

**CÓMO COMUNICAR Y MOTIVAR AL TALENTO HUMANO PARA UN
EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE EN LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE
INGENIEROS Y ARQUITECTOS –SAI-**

ANA MARÍA GAVIRIA DUQUE

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2008

**CÓMO COMUNICAR Y MOTIVAR AL TALENTO HUMANO PARA UN
EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE EN LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE
INGENIEROS Y ARQUITECTOS –SAI-**

ANA MARÍA GAVIRIA DUQUE

Monografía como requisito optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor temático
HERNÁN DARÍO CADAVID GÓMEZ

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2008

AGRADECIMIENTOS

Aprovecho esta oportunidad para agradecerle al Doctor Alvaro Villegas Moreno, Presidente de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos – SAI – por haberme dado el tiempo y la oportunidad de especializarme y por creer en mi, a la Universidad de Medellín por abrirme nuevamente sus puertas, a los docentes de Alta Gerencia y mi familia de acompañarme en este proceso de formación.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	7
GLOSARIO DE TÉRMINOS	9
INTRODUCCIÓN	10
1. ANALIZAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES EN LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS –SAI–.	12
2. LA MOTIVACIÓN, INSTRUMENTO NECESARIO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	27
3. ESTILOS DE LIDERAZGO QUE CONLLEVEN A PRESTAR SERVICIOS EXITOSOS	41
4. PROPUESTA PARA LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS – SAI-, DE CÓMO COMUNICAR Y MOTIVAR AL TALENTO HUMANO PARA PRESTAR UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE	55
5. CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	67

TÍTULO

CÓMO COMUNICAR Y MOTIVAR AL TALENTO HUMANO PARA UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE EN LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS –SAI-

AUTOR

ANA MARÍA GAVIRIA DUQUE

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Alta Gerencia

ASESORES

Asesor temático

HERNÁN DARÍO CADAVID GÓMEZ

Asesora Metodológica

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

MEDELLÍN

2008

RESUMEN

La monografía titulada *Cómo comunicar y motivar al talento humano para un excelente servicio al cliente en la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos –SAI-*, es un trabajo realizado por la Comunicadora Organizacional Ana María Gaviria Duque quién opta por el título Especialista en Alta Gerencia.

La monografía tuvo un acompañamiento de los docentes Hernán Darío Cadavid Gómez como asesor temático y María Cecilia Arcila Giraldo como la asesora metodológica; y se presenta en el mes de junio del año 2008.

Por medio de esta monografía el lector podrá conocer realmente lo que significa prestar un excelente servicio al cliente y de qué manera el talento humano influye en la prestación de este servicio. Además le dará alternativas de solución a las empresas para que lleguen a tener resultados que muestren el incremento en la calidad de sus servicios, desde la satisfacción de sus clientes y la motivación de su talento humano.

La motivación, el servicio al cliente, el recurso humano son temas que llevan muchos años de investigación y que pocas veces son bien tratados dentro de las organizaciones, por eso quiero que el lector entienda que son temas que se deben tratar con inteligencia y sabiduría, y tener claro que el talento humano es parte de la empresa, que son la esencia del buen redimiendo y los buenos resultados que ella genere. Se enfatiza en la importancia de que la empresa satisfaga las necesidades básicas de su recurso humano para así alcanzar y obtener resultados eficientes, satisfactorios y productivos.

Los contenidos claves de esta monografía son: Analizar la relación entre el clima organizacional y su impacto en las relaciones con los clientes, la motivación: instrumento necesario para el buen desempeño del talento humano, estilos de liderazgo que conllevan a prestar servicios exitosos y por último la presentación de una propuesta sobre como comunicar y motivar al talento de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos – SAI -.

ABSTRACT

Monograph titled how to communicate and to motivate to the human talent for an excellent customer service in the Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos - SAI-, is a job made by the Organizational Signaller Ana Maria Gaviria Duque who decides on the Specialist title in Top Management. Monograph is supported by Professors Hernán Darío Cadavid Gómez as a thematic adviser and Maria Cecilia Arcila Giraldo as a methodologic adviser; and it is going to appear in the month of June 2008.

Through this monograph, reader will be able to know what means to give an excellent service to clients and how the human talent influences in the benefit of this service. In addition it will give alternatives of solution to the companies to have results that show the increase in the quality of their services, from the satisfaction of their clients and the motivation of their human talent.

Motivation, customer service and human resource are subjects that have been investigated for many years and a few times they are well treated inside the organizations, for that reason I want the reader understands this are subjects have to deal with intelligence and wisdom, and to know clearly that the human talent is part of the company and they are the essence of the good redeeming and best results company gets. It is emphasized in the importance company satisfies the basic necessities of its human resource to reach and to obtain efficient results, satisfactory and productive.

Key contents of this monograph are: To analyze the relation between the organizational climate and its impact in the relations with the clients, the motivation: necessary instrument for good performance of the human talent, styles of leadership that take to serve successful and finally the presentation of a proposal

on how communicating and motivating to the talent of the Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos – SAI.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es una investigación sobre el por qué las personas (talento humano) son la esencia de la organización y que deben estar motivadas para que puedan prestar un servicio al cliente exitoso y satisfactorio. Las empresas reflejan lo que son desde su interior, por eso en esta monografía se muestra la importancia que tiene el talento humano en toda organización.

Una verdad de nuestro entorno es que las empresas quieren ser productivas, competitivas y reconocidas por sus clientes externos, a los cuales al mismo tiempo deben satisfacerlos y generarles valor a través de los servicios o productos ofrecidos.

Estas organizaciones no tienen en cuenta que estos elementos se consiguen teniendo un talento humano excelente, con cualidades personales y profesionales; personas que tengan claros sus objetivos de vida y los puedan visualizar en la organización en la cual están laborando.

Podemos decir que en el medio empresarial son pocas las organizaciones que ofrecen y son reconocidas por prestar un excelente servicio al cliente, ahora la competencia, la demanda, la oferta, el mercado están exigiendo que las empresas desarrollen programas y proyectos para que el capital humano esta capacitado para dar respuestas inmediatas en un mundo globalizado y cambiante; teniendo en cuenta que todo repercute en la prestación de servicio a los clientes.

Para satisfacer a nuestros clientes debemos trabajar en equipos, generar recursos para que el talento humano este motivado y puedan comunicar su satisfacción a todos los públicos de la organización.

Con este proyecto se demuestra que las personas que trabajan en nuestras empresas son indispensables y fundamentales para llegar a conseguir y cumplir todos los objetivos, la misión y la visión, que dándoles la importancia que se merecen, los resultados se visualizan a corto plazo, las empresas deben creer que tener talento humano no es perder dinero, ni tiempo, es mucho más; es poder llegar a prestar un servicio de excelencia al cliente.

Con este trabajo se concluirá que el talento humano es el principal cliente al cual hay que satisfacer en las mismas condiciones que un cliente externo.

1. ANALIZAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES EN LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS –SAI–.

Este trabajo analizará el talento humano, el clima organizacional y el servicio al cliente que se desarrolla en la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos – SAI - .

La SAI es una entidad gremial sin ánimo de lucro, que por 95 años ha agrupado a los profesionales de las diferentes ramas de la Ingeniería y la Arquitectura. Es órgano consultivo del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal. Entre sus funciones están las de brindar a sus asociados una formación integral, proporcionándole a estos y a la comunidad servicios de calidad acordes con sus expectativas y basados en las nuevas tecnologías, permitiéndoles afrontar las exigencias de un entorno cambiante de manera satisfactoria.

Para poder brindar estos servicios en la SAI es necesario entender que relación existe entre el Clima Organizacional y la Relación con los Clientes – Socios (Servicio al Cliente), primero debemos conocer cual es el significado de estos dos conceptos:

El clima Organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

En términos generales son las percepciones que el trabajador (Talento Humano) tiene de las estructuras y procesos que ocurren dentro de una organización, en su entorno laboral.

La especial importancia de este concepto reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada empleado tenga dentro de la SAI. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional de la SAI dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los empleados. El clima estimula determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima Organizacional es relativo a las características del medio ambiente de trabajo: Dentro de la SAI se viven experiencias, situaciones, problemas, rutinas, estilos, modos, creencias; esto se convierte en el medio ambiente en que los empleados aprenden a vivir, a llevar y a entender como su entorno laboral.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en ese medio ambiente y repercuten en la calidad del servicio que se le presta a los clientes: Cuando los empleados de la SAI entienden y comprenden el ambiente laboral, cuando por ellos mismos este ambiente es sano, tranquilo y satisfactorio es cuando los resultados con los clientes es excelente, se les presta el servicio que ellos esperan y que se merecen.

- El Clima Organizacional repercute en el comportamiento laboral de los empleados. Cuando en una organización, en este caso la SAI, el ambiente organizacional es hostil, pesado, negativo; el rendimiento de los empleados no es el mejor, los resultados no serán los deseados. Líderes de las empresas son los responsables de generar ambientes o climas donde los empleados se sientan satisfechos, seguros consigo mismos y con el cargo que están desempeñando. Un clima o ambiente saludable, fuerte y dinámico es fundamental para prestar un excelente servicio al cliente.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Es importante tener en cuenta que al Clima Organizacional lo afectan directamente algunos factores como son:

- El liderazgo de las personas que componen la organización. Cuando no contamos con personas competentes que le aporten al buen funcionamiento de la organización, que sean líderes en sus propios procesos, no tendremos resultados exitosos mucho menos cumpliremos con los objetivos y metas propuestas por la organización.
- Los sistemas de comunicación formal e informal que se generan y se utilizan en la empresa, son indispensables para que se pueda tener un clima organizacional apto en la organización.
- Los factores laborales como la interacción con los otros seres humanos, los comportamientos, las creencias, los gustos, las motivaciones personales y profesionales, las normas y algunos estereotipos que día a día se van formando dentro del clima de la organización, son factores claves para el éxito de toda

empresa. Por ejemplo, si la SAI no le presta a sus empleados un clima organizacional abierto, dinámico, lo más seguro es que los empleados no generarán resultados que la empresa espera obtener de ellos; si la Alta Gerencia de la SAI no se preocupa por motivar a su talento humano, por generar satisfacciones personales y profesionales, esta empresa en poco tiempo no tendrá como sostenerse en el mercado. Como lo hemos visto en con este trabajo, el talento humano es el eje central de toda organización y son los que forman la cultural y el clima organizacional de toda empresa.

Teniendo en cuenta lo analizado podemos concluir que la definición más exacta de Clima Organizacional es:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”¹

Ahora vamos a conocer que entendemos por **Servicio al Cliente**, que significa eso de prestación de servicio:

Se entiende por "cliente" o “consumidor”, que es el punto vital para cualquier organización; sin él, no habría una razón de ser para las empresas. Por tanto, conocer a fondo las necesidades del cliente, encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en esta época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de toda organización, de la SAI, prestar un buen su servicio al cliente, adecuado a las estrategias y a sus necesidades.

¹ H. SHEIN, Edgar. Psicología de la Organización, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México, 1982.

En términos generales, Servicio al Cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo².

Ya entendiendo estos dos conceptos podemos ampliar la relación que existe entre el clima organizacional y el impacto que éste tiene en las relaciones con los clientes.

Si vemos bien, el clima organizacional es un factor influyente para generar y prestar un acertado servicio al cliente; mientras el talento humano no sienta que el clima o medio ambiente que la organización le ofrece no es tranquilo, seguro, saludable, flexible y que va a mano con satisfacer sus necesidades, la empresa encontrara la forma ni la solución de prestar un buen servicio al cliente.

En el mundo cambiante que estamos viviendo, es fundamental que las organizaciones sean reconocidas por factores diferenciales como los mejores productos, el buen servicio, la mejor infraestructura, el mejor talento humano, la contribución al mejoramiento de una mejor sociedad, responsabilidad civil y social, etc., incontables factores que deben ser íntegros y que definen a la empresa tal como es.

Por eso, las empresas, la SAI, en este momento no solo deben pensar como entrar en nuevos mercados, sino cómo su talento humano se va a conformar, de qué forma serán personas que aporten el desarrollo social, económico y cultural de la organización, que estos empleados sean personas generadoras de nuevas ideas, que lleven en su corazón lo que es la organización, es tratar que ellas mismas sean las que manejen sus puestos, pongan a cumplir sus funciones y las

² CORTÉS BERROCAL, José Raúl. Gestión Procesos Productivos Empresariales, Corporación Editorial Grafik, S.A., México 1988.

vuelvan parte de su vida diaria y conseguir lo que tanto se anhela en cada organización, la buena relación del talento humano con la organización y sus clientes.

Los clientes-socios como se menciona anteriormente son parte vital de la SAI, son su razón de vivir, pero que es lo que pasa en la SAI, que su razón de vivir (clientes-socios) están en manos de sus empleados (talento humano), de personas que no les duele realmente lo que pueda suceder si uno de sus clientes-socios no queda satisfecho después de prestarle el servicio, o de venderles un producto, esta insatisfacción llega al punto de que ese cliente, pequeño o grande, perjudica enormemente a la organización. La perjudica tanto, que él se vuelve una caja de resonancia ante los demás clientes potenciales o actuales de la organización.

Por es, pretendo con este trabajo, que la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos – SAI -, piense que tan importante es tener un talento humano calificado, competente, satisfecho y orgulloso de pertenecer a esa empresa, que en el momento de verdad (socio/empleador) esta relación sea acertada para ambas partes.

Una de las estrategias para que este momento de verdad sea el indicado, es la COMUNICACIÓN, esta palabra es precisa e indispensable para lograr lo que se quiere con los clientes-socios, pero ante todo con el talento humano (empleados).

Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de comunicación, muchas veces se descuida a los empleados, quienes son los que tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de prestar un servicio efectivo.

El escenario más adecuado para lograr que los empleados cumplan con las expectativas de los clientes es estructurando un proceso de comunicación donde lo más importantes es la escucha y el entender las necesidades del cliente, teniendo en cuenta no sólo el entorno de nuestra empresa sino el del cliente, el del sector y el de la economía.

El entorno dentro del clima organizacional es fundamental para que se de la relación empleado/cliente-socio, obtener un ambiente especial para lograr lo que se quiere, en conquistar con hechos y palabras a ese cliente potencial, que es nuestra razón de ser.

El entorno, es uno de los factores del Clima Organizacional, en el cual se sitúa la relación cliente/empleado y debe contar con los siguientes elementos.

- “La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en si la organización, como la imagen personal, crear la mejor impresión ante el cliente. De acuerdo a esa primera impresión el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta nuestra imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la relación, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta para el potencial cliente.
- La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, además de la posible labor de comunicación efectiva que se despliegue desde el empleado.
- La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de

colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos. empleado”³.

- El empleado debe manejar la información necesaria para poder prestar el servicio, todo empleado debe estar preparado para dar cualquier tipo de información de la empresa.

- Debe ser un ambiente propicio para desarrollar negocios, teniendo en cuenta todos los factores que se involucran en el encuentro empleado/cliente-socio.

- Tener a la mano material disponible para conquistar al cliente, es importante como se mencionó anteriormente, tener disponibilidad de toda la información que el cliente necesite, en el momento de verdad.

El propósito final de esta relación es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

Ahora vamos a analizar los aspectos que le evalúa el cliente al empleado y que son parte del clima de una organización:

- La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.

- La actitud y aptitud: son la base de una buena relación con los clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.

³ TORO ÁLVAREZ, Fernando. Motivación para el trabajo, Ediciones Gráficas Ltda., 1985.

- Los valores, que son estructurados en la organización y componente del clima organizacional: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, por que se basa en honradez, credibilidad y confianza, los cuales son los valores críticos de toda organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Conociendo y entendiendo que el entorno y lo que el cliente espera del empleado, se puede analizar por qué la actuación del talento humano es tan primordial en el proceso y clima organizacional de la empresa.

El empleado forma parte de un equipo que conoce y asume los objetivos de su empresa, siempre y cuando se encuentre motivado y satisfecho en el cargo que esta desempeñando.

Si el empleado desarrolla un cargo que la satisface, la organización puede estar tranquila que las funciones que asume el empleado están bien hechas, consiguiendo de él una buena prestación del servicio al cliente, buena difusión de la imagen de la empresa y la suya propia, difundiendo las creencias y costumbres que su empresa realiza.

Estas son las motivaciones que la SAI debe buscar de sus empleados, que ellos sean la imagen de la empresa, que en cualquier lugar del mundo, esta persona se sienta satisfecha de pertenecer a esta organización.

Es buscar que los empleados comuniquen a través de sus actos, palabras y decisiones que dónde trabajan es una empresa con responsabilidad, y que en cualquier lugar el cliente siempre será su razón de ser.

Desde ahora podemos comenzar a relacionar puntualmente la relación entre el Clima Organizacional y la prestación de un buen servicio al cliente. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura organizacional que la componen.

La importancia de esta información se basa en comprobar que el Clima Organizacional influye en el comportamiento del talento humano, a través de percepciones garantizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. Algunas de las motivaciones para que el personal se sienta que puede pertenecer a la organización sin ningún problema es pensar en obtener alguna de las recompensas o incentivos como: Oportunidades de ascenso, mejoramiento del contenido del puesto, recompensas financieras, mejoramiento de condiciones laborales y profesionales, mejores relaciones interpersonales por medio de un cambio en la cultura organizacional (La cultura organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento⁴).

Motivar al personal es cuestión de toda la organización y mucho más de la SAI, tener en cuenta que una persona motivada puede conseguir el logro de las metas, estrategias y objetivos de la organización, además sus objetivos personales y profesionales.

⁴ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. 1998.

Este es al punto que debemos llegar, conseguir que nuestro talento humano sea nuestro predicador, sea el que por medio de sus esfuerzos personales consiga el éxito de toda una organización.

Continuando con estos conceptos no podemos pasar por alto la teoría motivacional de Patrick Forsyth en su libro *Cómo Motivar a la Gente*, la cual se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

La teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores de insatisfacción, y por el otro a los satisfactores.

Estas dos teorías nos hacen pensar cómo desde la organización nosotros podemos analizar a nuestros empleados, desde el punto de vista de sus necesidades personales y profesionales y desde sus necesidades fisiológicas, sociales, culturales y laborales. Una organización debe satisfacer las necesidades de sus empleados, debe conocer los medios para que ellos alcancen la plenitud y la satisfacción laboral, generando así buenos resultados en su cargo.

La motivación y la satisfacción del empleado deben ser estrategias de la SAI. “Las empresas que logran asegurarse de la calidad del desempeño de sus empleados pueden esperar razonablemente niveles adecuados de eficiencia y eficacia, contando con los demás recursos. De acuerdo con esto no son las organizaciones las que actúan, son las personas de las organizaciones las que comunican a la sociedad su carácter actuante, a través de su desempeño. Para el efecto se desea destacar que el hombre se concibe como un ser complejo,

racional, social que modifica el conocimiento sobre si y sobre el entorno que lo rodea”⁵.

La idea de este primer capítulo es entender que importancia tiene el empleado en la consecución de las actividades, el logro de los objetivos y la búsqueda del éxito de la organización; todo empleado es una pequeña parte de la organización, y hace que el todo (empresa) funcione perfectamente. Como lo hemos venido considerando el talento humano es el único capaz de hacer que se la empresa obtenga buenos resultados, desde sus procesos hasta la prestación del servicio. Es el único en generar que un cliente esté satisfecho con lo que ofrece la empresa, por eso quiero dejar en claro que si las empresa de hoy no tienen en cuenta a su talento humano, si creen que lo pueden reemplazar por máquinas, están muy equivocados, las personas son el eje central de toda organización, sin ellos las empresas no podrán sobrevivir ante la globalización que estamos viviendo.

Una mejor calidad de vida laboral de los empleados no sólo genera un buen clima de trabajo, sino que también aumenta la productividad para la empresa.

Los empleados incentivados generan más rendimiento que los que carecen de un aliciente en su puesto de trabajo. Es decir, que una persona que trabaja en un clima laboral hostil es más propensa a bajar su rendimiento. La clave para mantener a los empleados conformes radica en permitirles un equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana, además de una buena organización interna, y de poder disponer de cierta flexibilidad.

Estas son las razones por las que las compañías deberían valorar los costos que genera la aplicación de medidas "de calidad" para mantener a los empleados

⁵ TORO ÁLVAREZ, Fernando. Motivación para el Trabajo.. Ediciones Gráficas Ltda. Colombia 1985.

satisfechos y así lograr un incremento en la rentabilidad global de su negocio. Así lo confirma el estudio "Calidad Laboral y Productividad", realizado por el grupo de Análisis Cuantitativa Regional, de la Universidad de Barcelona en 2006.

Es necesario que la SAI se preocupe por implementar fórmulas que contribuyan a la conciliación de vida familiar y laboral y al desarrollo de los empleados como personas. Es necesario demostrar la preocupación de las empresas por su talento humano a través de acciones concretas como la formación, la igualdad de género, la organización laboral interna y las medidas que permitan compaginar el trabajo y las responsabilidades personales.

En los próximos capítulos de esta monografía ampliaremos más el tema sobre los incentivos, pero cabe anotar que las empresas deben aplicar planes de incentivo para aumentar la motivación y la fidelidad de sus empleados, Se debe apuntar más a lograr la mejora interior del empleado e incrementar el compromiso con la empresa.

Ya hemos respondido al objetivo de este capítulo conocer que el Clima Organizacional esta ligado directamente con el desempeño del Talento Humano, y que éste esta comprometido con alcanzar el éxito de la organización.

Y para entender hacia dónde va la organización es necesario aclarar lo que ha pasado en los últimas décadas con las empresas en el mundo, ya que han experimentado muchos cambios enormes al tener que enfrentarse a una era de casi total competitividad, provocada por gran parte por al globalización económica y la conectividad tecnológica. Será necesario que adquieran una visión más amplia del mundo para entender los motores externos esenciales del cambio, desarrollar conocimientos sistemáticos de su negocio y su contexto social y

cultural, y desarrollar un “aprendizaje empresarial”⁶, ahora las empresas deberán comprometerse con atender la necesidades, no solo de su negocio en el mundo, sino las necesidades de sus empleados, buscando alternativas de soluciones rápidas, de toma de decisiones constantes y de manejo de la información actualizada y oportuna.

Las empresas deben apuntar a ser más competitivas, y adaptarse a nuevos mercados, nuevas culturas y nuevos retos, sin dejar de pensar que todo se logra con personas capacitadas, motivadas, satisfechas, preparadas y con capacidad de respuestas a globalización. Las personas deben ser preparadas por las mismas organizaciones, para así aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencia y generar y dar resultados exitosos.

Como se mencionó anteriormente, el talento humano será una de las estrategias de las organizaciones para poder ser competitivos en el mercado actual. El talento humano es indispensable, no se puede suplir por nueva tecnología, así pasen muchos años ó el mundo cambie, el cliente quiere seguir siendo atendido y consentido por personas, seres humanos que piensan y sienten como ellos. Reitero, los clientes son la razón de ser de las empresas, pero eso las organizaciones deben tomar decisiones donde los involucren y se sientan parte de ella.

Sabemos que la organizaciones apuntan a las prioridades que se manejan en el mundo de los negocios, como son la globalización, la productividad, las ganancias, el crecimiento, la especialización y la tecnología; pero eso no quiere decir que por ser la prioridad en el mundo, se tenga que descartar la importancia del tener un personal, estas prioridades no se pueden apartar de nuestra realidad. Lo anterior se consigue por medio de las personas que trabajan en nuestra empresa, por eso

⁶ EAMONN, Kelly. La Década Decisiva. Tres Escenarios para el Futuro del Mundo. Grupo Editorial Norma. 2006

debemos darles el lugar propicio para generar resultados, pero ante todo debemos generar un clima organizacional saludable, tranquilo y consecuente con lo que ofrece cada organización.

Una organización es consecuente con lo que le propone a sus clientes y al mercado cuando el empleado puede alcanzar lo que se propone, satisfacer las demandas de los clientes y puntualizar en las evaluaciones del desempeño. La empresa debe pensar en que los empleados son parte fundamental de la productividad y crecimiento empresarial.

Es por ello, que el clima organizacional y satisfacción resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas⁷. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

⁷ FREEMAN, Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.

2. LA MOTIVACIÓN, INSTRUMENTO NECESARIO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

En el capítulo anterior veníamos hablando de Talento humano, servicio al cliente y clima organizacional, que son tres variables importantes para que una organización, en este caso la SAI, pueda sobrevivir ante el mundo cambiante al cuál nos enfrentamos.

Ahora analizaremos que estrategias de motivación debemos implementar en la organización, tener en cuenta que la motivación produce como efecto el buen desempeño de una persona en cualquier actividad, generando así, los resultados que toda organización quiere obtener.

Para entender un poco más la importancia de tener un personal motivado, es necesario definir qué es la motivación, por qué sirve y como se debe implementar en las organizaciones, en este caso vamos a estudiar la situación que se da en la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos –SAI -.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía"⁸

La motivación es un factor clave en toda organización, cada persona (talento humano) aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

⁸TORO ÁLVAREZ, Fernando. Motivación para el Trabajo. Ediciones Gráficas Ltda. Colombia 1985

Es frecuente que en este proceso los empleados pierdan algo de su personalidad individual y adquieran un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Para ser más precisos, quiero enunciar la teoría del profesor Fernando Toro Álvarez que dice que la motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización. Como el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismos instintivos, como sucede con los animales inferiores, siempre existen determinantes que se encuentran bajo el control voluntario de las persona y, casi siempre, bajo su control consciente. Dentro de estos determinantes directos e inmediatos se encuentran el conocimiento, las habilidades y la motivación. Ellos se relacionan entre sí en el proceso de determinar el desempeño.

Por ejemplo, en la SAI, tenemos un grave problema, es que no tenemos el conocimiento y la habilidad para detectar si una persona esta motivada, si cuenta con un alto grado de energía y de compromiso; por eso muchas veces los problemas de cada persona se vuelven problemas de todo el equipo de trabajo, no se tiene independencia, los problemas de los demás se convierten en problemas grupales, esto hacen que la motivación laboral tenga decaídas y el clima laboral se vuelva tedioso, aburrido y tenso.

La alta gerencia de la SAI, trata de hacer que estos problemas personales no afecten el desempeño laboral de las demás personas, se trata de hacer un acercamiento con la persona para entender sus problemas y sus necesidades, conocer por medio de un diálogo informal lo qué esta pasando y por qué ese problema esta influyendo en su desempeño profesional. Hacemos un tratamiento personalizado y de comunicación directa (comunicación cara a cara).

Tenemos claro que las personas producen resultados a partir de lo que saben (conocimiento) y de lo que saben hacer (habilidades), sin embargo hay que contar con la motivación para hacerlo y las ganas que los impulsa a proceder cómo hacerlo. La Motivación esta ligada al desempeño y a la productividad, si la SAI pensara en hacer que el talento humano trabaje con entusiasmo, alegría, efectividad y racionalidad, haríamos que los equipos den resultados exitosos, la organización aumentaría su eficiencia y cumpliría con su misión. “Si bien la motivación es un impulso que produce efectos positivos, la desmotivación, en cambio, trae la apatía y con ella la dificultad para alcanzar resultados en las personas y en las organizaciones”⁹

La desmotivación, muchas veces es por la falta de conocimientos y habilidades de la persona, por la falta de competencias necesarias para desempeñar su trabajo, este es uno de los problemas que debemos enfrentar en el día a día de las organizaciones y más en la SAI, donde tenemos una alta rotación de personal por no tener las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente. La gerencia de la SAI, debe estar atenta a hacer buenos reclutamientos y acertar con el personal competente e idóneo para cada cargo. No podemos caer en el pecado de que nuestro personal se sienta desmotivado y por esta causa la empresa no arroje los resultados que tanto esperamos.

En la SAI tenemos muy claro que el comportamiento y actuación individual es de gran importancia en la motivación; ya que tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Tenemos claro que los equipos de trabajo no se deben tratar como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí, personas que trabajan y luchan por un mismo ideal unos mismos objetivos y cumplimiento de unas mismas metas.

⁹ LOPERA GUTIÉRREZ, Jaime y BERNAL TRUJILLO, Marta Inés. Y De quién es la culpa. Intermedio Editores Ltda. Colombia 2005.

Nuevamente cito un ejemplo que simplifica lo que pasa en la SAI, cuando queremos implementar un cambio, aplicamos el procedimiento de establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del equipo de trabajo, y dejamos que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio. Es común que los integrantes de cualquier equipo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del equipo que a las personas que sean externas a éste (Alta Gerencia).

Cuando se trata de equipos de trabajo debemos tener en cuenta algunos requisitos para lograr la motivación:

- Escoger quién va a dirigir el equipo de trabajo. Esto significa saber identificar el líder del grupo, conocer las cualidades de esa persona que será la encargada de guiar. Debe ser una persona competente y fiel a la organización.
- Identificar a las personas que no aportan al crecimiento de la empresa y del equipo de trabajo. Debemos ser cuidadosos y suspicaces al momento de escoger a las personas que van a integrar nuestros grupos, no dejar que una persona negativa tenga la autoridad para actuar dentro de él.
- Reconocer una mala situación grupal. Saber qué está pasando en el grupo, el líder cómo lo está manejando, saber cómo actuar cuando existe una falla dentro del equipo.
- Se puede motivar a un equipo de trabajo cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo, esta se da a que cada uno trabaja con personas a los que estima, con quienes prefiere colaborar y se tiene mejores relaciones interpersonales.

El desempeño grupal e individual es muy importante para la SAI, el desempeño es la manifestación positiva que permite valorar la obtención real de resultados objetivos y medibles; estos son los que hacen crecer a las personas, a las empresas y a los países. Cada día, como gerentes, debemos ayudar y apoyar a que nuestro talento humano se sienta satisfecho con los resultados que obtiene después de una jornada laboral, que sienta que contribuyó con su formación personal y profesional, pero ante todo que contribuyó al mejoramiento y fortalecimiento de la empresa.

Existen tres componentes fundamentales del talento humano, los que hacen que cada persona se realice en su cargo, los componentes son: Motivación, desempeño y satisfacción, después podremos hablar de productividad. Para entender estos conceptos es importante definir motivación y satisfacción de una forma clara como lo da a conocer el profesor Fernando Toro Álvarez en su libro, *Desempeño y Productividad*, “La motivación se refiere a la escogencia y el esfuerzo que una persona empeña en la actuación laboral. Los efectos de la motivación se miden en el desempeño. La motivación afecta la eficiencia y la efectividad de las personas en el trabajo. En cambio, la satisfacción se refiere a los sentimientos de afecto y agrado que una persona desarrolla en relación con las condiciones de su trabajo. Se evalúa en términos de agrado o displacer experimentando por todo lo que lo rodea en el trabajo. Motivación y desempeño, satisfacción y productividad, bajo la dinámica de este cuarteto se mueven los hilos de la conducta laboral en todas las organizaciones del mundo moderno. En ese esquema se basan todos los esfuerzos de a organización para ser excelente y efectiva”¹⁰.

La Motivación ha sido un tema de muchos estudiosos y escritores como lo son Maslow, Herzberg, Macgregor, Shein, que han estudiado las necesidades del ser

¹⁰ H. SCHEIN, Edgar. *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1982.

humano, necesidades que pueden estar ligadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Estos estudios han demostrado que el talento humano de las organizaciones no sólo tiene necesidades económicas sino también sociales. Con este trabajo quiero citar a un autor Jeronne Schnee que nos esquematiza de la siguiente manera las necesidades de todo ser humano, de nuestro talento humano:

- Todos los trabajadores buscan pertenencia social, independencia y desarrollo personal.
- Las organizaciones fallan al reconocer estas necesidades, no entienden que a las personas el tema de trabajar no le es muy atractivo y por esto tienden a evitar responsabilidades, lo cual las vuelve inmaduras y dependiente, por esta causa muchas veces no se dan los resultados en las empresas.
- Los trabajadores están enajenados en sus puestos, peleando por recibir buen trato y produciendo apenas el mínimo.

Estos son problemas serios que se presentan en el que hacer diario de las organizaciones, especialmente en la SAI, donde las personas buscan su bienestar personal, no entienden que si todos luchamos por una misma causa, el éxito será para todos, los reconocimientos serán para todo un equipo de trabajo que se desempeñó satisfactoriamente. Yo veo que una solución para estos problemas es que como gerentes debemos pensar en adoptar las conjeturas de que a las personas les gusta trabajar y ganar autocontrol, creatividad y responsabilidad, para ser altamente productivos en su trabajo. La única manera de tener más control sobre personas desmotivadas es hacerles entender que el trabajo es bueno para sus vidas, el trabajar contribuye a satisfacer sus necesidades económicas, sociales, personales y profesionales. Debemos tener esa meta en nuestros

propósitos diarios, hacer que nuestro talento humano tenga pensamientos positivos y generadores de cambios y nuevas ideas.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única

recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Ya hemos analizado varios aspectos de la motivación y nos damos cuenta que para una organización, como es la SAI, no existe ninguna teoría universal sobre la motivación que pueda ser aplicada con facilidad a la cultura, al clima organizacional o a las personalidades del talento humano que componen nuestras empresas. Pero se entiende que si tratamos que cada día las nuevas metodologías, tales como el enriquecimiento del trabajo, la intervención sobre la cultura y el clima organizacional, son puntos claves para que la motivación de frutos y de mejore el desempeño de nuestros empleados. Es importante tener en cuenta que en toda organización el tema de la Motivación debe ser examinado con frecuencia, puesta que la productividad grupal, comienza con la productividad individual.

La SAI debe entender que para hacer que su talento humano sea productivo debe ofrecerles a sus empleados una mejor calidad de vida laboral, generar un buen clima de trabajo para obtener un alto rendimiento organizacional dentro de la empresa.

Los empleados incentivados generan más rendimiento que los que carecen de un aliciente en su puesto de trabajo. La clave para mantener a los empleados conformes radica en permitirles un equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana, además de una buena organización interna, y de poder disponer de cierta flexibilidad, por ejemplo, realizar gestiones personales.

Esta es una de las razones que la SAI deberían valorar para mejorar la motivación y la productividad, buscar fórmulas para que los empleados estén motivados y se fidelicen con la empresa, además ocuparse y preocuparse por fórmulas que contribuyan a la conciliación de la vida familiar y laboral y al desarrollo de los empleados como personas. Es necesario que la SAI demuestre la preocupación por su talento humano a través de acciones concretas como la formación, o las ayudas para la educación, por ejemplo.

Nos puede resultar complicado establecer como medir la satisfacción de los empleados y encontrar fórmulas que aumenten la productividad. En la actualidad las empresas apuntan más a lograr la mejora interior e incrementar el compromiso con la empresa.

La mejora interior tiene que ver con las formaciones, la igualdad de género, la organización laboral interna y las medidas que permitan compaginar el trabajo y las responsabilidades personales. Un plan importante para alcanzar este anhelo es aplicar planes de incentivo para aumentan la motivación y la fidelidad de sus empleados, además de promover una visión de trabajo en equipo persiguiendo un mismo fin.

Otro de los puntos fundamentales para el éxito productivo de una empresa es el vínculo que establecen los empleados con la organización y sus funciones; esto conlleva a que se tenga una planta de empleados estables y comprometidos con la empresa a largo plazo.

Antes de concluir con el tema de la productividad me gustaría mencionar los cinco factores que pueden afectar la productividad de los empleados, estas factores fueron analizados y estudiados por “The National Business Research Institute (E.E.U.U).

EL PRIMER FACTOR ES LA ACTITUD: La actitud lo es todo. Empleados felices son empleados productivos. Las actitudes negativas pueden estropear la productividad de tus empleados. “Un empleado con una actitud positiva disfruta del trabajo que hace y se siente valorado y reconocido por sus aportaciones”. “

EL SEGUNDO FACTOR EL JEFE: El jefe es la barrera. ¿Cómo se puede aumentar la productividad de los empleados cuando el jefe es el culpable? La productividad de los empleados está determinada directamente con la relación de

los empleados con el jefe. Cuando el mal jefe no puede guardar promesas, no da crédito ante la duda, hace comentarios negativos, o culpa a otros por sus errores, el nivel de la productividad de sus empleados se daña significativamente. “Un buen jefe o gerente motivará, inspirará, animará y recompensará el buen funcionamiento. Un jefe pobre, por supuesto, es justo lo opuesto, solamente que multiplicado por mil. Los empleados que no tienen una conexión directa con la empresa pierden todas las razones para querer hacer un poco más y hacer las cosas mejor.”

EL TERCER FACTO ES LA PRODUCTIVIDAD: En la enfermedad y en la salud. Las preocupaciones por la salud, son naturalmente un problema enorme en la capacidad de un empleado para ser productivo, y las compañías la saben.

Los efectos de la fatiga, los más relacionados a una amplia gama de problemas físicos y mentales, en lo relativo a tiempo productivo perdido no son justamente días perdidos pero si son días en los que los empleados están realizando el trabajo por debajo de sus capacidades.

EL CUARTO FACTOR ES LA TECNOLOGÍA: Todos los métodos psicológicos para motivar el aumento de la productividad son buenos pero inútiles sin las herramientas correctas. Para que un empleado sea eficiente y productivo en el entorno de trabajo debes equiparlos con los correctos engranajes. Las compañías que no aumentan o ignoran las necesidades de tecnología, corren el riesgo de disminuir la productividad de los empleados.

Y EL ÚLTIMO FACTOR ES LA MORAL: En la mayoría de los casos los jefes reconocen que, si externalizan o redimensionan, necesitan proporcionar ayuda a sus empleados. El impacto psicológico en los empleados puede afectar directamente la productividad, forzando a muchos para centrarse en sus segundas carreras en vez del trabajo actual.

Con estos cinco factores entendemos cómo las empresas pueden caer fácilmente en estos errores, infortunadamente, estos errores los estamos cometiendo continuamente, los tenemos identificados pero no les prestamos la atención que se merecen, por eso, muchas veces no entendemos el porqué de la baja productividad y bajo crecimiento de nuestra empresa. En la SAI creemos que todo lo estamos haciendo bien, pero realmente no lo que pasa es que no estamos creando ambientes sanos y propicios para desarrollar y fortalecer a nuestros talento humano.

Para ir finalizando con el tema de la eficiencia, eficacia, motivación productividad podemos concluir que la motivación es un fenómeno individual y cada persona es diferente a otras. La motivación es más bien situacional, tiene que ver con el lugar, el momento y el espacio donde esta se desarrolle.

La motivación la podemos sustentar en el ambiente interno que se genera dentro de una empresa, lo podemos llamar motivación colectiva, donde los grupos pueden participa y obedecer a diferentes factores que los comprometen a desempeñarse dentro de la organización. En otras palabras, se puede crear un ambiente laboral que cobije a muchas personas bajo condiciones diseñadas y controladas por los agentes motivadores, en este caso la alta gerencia de la SAI. Esta estrategia la podemos denominar Clima Organizacional bien estructurado y establecido dentro de la empresa.

Trabajar deliberadamente en los problemas del clima organizacional, de tal forma que se introduzcan mejoras y cambios, es una responsabilidad de la gerencia. Los cambios externos pueden ser definitivos para la productividad de la empresa a un corto plazo, ya que los empleados tienen la capacidad de absorber y administrar cambios que se generen. La satisfacción de las personas y los cambios internos actúan decisivamente en la productividad y pueden ser más permanentes. Estos cambios internos pueden dañar cualquier clima

organizacional y desmotivar a los empleados a largo plazo. Hacer cambios internos sin contar con el consentimiento de las personas que conforman una organización podría llegar a ser el caos, por que ellos hacen parte de este mundo y son los que lo componen. No podemos tomar decisiones sin tener en cuenta los pensamientos de nuestro talento humano.

Con una analogía que nos presenta el doctor Jaime Lopera Gutiérrez, en su libro “Y de quién es la Culpa”, podemos entender lo que acabamos de expresar. “Si uno siembra una semilla de naranjo en el desierto y no hace nada para protegerla, nunca tendrá un árbol. Israel produce las naranjas más dulces en el desierto, gracias al goteo permanente. La culpa del éxito o el fracaso de la semilla no están en ella intrínsecamente, sino en el medio que se le proporciona. Cada persona que llega a una empresa es potencialmente una semilla de un frondoso árbol con frutos exuberantes. Pero debemos sembrarla en el lugar adecuado para que reciba luz suficiente, regarla con la frecuencia debida, podarla cuando sea necesario y recoger sus frutos cuando estén maduros. Todos estos componentes del crecimiento se potencian con la MOTIVACIÓN.

Las condiciones para realizar un programa de mejoramiento en el clima organizacional y un programa de motivación no son muy exigentes, la alta gerencia, debe estar muy bien preparada para generar estos cambios y saberlos implementar.

Podemos finalizar este capítulo diciendo que toda empresa, en efecto la SAI, debería experimentar el tema de la Automotivación, es un comportamiento que se genera en las personas en dirección al cumplimiento de los objetivos propios o de la organización. Esta conducta no obedece a presiones o influencias externas, es parte de un proceso de reflexión o de intuiciones propias que conducen a menudo en forma espontánea a acciones favorecedoras de dichas metas.

Cuando de tienen metas o ideales a largo plazo, hay un alto grado de automotivación en los empleados, cuando estos consiguen resultados y éxito en su trabajo, no necesitan ninguna exigencia adicional a la que se imponen ellos mismos. La automotivación es el reflejo de compromisos individuales comprometidos con los logros y metas organizacionales.

Los gerentes debemos darle prioridad a que los empleados se automotiven, claro está, proporcionándoles clima y cultura organizacional adecuada para sus necesidades básicas como empleados, así ellos desde su mirada propia podrán generarle los resultados que toda organización busca: mejoramiento continuo, crecimiento, productividad, reconocimiento, calidad en los servicios, pero ante todo clientes satisfechos.

3. ESTILOS DE LIDERAZGO QUE CONLLEVEN A PRESTAR SERVICIOS EXITOSOS

Venimos hablando de cómo se manejan las relaciones con los clientes, la motivación, el talento humano, el clima organizacional y la cultura organizacional de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos SAI.

Para este capítulo analizaremos qué estilos de liderazgo se necesitan en la SAI poder tener un talento humano motivado, prestando un buen servicio y satisfaciendo las necesidades básicas de nuestros clientes.

Según John P. Kotter en su obra "The leadership factor, define: "El liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

De tal definición surgen los primeros pilares fundamentales de lo que es el liderazgo y de cómo se debe incluir en los procesos organizacionales. Cabe anotar que la SAI esta capacitando a la Alta Gerencia para incluir estos pilares en su Direccionamiento Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización. Consiste en que las personas que conforman la organización, deben ser capacitadas y entrenadas para que trasmitan por medio de su labor los objetivos y metas propuestas por la empresa.
- El talento humano debe voluntariamente contribuir al logro de los objetivos de la organización a través de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr obtener un talento humano altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

En la SAI tenemos claro que el líder es resultado de las necesidades de un equipo de trabajo. Un equipo de trabajo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del equipo son más complejos y amplios. Por ello, en la SAI para organizarnos y actuar como un sistema, los miembros de los equipos eligen a su líder, convirtiéndose en un componente del equipo para lograr los objetivos organizacionales.

El líder se diferencia de los demás miembros de un equipo por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, adquiriendo status al lograr que el equipo o la organización logren sus metas, además sabe distribuir el poder y las responsabilidades entre los miembros de su equipo de trabajo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el equipo le otorga.

Los líderes de esta época tienen muy claro que el presente y el futuro de sus compañías se basan en el conocimiento, por el valor que les damos a las personas, por el talento, las capacidades y habilidades que ellas tengan para transmitir la información que se necesita para relacionar con los clientes. La globalización nos ha enseñado que necesitamos líderes emprendedores que estimulen al mejoramiento continuo, a asumir grandes retos, de conseguir que las empresas obtengan los resultados esperados a través del cumplimiento de sus metas y objetivos; los líderes de nuestras organizaciones deben avanzar con la rapidez que avanza la tecnología y la información.

Ya podemos ir obteniendo algunas conclusiones sobre el liderazgo, entendemos que los buenos y excelentes líderes fijan la estrategia, motivan al grupo, desarrollan una misión; crean una cultura y un clima corporativo adecuado, su misión principal es conseguir resultados exitosos y positivos.

Continuamos analizando como las organizaciones, en este caso la SAI, vienen implementando estilos de liderazgos e identificando las características que todo líder debe tener. En esta ocasión se explicarán cinco características:

Dedicación: Los líderes deben estar comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de la organización. Esos son los objetivos primordiales a los cuales todo líder debe apuntar.

“Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo”¹¹.

Una de las características para nosotros en la SAI más importante es la **Pasión**, los líderes deben amar la organización y sus objetivos, indispensable, querer lo que se hace y para quién se hace. Deben tener la pasión para anteponer las metas de la empresa a todo lo demás. El líder apasionado es audaz, concentra su pasión en crear algo que crea que es único, sostiene el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, se orienta a obtener cambios progresivos y a expresar claramente sus metas e intenciones y comprometidos con hacerlas realidad.

¹¹ K. COOPER, Robert. La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las organizaciones. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1998.

Todo líder debe manejar la **Credibilidad** como una herramienta de su trabajo, debe ser coherente con lo que hace y lo que dice. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Un buen líder debe tener la capacidad de explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos. La credibilidad de un líder se mide cuando su discurso es coherente con su accionar, cuando hace promesas y las cumple, cuando hace los cambios necesarios y los discute con su equipo de trabajo, cuando maneja una comunicación asertiva y tiene en cuenta la opinión de su equipo y demás compañeros que integran la organización. Esto es ser un líder con credibilidad, la credibilidad genera respeto y confianza.

La **Aptitud** es necesaria para que el líder establezca planes estratégicos exitosos. Un buen líder tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique a su equipo de trabajo hacia dónde se dirige la organización. El líder con aptitud define su plan determinando cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan con él. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada equipo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder.

Por último, la **Flexibilidad** es una característica indispensable de todo líder, éste comprende que cuando los planes y las estrategias no salen bien, se debe responder con rapidez, agilidad, responsabilidad y decisión a los cambios. Debe saber y entender cuando debe buscar ayuda de sus superiores y quedarse a un lado cuando el momento le amerite.

Tenemos muy claro que un líder es capaz de “mover montañas”, pero debe tener muy claro que para ser líder debe saber tratar a las personas, esas personas que hacen parte de su equipo de trabajo y son las que le están ayudando a conseguir sus metas y a dar resultados positivos; por eso es necesario que el equipo de trabajo se adecue al estilo del líder y al estilo de su liderazgo. El líder necesita personas que sepan trabajar en equipo y no personas que solo quieran tener el reconocimiento y llevarse los aplausos. Los buenos resultados son compartidos y son el esfuerzo de todas las personas que integraron al equipo.

Los líderes con buenos equipos de trabajos pueden elaborar estrategias excelentes, coherente, ambiciosas, pero sobre todo oportunas y viables, un líder con su equipo es capaz de reconocer la dificultad que implica efectuar cambios o inclusive encauzar una empresa en un rumbo fijo y coherente.

Haciendo un resumen de lo que hemos hablando hasta el momento, los líderes deben ser estratégicos y deben:

Comprometerse con la supervivencia y prosperidad de su organización, ser capaces de aprovechar sus puntos fuertes para colocarla en la mejor posición competitiva según sus características, tener la capacidad de convertir su pasión y su liderazgo en estrategias realistas y viables que proporcionen un rumbo específico al equipo y permita a cada uno de sus integrantes trabajar en provecho para la organización, ser capaces de incorporar, motivar y conservar a las personas que mejor se adecuen a la personalidad del equipo y satisfagan las

necesidades de la organización, ser lo suficientemente flexibles para saber cuándo cambiar y prepararse para el cambio, pero lo suficientemente audaces para ser fieles a su visión, y por último, estar alertas para elegir el momento oportuno, incluso el que indica cuándo marcharse.

Edgar H. Schein, en su libro Psicología de la organización dice que para siglo XXI “Los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones”:

- La creación de la organización, para lo que se necesita un líder animador: líder que motive, enseñe y delegue en su equipo.
- La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder creador de cultura: crear cultura organizacional y clima organizacional adecuado para su talento humano y sobre todo para los clientes.
- El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder sustentador de cultura: el líder debe ser coherente con lo que hace y piensa, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades básicas de la organización y sus empleados.
- El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder agente de cambio: Líder con capacidades de respuesta y efectividad en sus actos.

Para que un líder pueda desarrollar estas cuatro funciones debe tener las siguientes características personales:

- Percepción del mundo: Saber para dónde se dirigen los mercados internacionales, debe conocer a que se esta enfrentando.

- Motivación a cambiar y aprender: Capacitarse, conocer su entorno y sus debilidades y fortalezas y aplicarlas en el momento adecuado.
- Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio: Debe ser una persona centrada, seria, generosa, con capacidades de manejar situaciones que se salen del común.
- Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas: líder capaz de crear ambientes y entornos adecuados para la realización de su gestión.
- Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás: Saber trabajar en equipo, saber delegar y aprender de los demás.
- Disposición para compartir el control de procesos con otros: importante, entender que el triunfo es de todos, compartir los buenos y malos momentos con su equipo.

Los líderes nacen, pocos se hacen; un líder es una persona integral, y esto es lo que están buscando las empresas en este tiempo. Los Altos Gerentes siempre han querido que sus organizaciones sean dirigidas por grandes líderes, personas que se comprometan con sus intereses y le ayuden a lograr las metas. Para entender un poco más las necesidades de las empresas, es bueno que conozcamos como ha surgido el liderazgo a través de la historia, como lo presenta Richard G. Hamermesh en su obra Planeación Estratégica:

“Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1. Edad del liderazgo de conquista. Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y

dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad del liderazgo comercial. A comienzo de la edad industrial, la gente empezaba a buscar a aquellos que pudieran indicarle cómo levantar su nivel de vida.

3. Edad del liderazgo de organización. Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenece". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4. Edad del liderazgo e innovación. A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas.

5. Edad del liderazgo de la información. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6. Liderazgo en la "Nueva Edad". Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo. A pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia".

Ya nos acercamos mucho más a la conclusión de este capítulo, ya estamos entendiendo por que esta tan importante tener buenos líderes dentro de las empresas, ellos son los que gestionan y realizan todo lo necesario para que las organizaciones funcionen y se den los resultados esperados a nuestros clientes. Ya hemos analizado características, funciones, habilidades capacidades de los líderes, sabemos que debemos motivar a las participantes de las organizaciones para lograr que entre todos satisfagan los objetivos de ella, pero muy importante, las organizaciones deben elaborar estrategias para que sus líderes y sus equipos de trabajo cuando participen en las organizaciones encuentren beneficios para la realización de sus objetivos individuales, se debe tener conseguir una integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización.

Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para convertirse en líderes del grupo humano en general.

“Los líderes son seres humanos que tienen una misión en su vida laboral, familiar y social, personas con capacidades de entregar y de enseñar a los demás, por eso llegó el momento en nuestro capítulo de hacer un análisis profundo de los estilos de liderazgo que pueden identificar en las empresas, en la SAI hemos decidido seleccionar los estilos de liderazgo y que tipo de personas clasifican en cada uno de ellos”¹².

La Alta Gerencia de la SAI con el apoyo de las obras de los autores Ken Blanchard, Dana Robinson, Jim Robinson: “Cierre las Brechas” y Robert K: Cooper: “La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones” hemos seleccionado siete estilos de liderazgo:

¹² La Guerra por el Talento. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axerlrod. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 2003.

1.- El Estilo Dominador. Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones y organizaciones. El estilo afecta al clima de la organización y la flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

2.- El Liderazgo Operador. También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de la empresa. La mayoría del talento humano con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. Finalmente este estilo desgasta las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral.

3.- El Estilo Consejero. Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente la claridad, la coherencia. El líder Consejero, es un visionario; motiva al talento humano aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la organización. La Alta Gerencia que trabaja para líderes con este estilo Consejero, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder Consejero, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Son líderes que otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

4.- El Estilo Comunicativo. Este líder opina y expresa que las personas son los primero. Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder Comunicativo, se esfuerza enormemente para que su equipo de trabajo esté siempre bien, satisfechos, felices, y la relación entre ellos sea armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad; también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí comparten ideas e inspiraciones y se aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder comunicativo no impone restricciones, da a las personas la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. Los líderes comunicativos son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia, cuidan las emociones de su talento humano, atiende eficazmente sus propias necesidades emotivas abiertamente.

5.- El Estilo Participativo. Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su equipo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

6.- El Estilo Imitativo. Este estilo forma parte de las características de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, reemplazará a los integrantes de su equipo paulatinamente, con personas mucho más capaces.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias arrogantes del líder y suele suceder que la moral de los empleados se desplome. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no hace retroalimentación sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las decisiones sin consultarlas con su equipo. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como

todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

7.- El Estilo Capacitador. Este es el estilo que más de está utilizando en las organizaciones del momento, Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a sus equipos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam al talento humano a establecer objetivos claros, a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus equipos de trabajo con respeto a su rol y responsabilidades, dan mucha orientación y a la vez retroalimentación. Son los mejores delegando, dan a sus equipos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

“El liderazgo, nunca va a ser una ciencia exacta. Sin embargo, no debe verse como un milagro para las personas que lo ejercen. En los últimos años, las investigaciones han servido para que los gerentes entiendan mejor los componentes genéticos, sociológicos, y de comportamiento que afectan notablemente al talento humano de las organizaciones: "desempeño laboral en el puesto". Nuestra nueva investigación, puede aportar a los líderes una foto clara sobre las características necesarias para liderar de forma efectiva. Y lo que puede ser más importante aún, puede a la vez indicarles como adquirirlas.

El entorno de los negocios es altamente cambiante, y un líder que tiene que responder adecuadamente. Hora a hora, día a día, semana a semana, los directivos han de ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional - utilizando el estilo justo y apropiado en el momento justo, y en la justa medida. Su recompensa final, serán los resultados.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación”¹³.

¹³ Cierre las Brechas, Ken Blanchard, Dana Robinson, Jim Robinson. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 2003

4. PROPUESTA PARA LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS – SAI-, DE CÓMO COMUNICAR Y MOTIVAR AL TALENTO HUMANO PARA PRESTAR UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE

Para comenzar este capítulo final, es fácil recordar lo que hemos visto hasta el momento, hemos hablando y explicado sobre clima organizacional, cultura organizacional, motivación, comunicación, talento humano, satisfacción del cliente, liderazgo, tipos de liderazgo, hemos tratado de hablar de todo un contexto que agrupa los elementos claves para que la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos – SAI-, pueda a través de un personal (talento humano) motivado, prestar el anhelado excelente servicio al cliente, conseguir un diez en el servicio prestado.

La altos ejecutivos que conforman la SAI deben considerar y aprender que el motivar a las personas es la tarea administrativa más importantes que existe en este momento en el mercado, ya que motivar implica tener habilidad para comunicar, fomentar, delegar, desafiar, desarrollar, entrenar, capacitar e informar.

Estas habilidades son lo primero que debe manejar la Alta Gerencia de la SAI, aprender a identificarlas dentro de su personal, saber cómo cada persona las explota y las da a conocer; la alta gerencia debe ser capacitada para aprender a motivar a su personal, que entiendan que las personas tienen necesidades físicas, sociales, sentimentales y profesionales, que el mismo lugar de trabajo debe suplir. Para entender un poco más sobre la necesidad de motivar al personal, citemos al autor Arnulfo Treviño Cubero, quien con su obra “La Importancia de la Motivación”, nos explica 7 puntos para lograr que las personas estén motivadas:

- Sentirnos motivados para poder motivar. La SAI necesita de jefes que lleguen al trabajo antes que nadie, que sea entusiasta, positivo, que siempre tiene alguna

noticia para comunicar, que sea leal, educado, respetuoso, que enseñe por su propio ejemplo, que sea la persona que de un buen ejemplo, esos hace que sea el líder que todos quieren imitar.

- La Motivación requiere de una meta. El talento humano de la SAI debe tener identificado los líderes de los diferentes procesos, hacer que esa persona tenga claridad en sus metas personales, pero ante todo las metas profesionales y las metas de la empresa, que sean metas donde todo su equipo de trabajo aporte al cumplimiento del objetivo de la organización.
- La motivación, es establecida, no es eterna. Los jefes de los procesos de la SAI deben saber que el motivar es un proceso continuo, tienen que tener estrategias diarias de motivación, conocer a su personal y darle siempre las palabras que quieren escuchar, darles el mensaje perfecto para que cada día estén motivados y satisfechos de cumplir con sus objetivos diarios.
- La motivación requiere de reconocimiento. Este punto es indispensable implementarlo en la SAI, es necesario crear un plan de reconocimientos, hacer que las personas se sientan bien; los superiores deben tener claro que el reconocimiento es un acto de admiración, de agradecimiento, de fortalecimiento en las relaciones laborales y personales. La SAI debería organizar actos en los que se otorguen reconocimientos para agradecer a los integrantes del equipo de trabajo, por su desempeño, sus logros, su lealtad y su disposición por la empresa.
- La participación es motivación. Hacer que el talento humano de la SAI, sienta que forma parte de un proyecto, de unos objetivos, de unas metas, hacer que las personas se involucren y crean en lo que están haciendo, la forma como se debe hacer es informando y comunicando lo que pasa alrededor de la organización, por medio de reuniones periódicas o por boletines internos.

- Ver nuestro progreso nos motiva. La SAI debe crear mecanismos o espacios de comunicación informal con sus empleados, donde ellos vean y conozcan los progresos, los avances y las metas que se han logrado, esto motivará al talento humano y seguirán trabajando por alcanzar el éxito.

- Crear un ambiente de equipo. Este es un punto fundamental, no solo la SAI deberá tener en cuenta, sino todas las empresas, crear un ambiente adecuado, tener un clima y una cultura organizacional propicia para la organización, pensada en sus empleados y sus clientes. Uno de los problemas principales es que la visión es solo preparada por los directores, la visión de la empresa debe ser estructurada por todo el personal, incluyendo al personal operario, a los cargos bajos y medios (ellos son los que conocen exactamente la realidad de la organización) y por último a los altos ejecutivos, igualmente, la misión debe ser compartida para que los equipos de trabajo conozcan sus alcances y los propósitos que tiene la empresa. Importante recalcarle a la alta gerencia de la SAI que es necesario conocer las prioridades personales de sus empleados, saber premiar a las personas cuando obtienen los resultados esperados, cuando hacen trabajos con calidad, además tener presente que la empresa debe ofrecer seguridad laboral, tan buena seguridad laboral que con el tiempo el empleado solo trabaje por lealtad a la empresa. Un ambiente acogedor, tranquilo y adecuado también se logra dándole un trato justo a los empleados, compartiendo el éxito, teniendo líderes motivadores y haciendo del trabajo un lugar adecuado para el ser humano.

La voluntad de trabajar, depende de los motivos que animen a las personas. Esos motivos, son necesidades que tratamos de satisfacer y cambian según la personalidad de cada persona. Claro está, que hay motivaciones que son compartidas por grupos.

En la SAI suele suceder que el líder ignora los motivos de sus empleados, y por esta situación se ve la desmotivación en el desempeño de cada persona, por eso propongo hacer que cada líder tenga un espacio donde pueda conocer a sus colaboradores y él se de a conocer ante ellos.

Por lo anterior, vamos entendiendo que la motivación va más allá de una reunión espectacular, con música y bombas de colores, es saber manejar las situaciones con mucha seriedad y profesionalismo.

Continuaremos haciendo propuestas para que los directivos de la SAI apliquen correctamente la motivación en su personal, y así llegar a prestar un excelente servicio al cliente.

- La motivación es constante y continua, por eso se debe tratar de darle a conocer al empleado que ha cumplido satisfactoriamente con su deber, que cumplió a cabalidad con sus labores y que puede hacer todo lo que le propongan, eso es motivar para incrementar los resultados al futuro.
- Los jefes deben ser amigos de sus colaboradores, ser cómplices en el entorno laboral. La amistad es un buen punto para la motivación.
- Buscar siempre que el trabajo sea perfecto, buscar la excelencia de cada uno de los empleados, así ellos mostrarán el verdadero desempeño y emprendimiento de cada uno.
- Compartir el poder, es una herramienta para todo líder que quiera motivar a su equipo de trabajo, todo ser humano quiere tener el poder y si los líderes crean oportunidades de empoderamiento, la motivación de su personal cada día será más alta, a las personas les gusta sentir y tener el poder. El líder debe compartirlo.

Debemos dejar claro, que siempre existe una motivación para cada ser humano que lo induce a hacer algo, pero ese incentivo o motivo, puede cambiar de tiempo en tiempo y de acuerdo a la situación.

La directores de la SAI deben apropiarse de su papel y ocupar del lugar que les tocó asumir; pero antes de eso, primero deben comprender a sus empleados / colaboradores y aplicar la motivación precisa para llevarlos al éxito.

Para concluir con este capítulo, quiero presentar a propuesta y aconsejar a los directivos de la SAI que deben comenzar a implementar lo más pronto posible, ya que la cuestión es pensar en grande, de pensar en sus empleados y de pensar en un futuro próspero para la organización y sus clientes:

Diseñar herramientas de crecimiento personal y profesional tanto para los empleados como para los clientes, con el objetivo de promover la toma de conciencia sobre la posibilidad de crear mejores oportunidades profesionales, la forma de comunicarla es a través de **REDES DE COMUNICACIÓN**. La conformación de una red de comunicación lleva tiempo, dedicación, atención, pero se puede hacer a través un libro, un taller, curso, grupo de autoayuda, encuentros de reflexión, asesoría virtual, vía Internet para estimular a las personas a crecer, aprender y avanzar:

- Lo primero que se debe hacer es identificar al público interno o externo que me voy a dirigir.
- Lo segundo es indagar acerca de las motivaciones de ese público específico, identificar sus necesidades profesionales y personales.
- El tercer paso a seguir es comunicarle al empleado o al cliente lo que se pretende hacer, por medio de una comunicación informal, explicándole lo que se

pretende hacer y el beneficio concreto que obtendrá cualquier persona que participe de esa red de comunicación.

- El siguiente paso es crear una herramienta de comunicación específica para cada uno de las personas o grupos identificados. Por ejemplo, un boletín electrónico, adecuando los contenidos de dicha pieza de comunicación a los intereses de cada grupo o persona.
- Los contenidos en el boletín deben ser cortos, poderosos, llamativos, que inviten a reflexionar y que ofrezcan herramientas concretas, simples, sencillas, para que cada persona se auto motive a experimentar lo que se esta proponiendo.
- Crear un blog (espacio virtual) para intercambiar opiniones con gente a fin a la temática que te interesa desarrollar, etc., conseguir que haya realimentación/feedback.
- Por último tratar de disfrutar del proceso, identificando y evaluando el valor que los empleados y lo clientes tendrán a través de estas redes de comunicación.

Las redes de comunicación son mi principal propuesta para la SAI, pero es necesario que tengan en cuenta las siguientes:

- Crear un modelo de selección de personal – recurso humano, contratar un persona capacitada que tenga el conocimiento para solucionar conflictos internos y conflictos personales de cada empleado; que los empleados tengan una persona amiga con quién desahogarse, dónde puedan encontrar soluciones a sus problemas personales y profesionales, esto ayudaría al mejoramiento del desempeño individual y grupal.

- Plan de comunicación interna y externa: Donde se promueva la participación de los empleados conllevando a la satisfacción de clientes. Este plan debe motivar, desarrollar habilidades de las personas y reforzando la identidad de los equipos de trabajo, este se puede hacer por medio de carteleras, mensajes escritos, mensajes virtuales.
- Plan de entrenamiento: Hacer jornadas de integración donde los empleados se sientan conformes y cómodos para expresar sus opiniones y sentimientos frente a su trabajo o frente a la empresa, donde se puedan trabajar los sentimientos y frustraciones que se tienen frente al cliente, a sus superiores, trabajar las habilidades, conocimientos y actitudes de cada empleado; estas jornadas deben ser conducidas por personal capacitado en el tema.
- Como lo mencione anteriormente la SAI necesita de un Plan de Reconocimientos personales y grupales, organizar reuniones periódicas donde los gerentes expresen la conformidad que hay por el buen desempeño y los buenos resultados obtenidos, punto clave de la motivación. Los planes de reconocimiento deben ser coherentes con las evaluaciones de desempeño, estas evaluaciones las debe comenzar a aplicar la SAI en todos sus equipos de trabajo.
- La Estabilidad laboral es muy importante para la satisfacción y motivación del personal, se deben crear talleres de emprendimiento laboral, donde los empleados puedan conocer sus límites que tiene dentro de la empresa y hasta que punto pueden alcanzar sus metas profesionales y personales.
- Abrir espacios, fuera de la oficina, para que los empleados puedan expresarse libremente, hacer conversatorios alusivos a su puesto de trabajo, a su jefe, a la alta gerencia, y las fortalezas y debilidades de la organización, dónde ellos opinen y den sus sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa, sin sentirse que si expresan su opinión serán despidos o rechazados.

- Plan de incentivos, la SAI por lo general es en lo que más falla, no se manejan incentivos para los empleados, los directivos deben crear incentivos de motivación, no solo materiales, sino incentivos que tenga que ver con la persona, por ejemplo, subsidiar formaciones profesionales, cursos, programas académicos, reconocimientos personales, involucra a la familia en su crecimiento profesional, etc., y claro esta, también tener presente los incentivos económicos.
- Diseñar una tabla salarial, según las habilidades, destrezas y resultados de cada persona.
- Hacer un trabajo individual con los líderes, donde se les capacite para entender el modelo de empoderamiento, las personas logran ser eficientes si bajo su mando recaen responsabilidades de todo un equipo de trabajo.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento personal y profesional, dentro y fuera de la empresa.
- Formar espacios de diálogos de superación de problemas y superación al cambio.
- Diseñar un plan de capacitaciones, en indispensable sacar recursos de la empresa para capacitar al personal, de esta manera habrá más eficiencia en los procesos y mayor conocimiento de su cargo.

Para concluir con el tema, no puede dejar pasar una reflexión que nos hace el autor Jaime Lopera en su obra El pez grande se come al lento: “El capital de una empresa de servicios (como la SAI), lo constituyen las personas. La Tecnología de los servicios se manifiesta en dos formas: por un rápido crecimiento de la productividad y por una mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes. He allí el secreto del buen servicio, cuyo eje principal es la gente.

La eficiencia de los individuos es el factor determinante en el sector de los servicios, y en todos los demás. Su motivación es el motor que debe ponerse en marcha todos los días, aquí y en todas partes, de una manera genuina y comprometida”.

5. CONCLUSIONES

- El problema del servicio al cliente viene desde hace ya muchos años en la historia de las empresas del mundo. Este tema es controversial y delicado, ya que es un eje fundamental en el desarrollo de las organizaciones.
- Se conocieron estrategias para desarrollar habilidades del Talento Humano, conocer su interés y la aplicación en las organizaciones para el lograr la excelencia en el servicio al cliente.
- Existen metodologías de aprendizaje que se ocupan de analizar los equipos de trabajo de las organizaciones con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y las relaciones laborales para generar prestación de servicio de alto nivel.
- Se han propuesto estrategias como: capacitaciones para grupos específicos de la empresa que ayudan a visualizar y a compartir los objetivos de la organización, charlas motivacionales para que las personas comiencen a pensar en grande, por si mismas para lograr una visión común; incentivos intrínsecos al trabajo para el personal donde obtienen libertad, autonomía, reconocimiento y progreso, conferencias de autorrealización y un sin número de proyectos como los de liderazgo, independencia, capacidad de generar ideas a través de su equipo de trabajo, seguridad, confianza; estudiando y analizado todas estas teorías se quiere llegar a la anhelada satisfacción total del cliente.
- Se visualizó que todos los directivos (Alta Gerencia) necesitan para alcanzar resultados deseados, objetivos y metas medibles de un equipo de trabajo capacitado y motivado para maximizar la eficacia y eficiencia de la organización.

- El servicio al cliente, se ha convertido hoy en el mayor diferenciador por excelencia en cualquier mercado o escenario comercial y para cualquier tipo de organización. Todas sin excepción, deberán desarrollar ventajas competitivas basadas en la calidad; y estrategias de servicio basadas en factores diferenciadores que las hagan más competitivas, administrando adecuadamente el servicio al cliente, le brinda una fortaleza esencial a la empresa para ser más competitiva.
- Las empresas deben prestarle mayor atención al servicio al cliente; debe ser una estrategia de gran importancia para la organización, deberá ser manejada como una política corporativa y no como un instrumento más de mercadeo y ventas. Además deben ofrecer las herramientas necesarias y funcionales para administrar el servicio en procura de una mayor competitividad en la organización. Desarrollar una estrategia de servicio acompañada de los cuatro aspectos básicos: comunicación interna y externa de la organización, motivación para el talento humano, capacitación para los líderes de los equipos de trabajo y la adecuada delegación de autoridad para la toma de decisiones oportunas.
- El servicio al cliente es el mayor problema para la alta gerencia de toda empresa, ya que dependen del talento humano para poder prestarlo y de allí es donde se estructura la organización, es mas, muchos expertos coinciden en que los negocios se construyen a partir del cliente.
- Las empresas deben apuntar a ser más competitivas, y adaptarse a nuevos mercados, nuevas culturas y nuevos retos, sin dejar de pensar que todo se logra con personas capacitadas, motivadas, satisfechas, preparadas y con capacidad de respuestas a globalización. Las personas deben ser preparadas por las mismas organizaciones, para así aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencia y generar y dar resultados exitosos.

- El capital de una empresa lo constituyen las personas. El secreto de un buen servicio es la gente. La eficiencia de los individuos es el factor determinante en el sector de los servicios, y en todos los demás. Su motivación es el motor que debe ponerse en marcha todos los días, aquí y en todas partes, de una manera genuina y comprometida.
- Los empleados (talento humano) satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.
- La motivación es un fenómeno individual y cada persona es diferente a otras. La motivación es más bien situacional, tiene que ver con el lugar, el momento y el espacio donde esta se desarrolle.

BIBLIOGRAFÍA

H. SHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. México: Tercera Edición Prentice Hall Hispanoamérica, 1982.

LOPERA GUTIÉRREZ, Jaime y BERNAL TRUJILLO, Marta Inés .Y de Quién es la Culpa: anécdotas, parábolas, fábulas y reflexiones sobre motivación. Bogotá-Colombia: Intermedio Editores, 2005

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá-Colombia: Editorial Norma, 1998.

SUÁREZ, Dora y ARTEAGA, Rodrigo. Gestión de la Calidad Orientada hacia el Servicio al Cliente. Medellín-Colombia: Universidad de Antioquia, 2001.

SUESCÚN, Nicolás. La Década Decisiva. Eamon Kelly; Bogotá-Colombia. Grupo Editorial Norma, 2006.

TORO ÁLVAREZ, Fernando y CABRERA GÓMEZ, Hernán. Motivación para el Trabajo. Medellín-Colombia: Ediciones Gráficas, 1985.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Desempeño y Productividad: Contribuciones de la Psicología Ocupacional. Medellín-Colombia: Cincel Ltda., 1990.