS
T	SERVICIOS DE HOGARES PRIVADOS QUE CONTRATAN SERVICIO DOMÉSTICO
U	SERVICIOS DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEFENSA Y SEGURIDAD SOCIAL OBLIGATORIA
R 920	SERVICIOS RELACIONADOS CON JUEGOS DE AZAR Y APUESTAS

Fuente: art 3° de la Resolución 103/2017 SEPyme.

2. IMPORTANCIA

En los últimos tiempos las pequeñas y medianas empresas han tomado mayor relevancia en la economía de los países. No solo son importantes por su enfoque hacia la individualización de productos, al contrario de grandes empresas enfocadas hacia la estandarización de los productos, sino que, además, actúan como subcontratadas por grandes empresas brindando apoyo con servicios y operaciones. Este sistema permite una reducción de costos que de ser ejecutadas por las grandes empresas no ocurriría.

También existen actividades de producción en donde lo más apropiado es trabajar con empresas pequeñas, como es el caso de las cooperativas agrícolas.

En Argentina las pequeñas y medianas empresas son lo suficientemente importante ya que el 99% de las empresas son PyMEs, mientras que más de 4.1 millones de argentinos trabajan en una PyME. Asimismo, el 70% del empleo formal es generado por PyMEs.

3. REGISTRO MIPYME EN AFIP

La Administración Federal de Ingresos Públicos entrega a los contribuyentes que registren sus PyMEs en el portal, un certificado acreditando su condición de pequeña y mediana empresa dando acceso a los siguientes beneficios (PYMES, s.f.):

3.1. Reducción y atenuantes de impuestos:

a. Impuesto al Valor Agregado:

- Posibilidad de pago a 90 días del IVA declarado mensualmente.
- Simplificación para solicitar el certificado de no retención de IVA.

b. Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta:

- Exención de pago y presentación del impuesto.

c. Impuesto al Cheque:

- Compensación en el pago del Impuesto a las Ganancias el 100% del impuesto al cheque, y para el caso de empresas industriales medianas de tramo 1, hasta el 50%.

3.2. Beneficios para el capital emprendedor:

a. Instituciones e Inversores del Capital Emprendedor

- Dedución del impuesto a las ganancias hasta el 75% de las inversiones en emprendimientos, siempre que el monto no supere el 10% de la ganancia neta. El excedente puede deducirse en los cinco ejercicios fiscales inmediatos siguientes en el que se hubieren efectuado los aportes.

b. Empleadores de los Sectores Textil, de Confección, de Calzado y de Marroquinería

- Reducción de la alícuota para el cálculo mensual de las contribuciones patronales por cada uno de los trabajadores con remuneraciones brutas de \$12.000.

3.3. Reducción de retenciones para microempresas de comercio

- Exclusión de los regímenes de retención del IVA y del impuesto a las ganancias sobre las operaciones con tarjeta de crédito o débito.

3.4. Créditos para microempresas

- Permite acceder a líneas de créditos del Banco Nación para microempresas para la adquisición de equipamiento y realización de distintas inversiones debido a

la obligatoriedad de los monotributistas de emitir con controlador fiscal facturas electrónicas.

3.5. Mejoras para exportadores

a. Desgravación de exportaciones hasta U\$S 50 millones:

Desde el 8 de mayo de 2019 y hasta el 31 de diciembre de 2020, se desgravan las exportaciones de las mercaderías que se encuentran en las posiciones arancelarias especificadas por la Nomenclatura Común del Mercosur con algunas consideraciones.

3.6. Consideración especial de deudas fiscales

- Las PyMEs registradas pueden acceder a los siguientes programas de beneficios ante dificultades económico-financieras
 - a. Plan Permanente
 - b. Plan de emergencia
 - c. Plan RG 4.477
 - d. Acuerdo Preventivo Extrajudicial
 - e. Flexibilización de Embargos
 - f. Ampliación de plazo a 45 días para cancelar deudas antes de recibir la intimación

4. CARACTERIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

A continuación, se presenta un conjunto de rasgos que son una constante en las PyMEs de Argentina de manera que estas características, forman un modelo o patrón común con el cual estas se identifican.

Algunas de estas características son: (Pymes Argentinas: Características Generales, 2010):

1. **Propiedad y gestión comercial, financiera y técnica concentrada en una sola persona y/o en una familia.** El carácter familiar de estas empresas repercute en los siguientes aspectos económicos y productivos de la firma a lo que se propone recomendaciones útiles:
 - a. Centralización en la toma de decisiones: el propietario interviene en la resolución de todos los problemas que se presentan existiendo ausencia de

mandos intermedios en los cuales delegar su autoridad, en gran parte, porque el propio empresario no promueve su formación. Los ejecutivos, cualquiera sea el tamaño de la empresa, deben rodearse de empleados capacitados, creando un equipo de trabajo y compartiendo responsabilidades. El individualismo es un elemento que perjudica a la empresa.

- b. La intuición como herramienta para dirigir la marcha de la empresa: el sentido común y la experiencia son muy importantes para tomar decisiones, no obstante, se debe agregar buena información y organización. Como el contexto en el que funcionan es complejo y cambiante, es fundamental la capacitación continua del empresario y sus colaboradores.
- c. Falta de utilización de herramientas técnicas: el empresario PyME desarrolla actividades en las diversas áreas de la empresa sin tener, necesariamente, conocimientos técnicos específicos en ellas. La utilización de herramientas como presupuestos, pronósticos de ventas, flujos de fondos, costos, entre otras, permitirán obtener información clara, correcta y oportuna para mejorar su posición a la hora de decidir.
- d. Incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado.
- e. Carácter familiar que asume el patrimonio de la firma

2. **Relación de tipo directa de sus miembros**, con un tipo de vinculación “cara a cara” lo cual genera:

- a. Superposición de cuestiones operativas con las que surgen de las relaciones interpersonales, lo cual se agrava si existen vínculos familiares.
- b. Falta de precisión en la asignación de funciones y división del trabajo. Es conveniente que cada uno de los miembros tenga un puesto definido, con tareas asignadas para evitar superposiciones inconvenientes. De no existir las mismas, cuando la empresa comienza a crecer en tamaño y actividad, se originan problemas por confusión de responsabilidades y pérdida de eficiencia por falta de especialización.

3. **Mano de obra poco calificada.** Esto provoca una capacidad de uso reducida y baja adaptación de las fuentes de información y tecnologías útiles. Además, no cuentan con gran capacidad económica para retener a sus mejores empleados.

4. **Dificultades de acceso a créditos**, debiendo garantizar los préstamos requeridos con bienes de patrimonio personal de los empresarios.
5. **Falta de planificación de su producción y escasez de estrategias empresariales a mediano plazo**. Sólo un reducido grupo de empresas considera clave realizar cambios tecnológicos y organizativos a mediano y largo plazo para tener éxito y poder así forjar su inserción externa.
6. **Dependencia de proveedores locales**, lo cual implica un riesgo implícito en caso de dificultades de esos proveedores. Además, si la PyME es proveedora de grandes empresas por su reducido poder de negociación, se ve sometida a la voluntad de estas.
7. **Orientación en su generalidad hacia el mercado interno**, atendiendo demandas de su zona de dominio regional o local, donde sus principales clientes se ubican en su área de localización.
8. **Venta de producción a otras firmas**, evitando directamente el mercado consumidor final debido al tipo de productos, procesos o bienes que fabrican las PyMEs.
9. **Falta de importancia a aspectos formales** (como procedimientos, estados contables y financieros, registros de clientes, evolución de ventas, etc.), son considerados pérdida de tiempo y dinero redundante. Esto trae como consecuencia la ausencia de información correcta y oportuna a la hora de tomar decisiones o realizar controles.
10. **Diferenciación entre PyMEs por su antigüedad**.
 - a. Empresas “antiguas” dedicadas a la industria: son firmas con un extenso desarrollo con conocimiento técnico incorporado. Una gran cantidad de los establecimientos PyMEs posee una experiencia mínima de 20 años. Producen un stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles adecuados a la situación macroeconómica incierta en la que están inmersas, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado congruentemente pequeño.
 - b. Empresas “nuevas” dedicadas a actividades diversas: son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación por lo cual sus niveles de productividad

medios son inferiores, debido a esto, la presión competitiva es menor o, por lo menos, es superable a bajos costos.

11. **La experiencia previa (o aprendizaje acumulado) como elemento fundamental para lograr estructura y estabilidad en el mercado.** El aprendizaje interno se obtiene a partir de la resolución de problemas de la actividad cotidiana y de los aportes técnicos recibidos de las empresas con quienes se vincula. Este conocimiento se presenta de manera tácita, como un activo intangible e intransferible.

12. **Tamaño de ocupación promedio próximo a 50 personas estables.**

13. **Trayectoria tecnológica estructurada en sucesivas inversiones incrementales a lo largo del tiempo.** Es un proceso semicontinuo de inversiones de bajo peso individual en momentos de “oportunidad favorable”. Generalmente, cuenta con equipamiento “usado” de segunda o tercera mano, adquirido a un bajo precio relativo y cuya utilización parcial suele incidir negativamente en la rentabilidad y productividad del equipamiento.

14. **Diversificación de producción como respuesta a situaciones de crisis,** manteniendo un alto nivel de integración vertical.

CONCLUSIÓN

Los países latinoamericanos al no contar con una definición común sobre el concepto de pequeña y mediana empresa, cada uno utiliza la suya propia. En Argentina, se las define en función de las actividades productivas realizadas en el país (construcción, servicios, comercio, industria y minería, agropecuario) y cuyas ventas totales anuales en pesos no superen ciertos montos.

El papel que cumplen las PyMEs en la economía mundial es importante y puntualmente en Argentina, su relevancia se debe a que abarcan el 99% de las empresas del país y generan el 70% del empleo formal.

Es por esto que el gobierno apoya a estas organizaciones con la legislación vigente, concediéndoles variados beneficios por su adhesión al registro MIPyME, entre estos, alivio de presión fiscal, fomento de sus inversiones, entre otros.

Finalmente, todas ellas comparten rasgos característicos como la conducción personal, mano de obra con escasa calificación, insuficiencia de estrategias empresariales a mediano plazo, desidia por los aspectos formales y una estructura organizacional mínima. Por todo esto es que el manejo de una PyME requiere mucha sensibilidad, intuición y prudencia, ya que, al contar con reducido personal colaborador, implica que cada decisión o acción ejecutada repercute casi de inmediato, mejorando o poniendo en riesgo la marcha y avance de esta.

CAPÍTULO III: COACHING

Este capítulo tiene por objeto desarrollar ampliamente qué es el proceso de coaching, para qué sirve, cuándo debe aplicarse, cuáles son sus beneficios y ventajas si se lleva a cabo, y su aprendizaje (Becerra, 2016).

1. DEFINICIÓN DE COACHING

Los precursores del coaching han elaborado distintas definiciones, pero todas con ciertas similitudes. Dicha definición depende del tipo de escuela, tipo de coaching que apliquen los coaches, sus experiencias, etc.

Algunos de los precursores más importantes definen al coaching de la siguiente manera:

- La I.C.F ("International Coach Federation") define el "coaching" como: "Una relación profesional que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas. Mediante el proceso de "coaching", el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida".
- Joseph O'Connor y Andrea Lages (2004), son "coachs" referentes en el "coaching" con Programación Neurolingüística dicen: "Una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional".
- Jim Selman elabora una definición orientada al ámbito organizacional y lo define como: "El "coaching" es una estrategia para lograr el cambio, para conseguir ver oportunidades o posibilidades donde, aunque existen, no se pueden vislumbrar" (Aparicio Ortuñez, 2006).
- Tim Galwey, se basa en la importancia del diálogo en las personas, definiendo: "El "coaching" es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas" (López, 2005)
- Eduardo Silveti (2014) definió el coaching en el curso de post-grado que brinda la Facultad de Ciencias Económicas como: "Un proceso interactivo que permite a un "coach" (entrenador), asistir a su "coachee" (el cliente que percibe el "coaching") a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona

pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz".

A modo resumen, el coaching es un proceso que se realiza entre 2 personas, "coach y coachee" o entre una persona y un equipo "coaching" de equipos. En ambos casos el objetivo del coach es que su coachee, a través de estrategias otorgadas por su coach, pueda lograr resultados extraordinarios desarrollando sus propios valores, creencias, generando fortaleza personal, con mira hacia el futuro y aprendiendo a no resistirse al cambio.

A nivel organizacional, permite ampliar la visión empresarial. Esto se puede alcanzar aplicando coaching a su personal, con el objeto de que incrementen la motivación para la realización de su trabajo, mediante técnicas que faciliten las relaciones entre trabajadores, pudiendo lograr así, una sinergia entre compañeros, formando un equipo capaz de llevar adelante la organización en mejores condiciones.

Se busca que el enfoque sea dirigido hacia un "trabajo, motivación, aprendizaje y desarrollo" y no hacia un "trabajo obligación", buscando beneficios tanto personales como en equipo.

Por lo tanto, se concluye en que el "coaching" se funda en los siguientes principios (Espinal, 2008, Cuadernos de Coaching I.C.F; Garriga, 2015):

- Búsqueda del desarrollo de creencias y valores personales
- Elevar la autoestima y generar responsabilidad de ser protagonista de los actos y afrontar las consecuencias de llevar a cabo los mismos.
- Se logren los objetivos y metas que se hayan planteado las personas a corto y largo plazo, aplicando técnicas y estrategias requeridas para tal fin.
- Amplíen los pensamientos dándole un enfoque positivo.
- Moviliza al ser humano a orientarse hacia el futuro y aceptar el pasado.
- Disminuir el miedo al cambio y aprender a llevarlo a cabo con todos sus beneficios y perjuicios.
- Se busca el trabajo en equipo y el compañerismo entre los trabajadores, logrando que individualmente desarrollen sus talentos personales, pero además generando compromiso entre los participantes del grupo.
- Mejorar la conciencia de las personas orientadas al cambio cultural que permita la colaboración con la sociedad.

2. BENEFICIOS DE APLICAR COACHING

El coaching puede ayudarnos para (García, 2014):

- Mejorar el diálogo entre personas.
- Incrementar la confianza personal.
- Desarrollar planes de acción que permitan lograr objetivos propuestos.
- Apertura al cambio.
- Aumentar la motivación en el desarrollo del trabajo y actividades diarias.
- Aceptar y superar los miedos.
- Buscar y encontrar la solución a los problemas del día a día.
- Ser responsable de los actos llevados a cabo y responder por cada uno de ellos.

3. FUNCIONAMIENTO

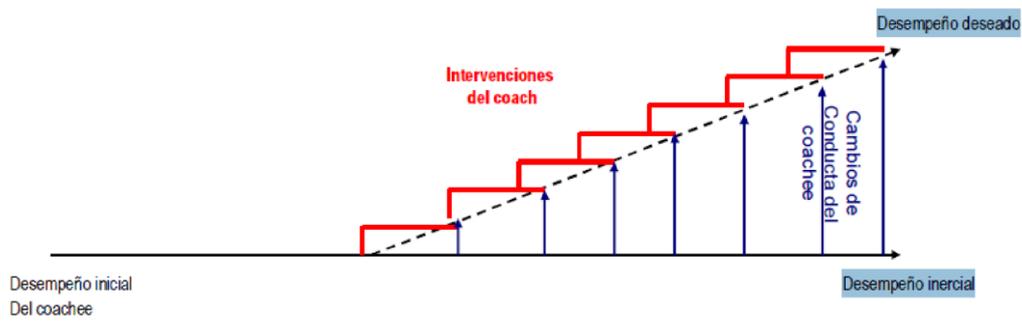
El coaching es un proceso, como se mencionó anteriormente, que se lleva a cabo entre el “coach” y el “coachee” o el “coaching de equipos”, en el cual el coach debe comprometerse a que la otra parte logre todos los beneficios antes mencionados aplicando estrategias de coaching para lograrlo.

Este proceso se realiza a través de sesiones periódicas, ya sean de manera virtual o personal. Según Eduardo Silveti (2009) la mejor técnica es la conversación, ya que se logra conocer más en profundidad al coachee.

El coach tiene la función de escuchar a su cliente, de realizarle preguntas claves y aplicar las técnicas necesarias para expresar todo tipo de emociones, sentimientos, situaciones y bloqueos con los que cuente.

Por otra parte, el coachee tiene que colaborar siendo honesto y estando abierto al proceso que pretenda llevar a cabo su coach.

GRÁFICO 3: ¿Cómo funciona el coaching?



Fuente: Silveti, Eduardo, Coaching, Counselling y Mentoring, 2009. (Becerra, 2016)

4. OPORTUNIDAD DE SU APLICACIÓN

El coaching se debe aplicar cuando (Silveti, 2009; San Juan Iglesias, 2011):

- Se busque mejorar el ambiente de trabajo.
- Requiera que los empleados sean más eficientes y se encuentren más motivados.
- se quiera aumentar la capacidad técnica de los empleados.
- Promover el trabajo en equipo y el compañerismo.
- Mejorar y ampliar la visión y misión empresarial.
- Cuando el personal se encuentre en una complicación y requiera de soluciones rápidas.
- Se busque que los trabajadores desarrollen potenciales individuales.
- Se incurra en la búsqueda de una nueva cultura empresarial.

5. ELEMENTOS DEL COACHING

El coaching posee los siguientes elementos (Telles, 2011):

- **Valores:** Los valores son la base fundamental que guían a las personas en cómo transitar en la vida y el coaching tiene el objetivo de desarrollarlos y reforzarlos.
- **Resultados:** El objetivo principal del coach es lograr resultados positivos sobre su coachee, tanto en el desempeño individual como grupal.

- **Disciplina:** El coaching es una interacción disciplinaria. El coach debe tener las competencias y capacidades disciplinarias necesarias para llevar a cabo el proceso de coaching.
- **Entrenamiento:** Además de disciplina y conceptos teóricos, el coach debe emprender continuamente en la práctica de coaching. Requiere de entrenamiento y actualización permanente.

6. CLASES DE COACHING

Existen distintas clases de coaching en la cual cada coach puede especializarse en la rama que más sea de su agrado y comodidad.

El tipo de coaching a aplicar dependerá de las experiencias, influencias y situaciones que se estén llevando a cabo.

A continuación, se detallan las diferentes clases:

6.1. Coaching Personal

El coaching personal se centra en todos los aspectos y situaciones sucedidas en la vida diaria de coachee. Ya sea salud, bienestar personal, relaciones con otras personas, trabajo, etc. El coach tiene que identificar las áreas con más debilidades para otorgarle una solución y que su cliente pueda progresar.

El creador del coaching personal, Thomas Leonard, cito: “Un coach personal es el socio ideal para que una persona logre sus objetivos. Es un entrenador de herramientas comunicacionales y de vida, que acompaña en la generación de cambios. El que brinda aliento en tiempos tormentosos. Es quien despierta a uno cuando está dispuesto a escuchar a su propia alma”.

6.2. Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo se basa en que la persona pueda desarrollar su potencial de liderazgo con el objetivo de lograr las metas organizacionales que se proponga.

Este proceso se realiza mediante la relación entre el coach ejecutivo y el coachee (directivo). La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado.

Fernando Anta (2015), citó: “el coaching ejecutivo se caracteriza por ser un proceso de entrenamiento guiado, estructurado, personalizado y potencial al máximo, a alcanzar las metas propuestas gracias a un mayor grado de conciencia, que les permite asumir la responsabilidad de mejora y desarrollar la autoconfianza”.

6.3. Coaching empresarial

El coaching empresarial se basa en un coach especializado en ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo de la manera más eficiente.

Para Alejandro Fariña (2012), “el coaching empresarial es aquel que se centra en el desarrollo de las habilidades de los integrantes de una empresa, logrando que cada uno de ellos consiga alcanzar su máximo potencial y si estos integran algún equipo, este pueda trabajar como un todo cohesionado en la obtención de un objetivo común, lo que sin duda se transformará de manera directa en mejora de los resultados corporativos”.

6.4. Coaching organizacional

Se funda en todo tipo de aspectos organizacionales, ya sean sociedades, administración pública, PyMEs, etc. Con la aplicación de este tipo de coaching se busca como objetivos poder desarrollar una reestructuración organizativa, mejorar el ambiente organizacional, estar abierto a los cambios, entre otros.

Marcos Telles (2011) dice: “la misión del coaching organizacional es la de alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de equipo, la misión y visión compartida, creatividad y la flexibilidad”.

6.5. Coaching de equipos

Este tipo de coaching cuenta con un coach y un grupo de coachees. Se basa en el desarrollo colectivo del equipo, de comprometerse con el compañero, ser responsable y lograr la sinergia de equipo.

Al trabajar en un buen ambiente laboral, las personas se encuentran más motivadas, logrando realizar sus tareas de manera más eficiente. Es muy importante tener en cuenta este tipo de coaching para organizaciones con elevado número de empleados.

Algunos objetivos que se intentan alcanzar son: que los trabajadores se comprometan con el grupo, que resuelvan sus diferencias y juntos busquen el bien común para la organización, que todas las personas del grupo puedan opinar y sean escuchados, entre otros.

6.6. Coaching deportivo

Este tipo de coaching es el utilizado en el ambiente de la competición. Se busca el deportista pueda ampliar su potencial al máximo posible para poder lograr sus objetivos deportivos.

Para poder lograrlo, el coach debe aplicar las estrategias necesarias para que el deportista pueda aumentar la confianza en sí mismo e incrementar la autoestima con respecto a la actividad que está realizando.

6.7. Coaching educativo

Este tipo de coaching tiene como objetivo mejorar la educación, en el cual no solo hace referencia a educación a nivel académico sino también con respecto a sus pensamientos, responsabilidades, cambios en sus conductas, capacidad de seguir creciendo, etc.

Para poder llevarlo a cabo se deben tener en cuenta tres ámbitos centrales:

- El ámbito familiar (coaching familiar), es de aplicación de los padres para que puedan apoyar la formación que brinda la escuela
- Ámbito escolar (coaching de aula) que prepara a los educadores, maestros, guías, orientadores vocacionales, psicopedagogos y psicólogos educativos como asesores en el proceso de educación.

- El ámbito que comprende el modelo es el personal del alumno, donde se ofrece al educando herramientas que le faciliten la concreción de sus proyectos y metas.

6.8. Coaching político

Esta clase de coaching es aplicada a personas en las cuales van a ocupar o están ocupando un puesto en la política. Le ayudará a mejorar la conciencia para ayudar a la comunidad, en que se incremente su confianza personal para que la sociedad pueda también confiar en él, a tener ideas claras y estrategias bien definidas para llevar a cabo dichas ideas, poder pensar en frío en momento de crisis y buscar las soluciones con paciencia y eficacia (Gozalbes Begoña 2015)

Además afirma que para que funcione, la mejor opción es combinar el coaching del político con el trabajo de los asesores estratégicos, de campaña y de comunicación, logrando que se encuentre el equipo en sintonía para alcanzar los beneficios propuestos para la sociedad.

6.9. Coaching de sombra

Se llama así, ya que el trabajo del coach consiste en hacerle un seguimiento constante y sin participar en el proceso.

Hace uso de la estrategia de observación del coachee en el ambiente donde se desarrolla diariamente, el contexto y las personas que lo rodean. El objetivo es determinar cuáles son los factores que lo perturban, cuáles son sus miedos, conocer las causales de la resistencia al cambio, etc.

Con la recolección de este conjunto de información el coach puede llevar a cabo técnicas de coaching específicas que solucionen sus problemas de manera más eficiente.

7. EL COACH

7.1. HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL COACH

El coach es la persona que tiene por objetivo que su cliente, el coachee, pueda lograr determinada meta que se proponga o que pueda resolver determinado problema personal, haciendo un seguimiento detallado del mismo y aplicando estrategias coherentes a la situación.

Uno de los más prestigiosos coaches del mundo, William Hendricks (1996), enuncia las siguientes características esenciales que debe tener un coach para ser capaz de realizar su trabajo de manera correcta:

1. **FeedBack:** Los coaches tienen que fijarles el camino a realizar a los coachees, otorgándoles herramientas para que desarrollen habilidades propias y puedan lograr el éxito de lo que se propongan. Dentro de los objetivos del coach es reforzar todas las creencias y pensamientos positivos y eliminar los negativos, y esto lo logra a través del "Feedback".
2. **Claridad:** El coach debe ser claro en lo que quiera transmitir a su cliente. Para que el coachee lo pueda poner en práctica rápidamente y aprovechar el tiempo y su dinero al máximo.
3. **Apoyo:** El coach debe brindar apoyo permanente a su coachee. Ya sea otorgándole información, comprensión, ideas y demás estrategias necesarias.
4. **Construcción de confianza:** Es importante que el coachee tenga seguridad que su coach confía en él, es decir que, que cree en que es capaz de mejorar, de aceptar y progresar. Además, el coachee debe tener confianza en el coach porque sería la única manera en que lleve a cabo las tareas que este último le otorga.
5. **Mutualidad:** Busca que ambos, coach y coachee, definan un objetivo en común. Esto dependerá de la tarea del coach que, desde un principio, debe dejar bien en claro cuáles serían las metas por alcanzar para compartir una visión sobre las metas comunes. Para asegurarse esto el coach tiene que tomarse junto al cliente, el tiempo necesario para dejar bien en claro desde un principio las metas y objetivos a alcanzar. Algunas preguntas claves que tienen que hacer los coaches son: ¿Cuáles son los pasos a realizar para lograr las metas? y ¿Por qué esta meta es tan importante para el cliente?
6. **Empatía o Perspectiva:** Los coaches tienen que realizar las preguntas claves que sean necesarias, en las cuales se logre comprender desde qué perspectiva está mirando su cliente. Mientras más preguntas y más precisas sean las mismas, el trabajo se torna más fácil.
7. **Riesgo:** Es importante que el coach le haga entender a su cliente que los errores que cometa no serán causal de castigo sino al contrario, serán causal de aprendizaje.

8. **Paciencia:** el coach debe ser paciente a la hora de pensar en soluciones para su coachee, ya que si toma decisiones precipitadas puede llevar a que su cliente cometa un error y además podría perder la confianza en él.
9. **Confidencialidad:** Hendricks afirma: "Los mejores coaches son los que logran mantener la boca cerrada". Para que la confianza se mantenga es imprescindible la confidencialidad de la información individual obtenida.
10. **Respeto:** Tener respeto a todos los coachees sin importar sus principios, creencias y pensamientos.

Las habilidades son las siguientes:

1. **Auto-Conocimiento:** Un buen coach se conoce a sí mismo, se acepta como es con sus virtudes y sus defectos. Es capaz de analizarse a sí mismo reforzando sus habilidades y tratando de cambiar sus limitaciones.
2. **Habilidad para motivar:** El coach tiene que mantener motivado al coachee para que esté predispuesto al proceso de coaching. Si bien dicha motivación pertenece al interior del coachee, el coach tiene que aplicar todo tipo de herramientas necesarias para que su cliente no pierda el impulso de llevarlo a cabo.
3. **Congruencia y valores:** Lo que piensa, dice y hace el coach debe estar todo interrelacionado, debe existir una congruencia. Es decir, no puede pedirle al coachee que realice algo determinado si él no lo haría. No puede hacer algo distinto de lo que había propuesto.
4. **Habilidad de relacionarse:** Es necesario que el coach entable una buena relación con su cliente. Mientras mejor sea más eficientemente se va a llevar a cabo el proceso de coaching. Deben lograr una sinergia como equipo para que juntos alcancen la meta del proyecto.
5. **Flexibilidad:** Se refiere a la amplia cantidad de recursos y herramientas de las que puede hacer uso el coach para ayudar a su cliente.
6. **Comunicación eficaz:** La comunicación entre ambas partes tiene que ser simple, clara y concreta. Que el coachee pueda captar las ideas del coach de manera fácil para ponerlas en práctica. Por otra parte, el coach debe poder interpretar de manera adecuada la respuesta de su cliente.
7. **Habilidad proactiva:** El coach requiere ser en todo momento un pensamiento activo dirigido al logro de un objetivo concreto. En el coaching proactividad es que el coach se anticipe más que reaccione a las necesidades de los clientes, buscar soluciones antes que

explicaciones de los problemas, enfocarse en los resultados y no en los retrasos, cumplir con la agenda establecida a partir del plan.

8. **Disciplina:** la disciplina le otorga un orden. Le da seguridad al coach para lograr sus metas.
9. **Competencia de servicio:** Un coach debe ser honesto y determinar si es capaz de darle una solución a un determinado cliente o no. Es decir, si no tiene dicha competencia debería derivarlo a otro coach que éste debidamente capacitado. Además, debe también determinar si el coachee es capaz de llevar a cabo el proyecto para no hacerlo perder tiempo ni dinero.
10. **Capacidad emprendedora:** Debe tener el valor de incursionar en la incertidumbre, asumiendo los riesgos de los resultados, siempre a plena conciencia y responsabilidad. El coach eficaz por naturaleza es emprendedor y generador de cambio.
11. **Capacidades empresariales:** El coach puede tener como clientes a las empresas para ayudarlas en su organización, motivación y progreso hacia un bien en común. Para lograr alcanzar la meta deseada de la empresa el coach debe tener una visión completa de la misma y realizar planes de acción para que esta los ponga en práctica. En estos casos se utiliza el tipo “coaching empresarial”.

7.2. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Los coaches cuentan con herramientas y técnicas útiles para que los coach pongan en práctica y puedan progresar y lograr las metas deseadas. Cada coach puede elegir la técnica que crea más conveniente dependiendo del cliente y su situación. Estas herramientas buscan incitar a las personas a examinar su manera de pensar y actuar. (Martínez e Irima, 2011).

Algunas de las herramientas más utilizadas son:

7.2.1 Programación Neurolingüística (PNL)

La PNL es una técnica que estudia las 3 grandes áreas que le dan su nombre:

1. Programación: El modo en que las personas secuencian sus acciones para alcanzar sus objetivos
2. Neurología: La mente y el modo en que pensamos.
3. Lingüística: El modo en que utilizamos el lenguaje y en que éste nos afecta.

La PNL comenzó con los estudios del profesor John Grinder y el psicólogo Richard Blacder. Ellos se basaron en el modo en que las personas utilizan sus 5 sentidos, es decir, como afectan a su persona, en las conductas y emocionalmente.

Lo hicieron observando a personas exitosas en su trabajo, pudiendo determinar que eran buenos comunicadores y a partir de eso, crearon un modelo de habilidades de comunicación que podía ser transmitido a los demás y optimizar los resultados. Si se logra comprender cómo procesamos la información de nuestro entorno, cómo la organizamos y cómo obtenemos los resultados, si estos últimos no son buenos, podemos modificar la conducta y orientarla hacia resultados exitosos (Blardone, 2014).

Algunas de las ventajas que describe Cerna Vergara (2014) son que es una técnica de fácil aplicación, permite lograr el éxito mejorando ampliamente los resultados, permite que las preguntas a realizar sean positivas y motivadoras, entre otras.

Optimiza al máximo los resultados del proceso: Le brinda información sobre la conciencia y comprensión de la forma de pensar del cliente que le permite realizar acciones orientadas al problema concreto.

Permite generar preguntas de impacto positivo y motivador.

Incorpora un íntimo "rapport" o sintonía con el cliente: El "coach" puede igualar su comportamiento, ritmo y lenguaje no verbal con el del cliente y de manera natural este se puede sentir más abierto, receptivo y dispuesto a recibir lo que el "coach" le dice.

Son técnicas sencillas fáciles de incorporar.

Para María José Martín (2013) la PNL sirve para potenciar tres aspectos esenciales de un "coach":

- 1. Observar:** Esta herramienta permite la observación sigilosa de la persona, pudieron ver sus movimientos, actitudes, si es coherente lo que dice con lo que hace, ver cómo responde a determinadas situaciones, como es su personalidad. Obteniendo toda esta información puede realizar estrategias más específicas para el cliente.
- 2. Escuchar:** Es importante que el coach escuche atenta y profundamente a su cliente, ya que es esencial conocer los pensamientos, creencias, limitaciones y hábitos del coachee. El coach tiene que saber escuchar los detalles que pueden ser esenciales, aunque su cliente los pase desapercibidos.

- 3. Preguntar:** El modelo de PNL permite al coach realizar preguntas específicas, para captar toda información necesaria de su cliente. En las respuestas de su coachee debe considerar como importantes 3 factores: omisión (no siempre responden exactamente lo que deben contestar, sino que omiten detalles); distorsiones (el coachee para evitar consecuencias, distorsionan la realidad de los hechos, cambiándole el sentido a la conversación; generalización (se convierten en categorías amplias de un mismo tema). Por lo tanto, la PNL permite que el coach tenga una conexión más fuerte con su cliente, buscando conocer tanto su conciencia como inconciencia para que este cambie los aspectos que están limitando a su persona.

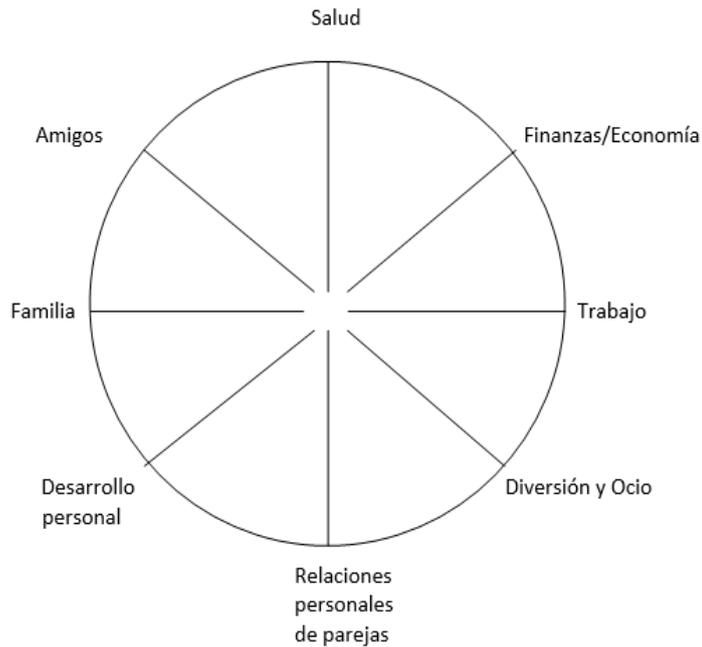
7.2.2 Rueda de la vida

Es una herramienta gráfica muy sencilla donde se puede determinar cuáles son las áreas débiles del coachee, en las cuales el coach debe prestar atención y prestar soluciones.

Cada uno puede elegir qué variables ponerle a la gráfica y la ventaja es que pueden ser muchas y variadas. Permitiendo así, determinar las causas de su malestar para trabajar en ellas y poder lograr que su cliente cambie o progrese en ese punto débil.

Esta gráfica consta de un círculo y se lo divide en 6, 8 o 10 partes que representan las distintas áreas de la vida que pretende evaluar el coach de su cliente como, por ejemplo, salud, familia, trabajo, ocio, relaciones con otras personas, pareja, economía, etc.

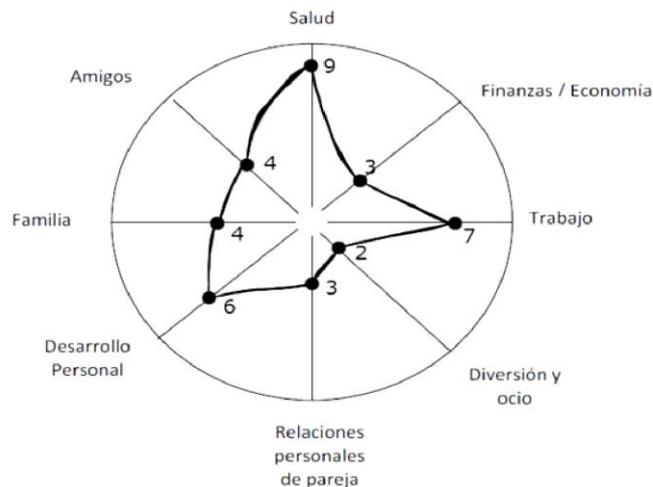
GRÁFICO 4: Rueda de la vida



Fuente: <http://www.abcoach.es/> (Becerra, 2016)

Una vez realizado el círculo con sus respectivas variables, el coachee tiene que asignarle un valor del 1 al 10 a cada área. Este número representará como siente la persona respecto de dicha área. Los números se asignan dependiendo de qué tan cerca del centro marque un punto. Por ejemplo, si marca el punto cerca de la palabra familia, implica prácticamente un 10, es decir, muy buena relación con su familia. Si marca el punto cerca del centro significa 1 que significa que hay algún problema que resolver en la misma. Una vez asignados todos los valores, se unen los puntos mediante líneas como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 5: Resultado



Fuente: <http://www.abcoach.es/> (Becerra, 2016)

Esta gráfica arroja una figura que debe analizar el coach. Si se ha obtenido un círculo bastante grande significa que el coachee se encuentra en los distintos aspectos de su vida en un estado estable. Si la figura es un círculo deformado o pequeño significa que hay puntos en los que existen debilidades y se tiene que trabajar para lograr que el cliente alcance un estado de equilibrio personal y mejore los aspectos de la vida que tengan conflictos.

7.2.3 Preguntas

Esta estrategia tiene varias fases. Existe una fase inicial, en la cual el coach tiene por objeto entrevistar al coachee, para recabar información sobre él y los hechos sucedidos. En este punto es donde el coach determina si es capaz de solucionar el caso o debe derivarlo. Luego, en las fases sucesivas, se realizan preguntas más puntuales y específicas para que el coach pueda conocer con más profundidad a su cliente, conocer sus creencias, principios, miedos, virtudes, limitaciones, etc. La ventaja de esta técnica es que una pregunta siempre va a ser respondida, ya sea un “no se” tiene valores informativos para el coach. Gracias a estas últimas, preguntas se podrá obtener información sobre qué busca su cliente con el proceso, que metas desea alcanzar, que problemas desea solucionar, es decir a dónde apuntaría el proceso de coaching.

O'Connor y Lages (2004) han creado un modelo de preguntas que resulta altamente efectivo, y lo describen de la siguiente manera:

1. Suelen comenzar con la palabra <<Qué>>: Las preguntas que empiezan con la palabra "Qué" permiten explorar objetivos, valores y creencias limitadoras y demás obstáculos que hay que superar. Algunos ejemplos de preguntas poderosas son: ¿Qué es lo que quieres?, ¿Qué es lo que te importa?, etc.
2. Deben conducir a la acción: Las preguntas poderosas están orientadas a las soluciones, entenderlas no son suficientes para resolver el problema o lograr un objetivo. Es necesario hacer algo al respecto.
3. Orientadas a los objetivos y no a los problemas: El coach se centra en el presente y futuro, más que en el pasado. Las buenas preguntas mueven a la persona hacia un futuro diferente y mejor.

4. Llevar al cliente hacia el futuro más que buscar explicaciones en el pasado: Señalan el camino hacia adelante.
5. Contienen presunciones poderosas que ayudan al cliente.

La estructura básica de una buena pregunta es la siguiente: "Qué... Tú... Verbo... Futuro Positivo".

El "Qué" hace la pregunta específica y orientada al objetivo. El "Tú" la aplica al cliente y lo responsabiliza. El "Verbo" significa acción. El "Futuro Positivo" conduce al cliente hacia el futuro que desea.

Ejemplos de preguntas poderosas: ¿Qué es lo que quieres?, ¿Qué otras opciones tienes?, ¿Qué estás dispuesto a abandonar para lograr tu objetivo?, etc.

7.2.4 Otras herramientas

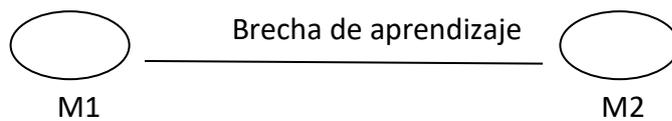
Existe, además, otras herramientas que puede utilizar el coach para evaluar a su cliente. (Martínez e Irama, 2011).

- Perfil biográfico: El coach lo utiliza para tener una visión de la vida del coachee y su situación actual.
- La línea de la vida: Es una técnica gráfica de situaciones que ha vivido su cliente, pudiendo así, averiguar los eventos que lo ha marcado o influenciado en la vida diaria.
- Mapa mental: El coachee tiene que realizar un gráfico donde se pueda apreciar la relación que existe entre su ser interior y la su realidad exterior en la que vive.
- Eneagrama: El coachee se hace una autoevaluación de su personalidad, experiencia, creencias, etc. Y debe identificar por si solo cuáles son sus puntos débiles y fuertes para darle solución.
- Modelo "A a F": Permite al "coach" poder verificar sus propias creencias, manteniéndolas activas independientemente de los diversos elementos que lo rodean.

La técnica a utilizar dependerá del coachee y de su situación. Todas las personas somos diferentes y hay que analizar detalladamente al cliente para determinar una herramienta específica para esa persona para que pueda alcanzar la meta propuesta.

8. APRENDIZAJE

El aprendizaje es un factor muy importante a tener en cuenta porque el coaching es un proceso de aprendizaje ya que el coacheo es la brecha existente en dos situaciones. Se refiere a que el cliente pasa de un momento de estancamiento a un momento de cambio, el cual implica aprendizaje.



En m1 (momento 1) está lo que se sabe, lo que se puede, lo que se tiene; en m2 (momento 2) se encuentra lo que no se sabe, lo que no se puede, lo que se quiere. Entre ambos hay una distancia que llamada brecha de aprendizaje. Es un estado de insatisfacción. La brecha se constituye a partir del deseo o de la insatisfacción. Sin ella, no hay brecha.

Lo que hace esta brecha es que la persona salga de la zona de confort (momento 1) y se anime al cambio. Es decir, que se cuestione su situación actual para poder determinar los cuales son sus debilidades y así, poder modificarlas, logrando alcanzar su objetivo personal (momento 2). Por esto, se dice que el coaching es el proceso de aprendizaje que dicha brecha vendría a representar.

CAPÍTULO IV: MOTIVACIÓN EN PYMES

El presente capítulo, recoge información relativa a la aplicación de prácticas de motivación particularmente en las PyMEs. Aquí se exponen aspectos generales y limitaciones a tener en consideración al momento de elegir técnicas motivacionales aplicables sobre los empleados y que las mismas provoquen los beneficios buscados por el superior.

1. ASPECTOS GENERALES Y LIMITACIONES

Como se detalló en capítulos anteriores, las técnicas de motivación son muy variadas, además de que las mismas pueden provocar efectos positivos, como es de esperarse, así como negativos. Esto podría variar debido a que las personas con las que se trabaja tienen diferentes objetivos, personalidades e intereses particulares individuales.

Para poner en práctica las técnicas correctas, estas deberían conducir al trabajador hacia los objetivos perseguidos por la organización e indirectamente hacia los individuales. Para esto se muestran algunas limitaciones a considerar en la aplicación y elección de técnicas efectivas (Robbins & Coulter, 2000).

1.1 DIFICULTADES MULTICULTURALES

Los gerentes pueden asumir que los programas motivacionales que funcionan en un lugar son aplicables en otros y con el mismo éxito. Las teorías motivacionales más recientes fueron producidas en Estados Unidos para estadounidenses y enfocadas en el individualismo y las características culturales de la calidad de vida.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, en países como Japón, Grecia y México, donde se busca la evasión de la incertidumbre, las necesidades de seguridad se encontrarían en el nivel más alto de la pirámide de las necesidades. En cambio, en países con puntuación alta en las características de la calidad de vida (Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia) son las necesidades sociales las que se posicionan en el nivel más alto.

Las necesidades de logro actúan como un motivador interno sólo cuando existe el deseo de aceptar un riesgo moderado e interés en el desempeño, lo cual no aparece en países donde los empleados evitan la incertidumbre. Esta combinación se encuentra en países angloamericanos

También, la teoría de la equidad tiene fuerte aplicación en Estados Unidos ya que se parte de que los empleados perciben la equidad en la distribución de las recompensas. No obstante, la evidencia reciente propone que, en culturas colectivistas como en las de antiguos países socialistas existe una actitud de “derecho” en la que esperan que las salidas fueran mayores que sus entradas. Por esto el sistema de remuneración estadounidense debe modificarse para que los empleados lo vean como justo y equitativo.

Contrariamente a las diferencias, existen similitudes multiculturales como la necesidad de tener un “trabajo interesante”, sin importar su cultura nacional, se encuentra ubicado entre las primeras metas laborales más anheladas.

También, las preferencias laborales reveladas en estudios realizados a estudiantes de posgrado de Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur mostraron al crecimiento, el logro y la responsabilidad como esenciales.

Esto sugiere una universalidad de la importancia de los factores intrínsecos presentados por Herzberg en su teoría.

1.2 DIVERSIDAD DE GRUPOS DE TRABAJADORES

Los empleados no son uniformes en cuanto a necesidades, personalidades, destrezas, habilidades, intereses y aptitudes. Al presentar diversas expectativas de sus empleadores y distintos puntos de vista, los gerentes deben comprender las necesidades de motivación de diferentes grupos como los siguientes:

1. Motivación de una fuerza laboral diversa. Los gerentes necesitan implantar recompensas flexibles para motivar a empleados con necesidades tan variadas. Opciones a esto son la semana laboral comprimida, horario de trabajo flexible, empleos de tiempo completo compartido y trabajo a distancia.

2. Motivación de profesionales. El empleador debe comprender que la lealtad del profesional se dirige hacia su profesión y que su prioridad es actualizar sus conocimientos en lugar de recibir solo compensaciones dinerarias o promociones.
3. Motivación de trabajadores eventuales. Estos trabajadores no cuentan con seguridad ni estabilidad de los empleados permanentes, por esto no se identifican con la organización ni presentan el mismo compromiso que otros empleados. Opciones de motivación son la esperanza de convertirse en permanentes o capacitaciones que les servirían en la consecución de otros empleos.
4. Motivación de empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo. Una limitación a tener en cuenta es la incapacidad financiera de otorgar al personal recompensas dinerarias. Los gerentes deben aprender que recurrir al uso de programas de reconocimiento para los empleados y elogios eventuales bien aplicados pueden ser motivadores efectivos.

CAPÍTULO V: TÉCNICAS MOTIVACIONALES EN LA PRÁCTICA

En el presente capítulo, se exhiben diferentes casos prácticos de técnicas motivacionales y coaching. Asimismo, se desarrolla el análisis de las encuestas realizadas a contadores públicos empleados en PyMES Mendocinas durante el año 2019.

1. RELEVAMIENTO DE TÉCNICAS MOTIVACIONALES EN ACCIÓN

Cumpliendo con los objetivos propuestos en este trabajo se realizó un relevamiento de las técnicas motivacionales aplicadas sobre profesionales de la carrera de Contador Público Nacional con diversas funciones y puestos en PyMEs de la provincia de Mendoza.

El siguiente relevamiento de información tiene como fin poder evaluar cuales son las técnicas motivacionales con mayores beneficios en su aplicación sobre este sector en particular de la población.

La idea principal del análisis de datos sobre este sector es poder identificar y mapear las técnicas con mayor conveniencia y evaluando la relación costo-beneficio que se obtienen con su aplicación.

Las funciones de la profesión elegida en este trabajo de investigación se sectorizan para lograr un mejor análisis de los datos recogidos y poder arribar a conclusiones más específicas. Bien es sabido que las ocupaciones de contadores públicos en organizaciones son variadas y de diferentes índoles, para este estudio se considerarán agrupadas en los siguientes sectores:

1. Contabilidad General
2. Auditoría
3. Recursos Humanos
4. Impositivo

1.1 SECTOR CONTABILIDAD GENERAL

El caso relevado en el sector de contabilidad general se ubica dentro de una empresa del sector privado dedicada a la elaboración y exportación de mosto situado en la provincia de Mendoza y San Juan.

El puesto de trabajo analizado se encuentra en el área administrativo contable, donde las tareas desempeñadas son más bien operativas y están orientadas a la manipulación de información para generar informes, tablas de datos y balances para la toma de decisiones de los sectores gerenciales de la organización. También incluye acciones de conciliaciones bancarias y control y gestión de proveedores, clientes y medios de financiación utilizados por la empresa.

Las actividades realizadas por el empleado son múltiples y con una ejecución en el día a día, ya que el objetivo es el de mantener un orden contable en la empresa. Por esto se debe diariamente controlar y supervisar las tareas que se realizan para luego realizar un análisis al final de cada ejercicio sobre la empresa, analizando puntos fuertes y débiles a corregir para próximos períodos.

El trabajador considera como un aspecto de gran importancia para su motivación el excelente trato laboral recibido en el ejercicio de sus obligaciones por parte de la empresa y el reconocimiento en el cumplimiento de las tareas.

La organización le presenta, al trabajador, constantes nuevos desafíos en cuanto a que sus responsabilidades van en crecimiento y nuevas tareas por aprender que ayudan a formar su criterio y experiencia.

Otra arista destacada por el empleado de la empresa como importante es la flexibilidad horaria que le brinda, en cuanto el trabajador cumpla con los objetivos en tiempo y forma, así pudiendo organizar sus tareas y actividades con mayor libertad.

Para el contador público que ocupa este puesto de trabajo sería de gran motivación para sus labores que la organización le otorgara capacitaciones sobre el rubro en el que se desempeña la empresa para mejorar sus resultados y nutrir sus conocimientos.

Además, el empleado cree que son necesarias la participación de motivaciones personales y grupales, ambas son importantes ya que las de forma personal se enfocan en el mejoramiento de las tareas y cumplimiento de responsabilidades del individuo y en forma grupal son útiles para mantener un buen clima de trabajo.

1.2 SECTOR AUDITORÍA

Otro de los casos relevados es en el sector de Auditoría de Estados Contables dentro de una de consultora de empresas, organizada como un estudio de profesionales, que cuenta con una trayectoria avalada por más de 60 años de actividad asistiendo a la comunidad de negocios de Mendoza, la región y el país.

La misma presta servicios de asesoramiento y ejecución en las áreas contables, impositivas, societarias, recursos humanos y, por último, el área a profundizar, auditoría.

En una breve descripción del puesto de trabajo elegido, se puede decir, que incluye funciones desde la planificación de Auditoría, armado de requerimientos de información a enviar al cliente, el establecimiento de plazos de ejecución y comunicación de estos hasta la determinación de equipos de trabajo y distribución de tareas a realizar.

Las tareas de auditoría requieren de trabajos principalmente de análisis sobre la contabilidad preparada por el sector de contabilidad general y de una actitud dinámica por parte del empleado. Las mismas se centran en la revisión de todos los rubros e identificación de ajustes (en caso de existir), determinar cifras finales para comunicación al cliente las mismas. Luego pasar al armado y/o revisión de balances contables, seguimiento del proceso de impresión, firma y transcripción de estos a libros contables.

Las labores se realizan en objetivos con una periodicidad de 3 meses en revisiones limitadas (marzo-junio-septiembre) y de 12 meses para auditorías anuales (a la fecha de cierre de ejercicio del cliente, por lo general diciembre).

El cargo, otorga una visión integral de la situación del cliente, a fin de identificar diferentes problemas y de proporcionar cifras finales, los errores detectados, para que el firmante del informe de auditoría/revisión pueda determinar la opinión o conclusión a colocar en el mismo ya sea limpia, con salvedades, adversa, etc. con respecto a si la contabilidad refleja la realidad económica.

Dentro de la organización los empleados reciben un servicio de alimentación saludable por medio de desayunos a base de frutas de estación. Este medio de motivación se considera importante pero no más que las capacitaciones otorgadas por la consultora, junto con la publicación de nuevas normas y leyes de relevancia para los trabajos, se proporcionan charlas y actualizaciones al respecto.

Por último en el interés del empleado, se organizan fiestas a fin de año en donde, a través de una cena se hace una retroalimentación a los empleados de su desempeño a lo largo del año como grupo de trabajo.

Una de las manifestaciones del trabajador en el puesto de trabajo seleccionado es que se sentiría mayormente motivado si recibiera mayor flexibilidad horaria que le permita un ingreso y egreso del establecimiento más maleable con compensaciones de horas en días posteriores.

También está dentro del interés del empleado el recibir reconocimientos personales por tareas o proyectos con desempeños óptimos, compensaciones en dinero por las horas extras trabajadas. De igual manera se valoraría que la organización cuente con algún tipo de convenio con gimnasio o centro de recreación para incentivar la actividad física ya que las tareas desarrolladas requieren de posición estática corporal.

El ocupante del puesto de trabajo no revela una inclinación especial sobre las motivaciones de carácter individual o grupal. Ambas aportan a su motivación laboral con el mismo impulso.

1.3 SECTOR RECURSOS HUMANOS

El presente caso se ubica en el sector de Recursos Humanos desarrollado dentro una organización que funciona como administradora de viñedos de distintos propietarios, a modo de consorcio. La misma permite al cliente ser propietario y administrador de su propio viñedo, construyendo su villa dentro de la finca ubicada en la región vitivinícola de Alto Agrelo en Luján de Cuyo, dentro de la provincia de Mendoza.

El puesto de trabajo considerado se encuentra posicionado en el área de capital humano y refacturación de gastos de los viñedos.

Con respecto al área de capital humano, el empleado se encarga desde llevar a cabo las acciones de Responsabilidad Social Empresaria, liquidación de sueldos de los empleados en relación de dependencia de la finca, hasta incluso la gestionar el reloj de control horario y atender las necesidades que los trabajadores manifiesten.

En cuanto a las tareas de refacturación, se realizan funciones de carga de datos de facturas de compras, distribución de gastos de las distintas áreas a cada propietario de los viñedos,

conciliación de cuentas contables, cálculo intereses por mora y por último realiza el control de ingresos y gastos facturas.

Los trabajos contienen una periodicidad de ejecución cíclica en cuanto a entregas y procesos mensuales y anuales y por objetivos en algunos casos excepcionales.

La labor ejecutada en este puesto dentro de la organización requiere de dotes de creatividad, seguridad, operatividad y efectividad, combinado con las buenas relaciones interpersonales, ya que el objetivo principal del mismo es mantener a los trabajadores y a los propietarios satisfechos, transmitiendo confianza y gran valor de la responsabilidad que se asume.

Uno de los incentivos instalados en la organización con mayor valoración es el que los empleados de los viñedos reciben con cada visita de los propietarios botellas de vino realizadas con la uva extraída de la finca. Además, con la visita del desarrollador los empleados de administración almuerzan con los vinos elaborados.

También, una costumbre que hace más llevadero el trabajo de oficina en los viñedos ubicados en las afueras de la Ciudad de Mendoza es la de la habilitación de parrillas para que los empleados cocinen y almuercen asados, generalmente los viernes. De todas formas, con la visita de los propietarios y proveedores estos almuerzos son proporcionados a los empleados por la organización.

El empleado también considera una motivación alta el desarrollo social recibido de parte de la organización. Con la misma el trabajador se encuentra en constantes actividades sociales y relaciones con personas internas y ajenas a la finca, ya sea a través de almuerzos y distintos tipos de eventos destinados a agasajar a trabajadores, proveedores y bodegas que compran uvas de los viñedos.

Asimismo, anualmente, el viñedo otorga un premio por la cosecha. Éste consta de un bono de compensación dineraria no remunerativo como recompensa por los resultados obtenidos en el trabajo realizado en la cosecha.

El trabajador manifiesta tener una preferencia en recibir motivaciones de carácter grupal por sobre las individuales estimando las relaciones interpersonales y el buen clima laboral.

También, encuentra gran valor en que la organización haga partícipes a los empleados en nuevas tareas de su interés, diversificando su puesto de trabajo, aunque ello conlleve a asumir otras responsabilidades de las que ya tenía a su cargo. Un ejemplo de esto es la elaboración de Newsletters mensuales, un boletín con información periódica transmitida por correo electrónico,

con la que se informa a los usuarios sobre temas de su interés buscando fidelizar a los clientes y darles a conocer todo tipo de ofertas.

1.4 SECTOR IMPOSITIVO

El siguiente caso analizado se encuentra incluido en el sector impositivo de un estudio contable prestador de servicios a empresas clientes ubicado en la provincia de Mendoza. El mismo se desempeña en diversas áreas, entre ellas impuestos, sociedades, auditoría y tercerización de administración contable.

El puesto de trabajo realiza tareas de asesoramiento impositivo ante inquietudes que los clientes les presenten y liquidación de impuestos nacionales y provinciales. Además ejecuta trámites en los organismos estatales como por ejemplo inscripciones en AFIP y ATM.

El Empleado, en esta posición, debe elaborar declaraciones juradas de impuestos como lo son el Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las ganancias, Impuesto a los ingresos brutos y sus correspondientes regímenes de retenciones. Las declaraciones mencionadas se presentan en ciclos mensuales y anuales por lo que la información y el asesoramiento prestado al cliente es diario con reportes en cada ciclo necesario según la necesidad del impuesto liquidado.

Las tareas en esta posición requieren de tareas complejas e intenso trabajo y atención a las mismas, en el sentido de un manejo de la información proporcionada por el cliente y la obtenida de parte del fisco para lograr, en tiempo y forma, la presentación de los impuestos y regímenes informativos solicitados por el cliente. De esta manera el objetivo principal del área impositiva es lograr que los clientes cuenten con un buen cumplimiento fiscal.

El trabajador percibe una motivación de gran importancia al recibir en su puesto de trabajo actual una gran autonomía en la ejecución de sus las tareas y cuando obtiene expresiones de confianza hacia su trabajo realizado.

También es de gran estima contar con el apoyo de sus empleadores a la hora de realizar cualquier tipo de curso o capacitación para el desarrollo de sus actividades diarias, sin dejar de lado siempre un aumento de sueldos en base al crecimiento del buen desempeño y la responsabilidad asumida.

El empleado seleccionado, consultado sobre su preferencia entre las motivaciones de carácter personal y grupal, manifiesta que ambas tienen el mismo nivel de importancia. Cree que cuando el trabajo es realizado en equipo, si hay uno de los integrantes que no está motivado, perjudica no solo en su desempeño, sino que también se ve reflejado en el rendimiento del departamento en su conjunto. Además cree que sería interesante recibir algún tipo de técnicas de coaching en el estudio en el que se desenvuelve.

CONCLUSIÓN

En base a los casos relevados, se podría concluir que los contadores públicos entrevistados tienen inclinaciones por la satisfacción de las necesidades de nivel superior de estima y autorrealización en la jerarquía de Maslow antes detallada.

Se podría decir que encuentran satisfacción preferentemente con los factores de contenido del trabajo o "satisfactores" apoyando la teoría la motivación-higiene de Herzberg.

Aplicando la teoría de McClelland estos empleados cuentan con altas necesidades de logro, buscando desafíos y metas, asumiendo responsabilidades de realización de trabajos y con la necesidad de recibir retroalimentación pronta y autodirección administrativa.

Estos contadores quieren ser partícipes en el establecimiento de las metas a alcanzar, comprometerse y que luego sean evaluados para continuar mejorando.

Se podría aplicar la teoría de la equidad en cuanto a que los contadores evalúan las recompensas recibidas por los trabajos realizados y ponen mucha atención a la justicia distributiva aplicada en la organización donde se desempeñan.

El modelo que mejor se aplicaría a la situación de los contadores en los diversos puestos de trabajos es el de Porter y Lower en donde la relación de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción aplica de manera indudable. Cada recompensa justa por los esfuerzos brindados afecta la satisfacción de ellos y esta satisfacción influye en el valor real de las recompensas recibidas.

2. APLICACIÓN DE COACHING EN LAS EMPRESAS

Se realizó una investigación y una breve encuesta en cuanto a la aplicación de la técnica de coaching en las empresas. Se pudo concluir que por lo general los tipos de coaching más conocidos son: el Coaching Ejecutivo y el Coaching Organizacional.

El Coaching Ejecutivo se aplica en caso en que se quiera motivar al Gerente o un empleado de alto nivel jerárquico, con el objetivo que pueda mejorarse a sí mismo en la realización de su trabajo cuando no se siente a gusto con lo que hace o simplemente tiene mayores expectativas a alcanzar; y además puede compartirlo a sus subordinados, para que ellos también apliquen dichas técnicas y sean más eficientes en sus tareas.

Por otro lado, el Coaching Organizacional, busca que haya buena relación entre los distintos sectores de la empresa. Esto significa, que pueden existir sectores que son muy fuertes y eficaces en sus trabajos diarios, pero a la hora de coordinar con otro sector, no existe buena comunicación y no logran una buena sinergia en los procesos.

Ambos coaching requieren ser llevados a cabo por una persona o un grupo de personas idóneas en la materia, que tengan amplios conocimientos y estén dispuestas a ocupar el tiempo que sea necesario para cumplir con su objetivo y resuelva cualquier inconveniente que pueda surgir en el camino de su aplicación.

Esto implica incurrir en grandes costos, los cuales, en las mayorías de los casos, como pudimos observar en la investigación, las PyMEs no están dispuestas a invertir, ya que al ser pequeñas o medianas empresas, no tienen muchos empleados y no tienen programas o procesos muy complejos. Por lo tanto, el beneficio obtenido de su aplicación no justifica la realización de determinado costo elevado.

Además de no aplicarse por relación costo-beneficio, también se pudo determinar que tampoco había suficiente conocimiento ni interés en saber de qué se trata la herramienta. Se notó que, en casos donde había inconvenientes, buscaban la solución más simple y rápida, sin necesidad de querer entrometerse en la nueva herramienta.

Empresas donde sí se utiliza el coaching son Price Waterhouse & Co, Eventbrite, entre otras importantes, pero este tipo de empresas no son objeto de la investigación, ya que sólo lo son las PyMEs.

3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Para ingresar al campo de la presente investigación se efectuaron encuestas a un total de 13 profesionales de la carrera de Contador Público Nacional de la provincia de Mendoza, con el objeto de relevar el desempeño de sus tareas, el nivel motivacional que presentan dentro de la organización y las técnicas motivacionales que son aplicadas sobre ellos.

En primer lugar, se indagó sobre el sector en el cual desempeñan sus actividades como empleados de una organización, sus cualidades y posición jerárquica. De esta manera poder sectorizar a los encuestados por sus diferentes perfiles laborales.

Para el análisis de las encuestas se debe tener en cuenta, como muestran los siguientes gráficos, que de los contadores consultados el 60% trabajan en el área administrativo-contable, un 20% en el área de auditorías y un 15% en el área de impuestos. Como se puede observar, no hay gran cantidad de contadores trabajando en puestos de trabajo dedicados al área de recursos humanos.

Los consultados opinan que las cualidades necesarias para desarrollar sus actividades requieren de gran ejercicio de análisis de información y tareas operativas, llevándose el 60% y el 40% respectivamente, por sobre cualidades creativas y de actualización.

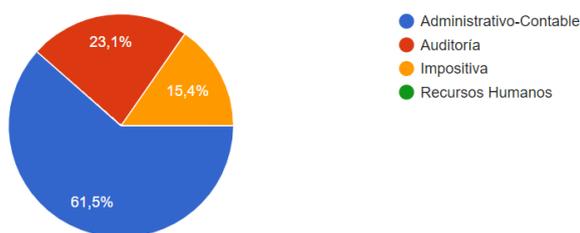
Los niveles de jerarquía en los cuales se desempeñan los contadores entrevistados son de 45% en un nivel bajo, un 38% en un nivel medio y solo un 15% en nivel alto de jerarquía.

Para observar las proporciones mencionadas visualizar los siguientes tres gráficos circulares.

GRÁFICO 6:

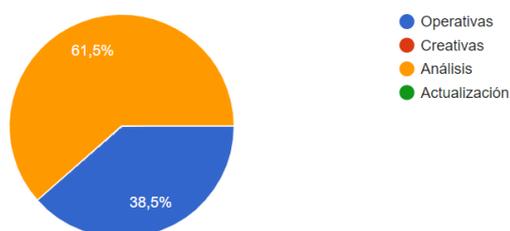
¿En qué área se encuentra trabajando actualmente?

13 respuestas



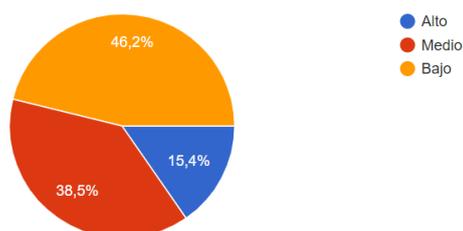
¿Qué cualidades requiere principalmente sus labores en su puesto de trabajo?

13 respuestas



¿Qué nivel de Jerarquía ocupa su puesto en la organización?

13 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas a Contadores públicos mendocinos durante el año 2019

En segundo lugar, se consultó el orden de importancia que los contadores otorgan a los diferentes tipos de necesidades. Se midió el nivel de agrado en contraposición al desagrado respecto del concepto del trabajo y sus preferencias hacia un perfil subordinado o hacia un perfil más bien directivo a la hora de desempeñar sus tareas. Para complementar el análisis, se preguntó sobre la actitud que los contadores tienen hacia la responsabilidad tomada en sus puestos de trabajo.

De los resultados se pudo extraer que en primer lugar se encuentran con la misma importancia la necesidad de afiliación y la necesidad de autorrealización, casi el total de los encuestados colocó en segundo lugar la necesidad de ser estimado y gran parte de los entrevistados ubicó en último lugar la necesidad de autorrealización.

Se presentó una escala numérica del 1 a 5, donde 1 significa desagrado y 5 significa agrado. Del total de los encuestados, más del 45% ubican al trabajo en un nivel de agrado de 4 y un 30% más lo colocaron en el máximo nivel de agrado dejando en un segundo plano al 15% que opina que el trabajo está en nivel 3 de agrado y menos del 10% lo considera como desagradable en nivel 2 y ningún entrevistado lo consideró desagradable.

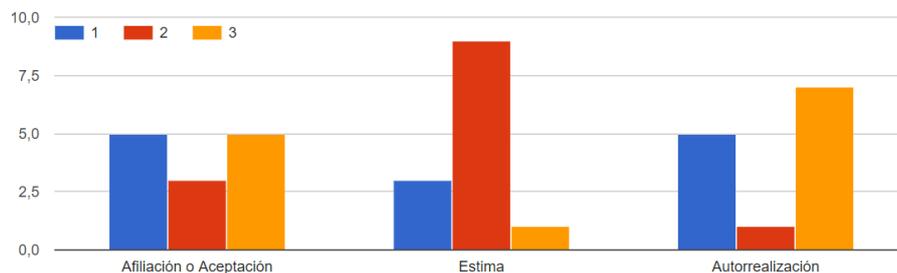
Respecto a la consulta sobre el perfil que prefieren los contadores públicos entrevistados se puede observar una clara tendencia hacia la autodirección y control con más del 60% ubicados en nivel 5 de un rango donde, 1 representa mayores preferencias por ser dirigido y controlado por las jerarquías superiores y 5 constituye una preferencia por la autodirección y control. El 23% de los contadores se ubicó en nivel 4, lo suficientemente alto para los otros 7% ubicados en niveles 3 y 1.

Sobre la actitud de los contadores hacia la responsabilidad se evaluó en qué grado evitan mayores responsabilidades y prefieren actividades delimitadas o, por el contrario, buscan aumentar responsabilidades diversificando sus tareas, midiendo con un rango numérico de 1 a 5, respectivamente. El comportamiento mostrado es similar a los niveles de necesidad de autodirección, más del 60% buscan mayor responsabilidad ubicados en nivel 5, sumado al 23% que se ubican en nivel 4 es el 80% de los contadores entrevistados inquieran en mayores desafíos y responsabilidades mostrando un perfil antiestático y de compromiso progresivo.

En los siguientes gráficos en formato columna se observan las situaciones planteadas previamente usando de referencia las escalas antes mencionadas.

GRÁFICO 7:

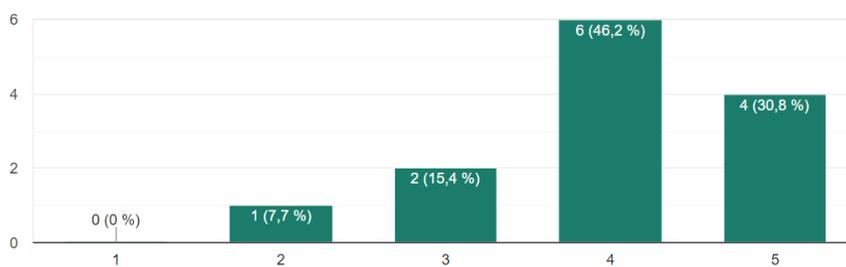
JERARQUÍA DE NECESIDADES



Orden de necesidades por nivel de importancia donde 1 = más importante y 3 = menos importante

Su opinión sobre el trabajo

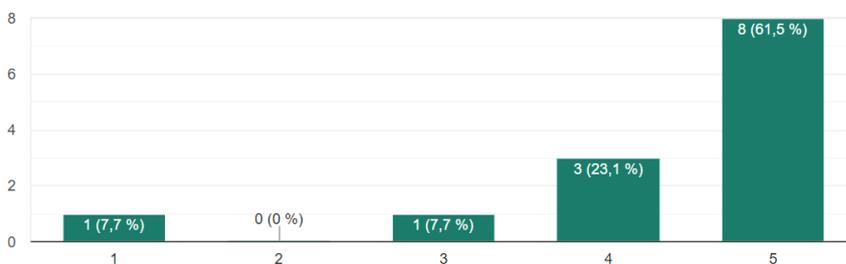
13 respuestas



Opinión sobre el trabajo donde 1 = desagrado y 5 = agrado

Al desempeñar sus tareas laborales prefiere

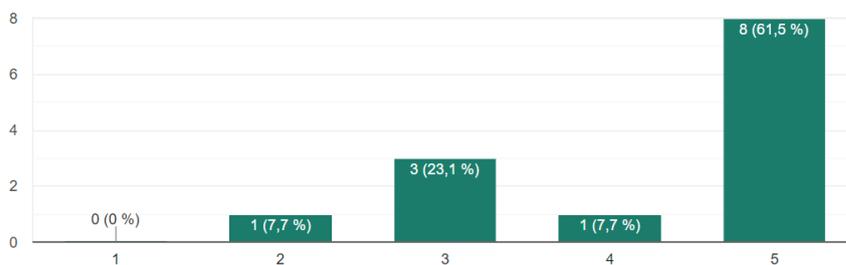
13 respuestas



Preferencia laboral donde 1 = Ser dirigido y controlado por Superior y 5 = Auto dirección y control

Su actitud frente a la Responsabilidad

13 respuestas



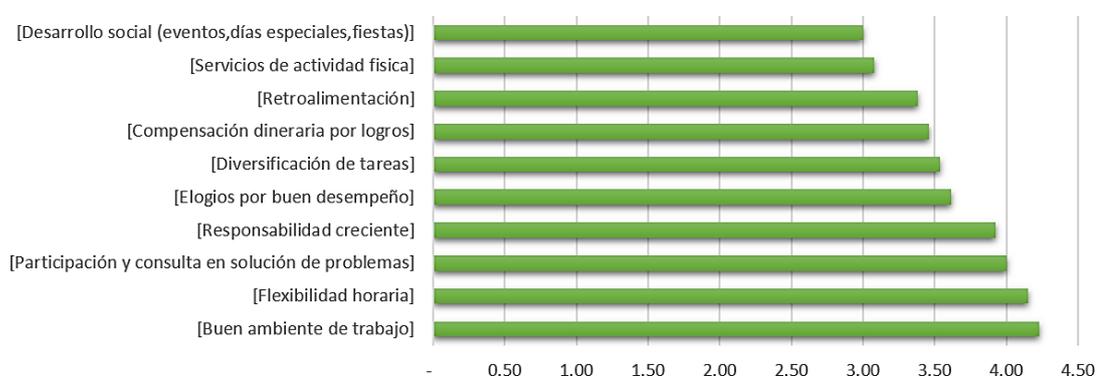
Responsabilidad asumida donde 1 = Evitar mayores responsabilidades y actividades delimitadas y 5 = Busca aumentar responsabilidad diversificando tareas

Fuente: Encuestas realizadas a Contadores públicos mendocinos durante el año 2019

Ahondando en el tema principal del presente trabajo de investigación se pidió a los encuestados que asignen nivel de importancia de 1 no importante a 5 muy importante a una lista taxativa de acciones motivacionales. De esta manera poder visualizar la inclinación de las preferencias de los contadores mendocinos en relación de dependencia.

Con los puntajes asignados a cada una de las técnicas presentadas se elaboró el siguiente gráfico con el promedio de su sumatoria.

GRÁFICO 8:
TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN



Fuente: Encuestas realizadas a Contadores públicos mendocinos durante el año 2019

Como los promedios indican, pocos encuestados asignaron puntajes bajos a las técnicas motivacionales planteadas, lo que a primera vista indicaría que es de su agrado las acciones motivacionales elegidas para la consulta. Además se puede observar la gran valoración de los contadores por disfrutar de un buen ambiente de trabajo y de flexibilidad horaria que, podría en algún punto ir de la mano del análisis anterior sobre las inclinaciones hacia la autodirección y control de sus labores.

En segundo lugar, el gráfico revela que podría ser viable motivar a los contadores públicos mendocinos mediante consultas ante adversidades y problemas organizacionales y haciéndolos partícipes de las decisiones a tomar. Esto denota nuevamente las preferencias hacia una responsabilidad creciente del sujeto elegido en este trabajo de investigación.

Resta aclarar que las opciones de técnicas motivacionales con menor puntaje son las de actividades sociales y de facilitación de actividades físicas. Estas son las menos preferidas pero no resultan desagradables, y como motivadores resultan aceptables.

Con el motivo de completar el abanico de técnicas motivacionales analizadas se consultó al encuestado sobre qué otra motivación no mencionada estaría interesado en recibir. Las respuestas fueron poder realizar tareas en los hogares reduciendo el tiempo de estadía en el trabajo, recibir servicios de alimentación para las jornadas extensas de trabajo y, por último, recomendaciones profesionales.

Luego, se indagó sobre el nivel de motivación que presentan los encuestados en sus puestos de trabajos actuales y sobre si han sido consultados sobre sus preferencias al momento de ser recompensados.

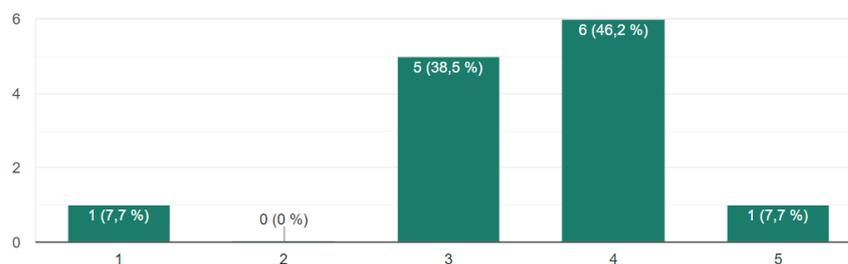
Como se puede observar en los siguientes gráficos, se estableció una escala numérica del 1 al 5, en donde 1 es desmotivado y 5 es motivado. Los resultados arrojaron que un 46% de los contadores se ubicaron en un rango de motivación del 4 y otro significativo 38% se ubicó en un rango de 3, lo cual indicaría que los empleados no se encuentran en descontento pero estarían dispuestos a recibir estímulos de parte de sus empleadores para mejorar su productividad y a la vez satisfaciendo sus necesidades de autorrealización, afiliación y estima. Solo un 7% de los consultados se describió como desmotivado y otro 7% como motivado.

Del total de los contadores encuestados, solo un 30% manifestó haber sido consultado por sus empleadores acerca de sus preferencias sobre la forma de ser recompensado por su buen desempeño laboral. Posiblemente, si los superiores atendieran a las sugerencias de sus empleados se podría mejorar el nivel medio de motivación presentado en la consulta anterior.

GRÁFICO 9:

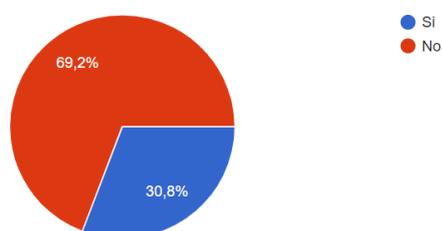
¿Qué tan motivado se encuentra en su puesto de trabajo actual?

13 respuestas



¿En la organización donde trabaja ha sido consultado sobre sus preferencias a la hora de ser recompensado?

13 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas a Contadores públicos mendocinos durante el año 2019

Por último, se indagó sobre el nivel de conocimiento que presentan los contadores sobre el Coaching y sobre los problemas que posiblemente se solucionarían con la aplicación del coaching.

Al consultar sobre qué tipos de coaching son conocidos por los encuestados, se visualiza en el siguiente gráfico que un 60% aproximadamente está interiorizado en la existencia de la técnica motivacional del coaching, repartidos en un 23% el coaching personal, un 15% coaching empresarial, otro 15% coaching de equipos y un 7% coaching ejecutivo. Solo un 30% de los encuestados desconoce o no ha escuchado sobre este tipo de motivación laboral.

Al plantear una serie de problemas que comúnmente son solucionados con la aplicación de técnicas de coaching, se consultó sobre su concurrencia en el ambiente laboral actual.

Como se observa en el segundo gráfico, el problema más recurrente es el de aburrimiento debido a tareas rutinarias con un 30%. A esto le sigue con un 23% los problemas ocurridos en la resolución de tareas. Los inconvenientes más elegidos fueron los de carácter mayormente operativos y de trabajo en campo. También con un 15% se presentan los inconvenientes por mala relación con los superiores y con un 7% las malas relaciones con los compañeros de trabajo. Solo un

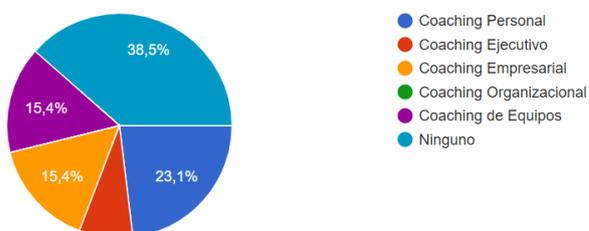
23% manifiesta no tener inconveniente alguno en los puestos de trabajo donde se desempeñan actualmente.

Para finalizar la encuesta, se preguntó sobre si el empleado cree que con la aplicación de las técnicas de coaching resolverían los problemas planteados en la pregunta anterior. Ninguno de los encuestados respondió con la negativa, un 53 % cree que tal vez los resolvería y un 46% está seguro de que si los resolvería. Esto demostraría una clara tendencia de los contadores a encontrarse abiertos al conocimiento de esta nueva modalidad y a su aplicabilidad en el ambiente laboral actual.

GRÁFICO 10:

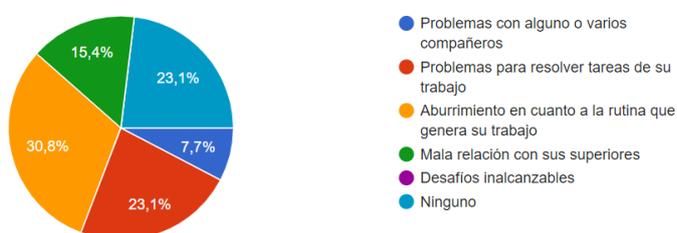
Que tipos de Coaching conoce?

13 respuestas



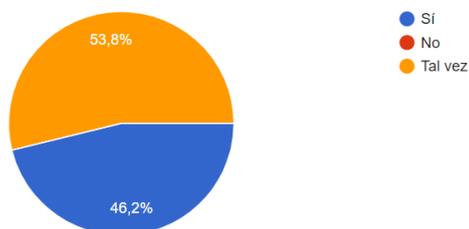
¿Que tipos de problemas son concurrentes en su organización?

13 respuestas



¿Cree que la aplicación de Coaching podría resolver dichos problemas?

13 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas a Contadores públicos mendocinos durante el año 2019

En función del análisis de las respuestas obtenidas, se puede concluir que de los contadores empleados en PyMEs Mendocinas, la gran mayoría se posiciona en puestos administrativos-

contables y de auditorías, en donde las tareas a realizar requieren de gran análisis y operatividad, ubicándose en diversos tipos de jerarquías.

El sector seleccionado por este trabajo de investigación, se encuentra ordenando a las necesidades en el orden propuesto por la pirámide de las necesidades de Maslow. En primer lugar afiliación o aceptación, en segundo estima y en tercer lugar la necesidad de autorrealización. Esto indicaría que los encuestados se encuentran insatisfechos en necesidades de nivel medio y en búsqueda de ascenso laboral para la satisfacción de las necesidades de rango superior que se encuentran en segundo plano.

Estos contadores se muestran con un perfil inclinado hacia la Teoría Y propuesta por Mc Gregor, donde se observan personalidades optimistas, dinámicas y flexibles. Consideran el trabajo como una actividad natural, agradable y saludable. También, se encuentran orientados hacia la autodirección y la búsqueda de mayores responsabilidades e integración de las necesidades individuales con las organizacionales, vinculándose con ella para la consecución de los objetivos propios.

El sector encuestado valoraría más que se aplicaran técnicas motivacionales intrínsecas, donde sean provistos de un buen ambiente laboral y se le de libertades para expandir sus conocimientos y responsabilidades para el progreso en su carrera laboral y personal. Se prefieren técnicas en las que se le otorgue mayor participación en la resolución de problemas y conflictos organizacionales en las que luego se vean felicitados por el buen desempeño.

Además, posiblemente los empleadores deberían interiorizarse más por el nivel de motivación de sus empleados y sobre la manera en la que prefieren ser motivados para mejorar la productividad del trabajo. Los contadores se encontrarían en un nivel medio de motivación, receptivos a más y nuevas técnicas que mejoren su bienestar laboral, satisfagan sus necesidades personales y grupales y resuelvan los conflictos presentados en la actualidad. Tal vez una de las soluciones sea la implementación de coaching, ya que el sector encuestado se encuentra abierto a su aplicación para la resolución de tareas rutinarias y relaciones personales.

CONCLUSIÓN

Por medio del siguiente trabajo, se investigó sobre la importancia que tiene actualmente el concepto de motivación, las teorías y técnicas existentes, y como beneficia su aplicación a las pequeñas y medianas empresas. En particular, se realizó un análisis más detallado sobre contadores públicos empleados en puestos de trabajo, en este tipo de empresas, con el objetivo de identificar la mejor manera de motivarlos. Para lograr completar el análisis se indagó sobre varios tipos de técnicas motivacionales y, en específico, sobre coaching.

Gracias a estos estudios, se conocieron diversos casos de profesionales trabajando actualmente en distintos sectores de la organización, dando a conocer sus amplias preferencias sobre técnicas motivacionales que ayuden a satisfacer sus necesidades de nivel superior, como la estima y la autorrealización. Como estos empleados cuentan con altas necesidades de logro y desafíos, una buena técnica motivacional a aplicarles sería la de ir incrementando las responsabilidades laborales periódicamente y otorgar retroalimentación constante.

También, al investigar sobre la aplicabilidad del coaching en PyMES, como método motivacional, se pudo concluir que requiere de gran cantidad de personal idóneo y de mayores costos para su implementación, lo cual en este tipo de organizaciones no estarían dispuestos a afrontar, prefiriendo solucionar sus problemas de manera más simple y rápida, sin tener que indagar en una nueva técnica.

Además, gracias a las encuestas realizadas a contadores empleados en PyMES Mendocinas, se conoció que serían mejor recibidas las técnicas motivacionales de carácter intrínsecas, como mejorar el clima laboral y mayor flexibilidad horaria, y otorgar mayor participación en las decisiones y conflictos presentes en la organización. De igual manera sería eficiente aplicar la técnica de conferir al empleado responsabilidades en aumento progresivo, ya que los contadores, según los resultados de esta investigación, se encontrarían inclinados hacia la autodirección y auto superación contante.

Luego del análisis, se pudo notar que los contadores cuentan con un nivel de motivación medio, abiertos a recibir nuevas técnicas para satisfacer sus necesidades como profesionales en carrera laboral y, poder así, resolver los inconvenientes que surjan en el día a día. Para lograrlo, sería necesaria una mayor participación por parte de los empleadores en el conocimiento del nivel de motivación de sus empleados, sus objetivos personales, profesionales y grupales, ejercer acciones para complacerlos, y así poder conseguir una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades organizacionales, mejorando la productividad y la rentabilidad de los negocios además de las individuales.

Finalizando, se podría concluir, que el personal ejecutivo al frente de las áreas y departamentos contables no debería ignorar que se encuentra a cargo de profesionales con características especiales e individuales. Además de poner en práctica las técnicas sugeridas en este informe, una buena estrategia por parte de los superiores sería la de ejercer sus acciones considerando el perfil del contador requerido por las diferentes áreas, consultando de ser posible los objetivos que persigue el empleado y teniendo en radar el nivel motivacional desarrollado por el subordinado, monitoreando así la productividad generada en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvaro, N. L. (2016). *Herramientas de evaluación y medición de resultados para el proceso de coaching organizacional*, (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Arias Gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191.
- Becerra, I. A. (2016). *Coaching en la provincia de Mendoza*, (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Bolaños Burbano, K. V., & Franco Figueroa, D. (2017). *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de cali.*, Trabajo de grado. Cali, Pontificia Universidad Javeriana.
- Cabrera, V. R., & Castillo, H. D. (2012). *Efectos de liderazgo y motivación*, (Trabajo final de Grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables*, (Trabajo Fin de Grado). (J. y. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Ed.) España.
- Guzmán Salamanca, B. Y. (2016). *Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la resolución de conflictos*, (Tesis de Grado). Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada.
- Guzman, P. D. (2016). *Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones*, (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14ª edición ed.). (M. J. Herrero Díaz, & M. Ortiz Staines, Trans.) McGraw-Hill.
- Resolución General 670/2016. (2016). *RÉGIMEN PYME CNV*. Buenos Aires, Argentina.
- Resolución SEyPyME N° 39/2016. (2016). *MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Buenos Aires, Argentina.
- Resolución SEyPyME N° 103/2017. (2017). Buenos Aires, Argentina.
- Rivera-Porras, D. (2019). Gestión del riesgo psicosocial y organizacional, un análisis bibliométrico. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 7(1), 26-30.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (6ª ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas* (2ª ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Páginas WEB consultadas

- *Pymes Argentinas: Características Generales*. (28 de Julio de 2010). Recuperado el 14 de Julio de 2017, de Empresas Pymes Blog: <http://www.empresaspymesblog.com.ar>
- *PYMES*. (s.f.). Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de <http://www.afip.gob.ar/pymes>

- *IDEA*. (s.f.). Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de <https://www.idea.org.ar/sobre-idea>
- ¿Qué es APYME? (2016). Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de APYME:
<http://www.apyme.org.ar/que-es-apyme>

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO

Cuestionario Motivación CPN en PyMEs

El objetivo del siguiente Cuestionario es lograr relevar y detallar que es lo que motiva al Contador en particular en sus puestos de trabajo en diferentes sectores de aplicación de su profesión en las organizaciones.

ORGANIZACIÓN

Datos de la organización para poder ubicar que tipo de organización estamos evaluando al empleado

1. 1. ¿En que tipo de Organización desempeña sus actividades laborales?

2. 2. ¿Que servicios presta la organización y en que sector se desenvuelve usted?

3. 3. Ubicación de la organización.

**PUESTO DE
TRABAJO**

Información para entender que tipo de actividades intelectuales se realizan y el perfil del empleado para el puesto.

4. 1. ¿Qué hace en su puesto de trabajo? Una descripción de sus funciones o tareas, procesos y ciclos de trabajo a realizar a lo largo del año.

5. 2. ¿Con qué periodicidad de ejecución realiza sus tareas? Ya sean por objetivos, cíclicos, etc.

6. 3. ¿Cómo describiría en un adjetivo las tareas que realiza principalmente?

7. 4. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el desempeño de su cargo?

**TÉCNICAS
MOTIVACIONALES**

Se busca una descripción amplia y detallada de todo lo que recibe de la organización como una motivación, desde regalos, reconocimientos sean o no en dinero, servicios de alimentos o de cualquier índole, flexibilidad horaria, capacitaciones, fiestas de fin de año, actividades interpersonales, modificaciones salariales, participación en proyectos, etc.

8. 1. ¿Que técnicas motivacionales recibe en su trabajo? Y cuales son las que le parecen de mayor importancia y cuales de menor importancia a la hora de desempeñar sus tareas.

9. 2. ¿Cuáles serian motivaciones que estaría interesado en recibir de la organización?

10. 3. ¿Estaría de acuerdo con motivaciones de carácter personal o prefiere del tipo grupal?

11. 4. ¿Se aplican técnicas de coaching en su organización? DE ser así, de una breve descripción de las mismas y como considera que impactan en su desarrollo laboral y personal.

Motivación del Contador

La Presente encuesta fue realizada por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo con motivo de que las respuestas obtenidas en el siguiente formulario formen parte del Trabajo de Investigación

***Obligatorio**

1. ¿En qué área se encuentra trabajando actualmente?

Marca solo un óvalo.

- Administrativo-Contable
- Auditoría
- Impositiva
- Recursos Humanos
- Otro: _____

2. ¿Qué cualidades requiere principalmente sus labores en su puesto de trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Operativas
- Creativas
- Análisis
- Actualización
- Otro: _____

3. ¿Qué nivel de Jerarquía ocupa su puesto en la organización?

Marca solo un óvalo.

- Alto
- Medio
- Bajo

4. JERARQUÍA DE NECESIDADES *

Ordene sus necesidades por nivel de importancia (1 = más importante a 3 = menos importante).

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
Afiliación o Aceptación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorealización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Su opinión sobre el trabajo

Indique un nivel

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Desagrado	<input type="radio"/>	Agrado				

6. Al desempeñar sus tareas laborales prefiere

Indique un nivel

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Ser dirigido y controlado por Superior	<input type="radio"/>	Auto dirección y control				

7. Su actitud frente a la Responsabilidad

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Evitar mayores responsabilidades y actividades delimitadas	<input type="radio"/>	Busca aumentar responsabilidad diversificando tareas				

8. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN *

Asigne un Nivel de Importancia (1 = No importante a 5 = Muy importante) a las siguientes acciones motivacionales.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Retroalimentación	<input type="radio"/>				
Flexibilidad horaria	<input type="radio"/>				
Desarrollo social (eventos, días especiales, fiestas)	<input type="radio"/>				
Responsabilidad creciente	<input type="radio"/>				
Participación y consulta en solución de problemas	<input type="radio"/>				
Servicios de actividad física	<input type="radio"/>				
Compensación dineraria por logros	<input type="radio"/>				
Elogios por buen desempeño	<input type="radio"/>				
Diversificación de tareas	<input type="radio"/>				
Buen ambiente de trabajo	<input type="radio"/>				

9. ¿Qué otra motivación no mencionada estaría interesado en recibir? Asigne un número de Nivel de Importancia.

10. ¿En la organización donde trabaja ha sido consultado sobre sus preferencias a la hora de ser recompensado?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

11. ¿Qué tan motivado se encuentra en su puesto de trabajo actual?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Desmotivado	<input type="radio"/>	Motivado				

12. Que tipos de Coaching conoce?

Marca solo un óvalo.

- Coaching Personal
- Coaching Ejecutivo
- Coaching Empresarial
- Coaching Organizacional
- Coaching de Equipos
- Ninguno

13. ¿Que tipos de problemas son concurrentes en su organización?

Marca solo un óvalo.

- Problemas con alguno o varios compañeros
- Problemas para resolver tareas de su trabajo
- Aburrimiento en cuanto a la rutina que genera su trabajo
- Mala relación con sus superiores
- Desafíos inalcanzables
- Ninguno

14. ¿Cree que la aplicación de Coaching podría resolver dichos problemas?

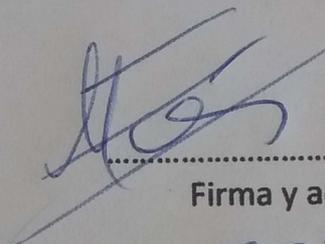
Marca solo un óvalo.

- Sí
 - No
 - Tal vez
-

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 6 de abril del 2020


Fernández Marisol

Firma y aclaración

28153

Número de registro

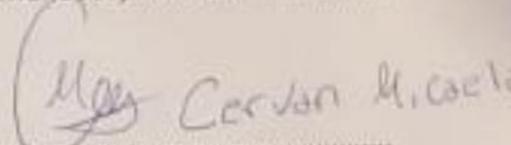
37 739 223

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 6 de abril de 2020


.....

Firma y aclaración

28109
.....

Número de registro

37 938818
.....

DNI