



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA

NOMBRE DE LA TESIS

***“GUÍA PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE
INCENTIVOS EN BASE DE LAS NECESIDADES
PERSONALES, Y CON ELLO, INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS PyMEs EN MÉXICO”***

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

CAMPO DE CONOCIMIENTO – INGENIERÍA DE SISTEMAS

P R E S E N T A:

FRANCISCO OSWALDO AMAVIZCA PACHECO

TUTOR:

M.I. MARIANO A. GARCÍA MARTÍNEZ

2012

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Sánchez Guerrero Gabriel De Las Nieves

Secretario: Dra. Rigaud Tellez Nelly

Vocal: M.I. García Martínez Mariano A.

1^{er.} Suplente: Dr. Sánchez Lara Benito

2^{do.} Suplente: Dr. Suárez Rocha Javier

**Lugar o lugares donde se realizó la
tesis:** Ciudad Universitaria , México, D.F.

**TUTOR DE TESIS:
M.I. MARIANO A. GARCÍA MARTÍNEZ**

FIRMA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	4
1.1 Antecedentes e importancia de las PYMES en México	4
1.2 Principales problemas que enfrentan las PYMES	8
1.2.1 Problemática externa	8
1.2.2 Problemática interna	9
1.3 El Problema de la Motivación	18
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO – COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN, METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES Y TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	25
2.1 Antecedentes	25
2.2 Diferencia entre Comportamiento Organizacional y Desarrollo Organizacional	27
2.3 Comportamiento Organizacional	27
2.3.1 Características del CO	28
2.3.2 Los tres niveles del CO	29
2.3.3 Modelo de CO	30
2.3.3.1 Variables independientes del CO	30
2.3.3.2 Variables dependientes del CO	31
2.3.3.3 Variables intermedias	33
2.3.3.4 Variables resultantes o finales	34
2.4 Comportamiento Humano en la Organización	35
2.4.1 Procesos básicos del comportamiento	36
2.4.1.1 Percepción	36
2.4.1.2 Memoria	37
2.4.1.3 Imaginación	37
2.4.1.4 Aprendizaje	38
2.4.1.4 Motivación	39
2.4.2 Los procesos básicos del comportamiento y la organización	40
2.4.2.1 Percepción en la organización	40
2.4.2.2 Memoria en la organización	40
2.4.2.3 Imaginación en la organización	41
2.4.2.4 Aprendizaje en la organización	41
2.4.2.5 Motivación en la organización	42
2.5 ¿Qué es la Metodología de Sistemas Suaves (MSS)? Explicación	42
2.5.1 Origen de la Metodología de Sistemas Suaves. Historia	42
2.5.2 Uso de la metodología de sistemas suaves. Aplicaciones	43
2.5.3 Pasos de la metodología de sistemas suaves. Proceso	43
2.5.4 Fortalezas de la metodología de sistemas suaves. Beneficios	44
2.5.5 Limitaciones de la metodología de sistemas suaves. Riesgos	44
2.5.6 Supuestos de la metodología de sistemas suaves. Condiciones	44
2.5.7 Metodología de los sistemas suaves (MSS)	44
2.5.8 Descripción de las etapas de la MSS	45

2.6	Motivación	51
2.6.1	Proceso de Motivación	53
2.6.2	Teorías de la motivación	55
2.6.2.1	Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow	56
2.6.2.2	Teoría ERC (Existencia, Relaciones y de Crecimiento) de Alderfer	58
2.6.2.3	Teoría de los dos factores de Herzberg	59
2.6.2.4	Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	60
CAPÍTULO 3. GUÍA PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS EN BASE A LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y LOS DE SU PERSONAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL		65
3.1	Introducción	65
3.2	Problemática a resolver con la guía	67
3.3	Objetivos	68
3.4	Supuestos	68
3.5	Elaboración del programa de incentivos para satisfacer necesidades de los integrantes de la empresa	68
3.4.1	PASO 1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa	70
3.4.2	PASO 2. Formulación del programa de incentivos	72
3.4.2.1	Cambios deseables	72
3.4.2.2	Selección del tipo de incentivos para incrementar la productividad del personal	73
3.4.3	PASO 3. Revisión del programa de incentivos propuesto	77
3.4.4	PASO 4. Implantación del programa de incentivos	77
3.4.5	PASO 5. Evaluación del programa	78
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES		82
ANEXO		85
GLOSARIO DE TÉRMINOS		90
BIBLIOGRAFÍA		92
MESOGRAFÍA		94

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual no puede ser concebida solamente como un mercado sino que está constituida por un conjunto de personas que participan de forma cooperativa y competitiva en la comunidad, que tienen determinadas motivaciones y que actúan colectivamente, coordinando sus acciones según los objetivos de sus empresas, en la búsqueda de alcanzar sus propias expectativas¹.

El presente trabajo ayuda a elaborar una guía para la construcción de un programa de incentivos, y con ello, satisfacer algunas de las necesidades del personal.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en México desempeñan un rol dinámico en la economía, dado que son generadoras de empleo y por el efecto multiplicador que conlleva las actividades que realizan.

En México, este grupo de empresas producen el 63% del producto interno bruto incluyendo los tres sectores (industria, comercio y servicios) del país. En las condiciones actuales de apertura y globalización de los mercados, de una competencia cada vez mayor entre las empresas que ofrecen productos similares, y de enfrentar situaciones cambiantes dentro del contexto económico, estas empresas encaman uno de los retos más difíciles: integrarse dinámicamente a este proceso de cambio siguiendo estrategias que les permitan llegar a ser más competitivas para enfrentar el nuevo siglo sobre una base más sólida.

Los tres sectores están compuestos por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; en el cual coexisten marcas internacionales asociadas a productos y/o de calidad y marcas nacionales que son asociadas tanto a productos y/o de calidad como a productos y/o corrientes, y en la que están presentes no sólo productos nacionales sino también extranjeros, ya que las importaciones están ganando cada vez más terreno, en particular aquellas que entran al país bajo prácticas desleales de comercio (caso de los productos asiáticos)².

¹ Medina Giacomozzi Alex, Gallegos Muñoz Cecilia y Lara Hadi Patricio. "Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa". RAP - Rio de Janeiro 42(6):1213-30, Nov./Dic. 2008

² El Financiero, 11 sept. 1998, Sección Economía, p.15.

Existen problemas en varias organizaciones que no permiten lograr el éxito de las mismas. No le ofrecen al personal la importancia que deben, visualizan tan sólo la obtención de utilidades.

Durante la época de la revolución industrial, al hombre se le tomaba como una máquina de hacer productos y la única manera que se tenía en ese momento de motivar al empleado era a través de incentivos económicos con lo cual su productividad se mantenía en un mismo margen de trabajo, sintiéndose poco satisfecha con su trabajo satisfaciendo sus necesidades básicas como lo es el tener que comer, que vestirse y un techo, dejando a un lado sus aspiraciones personales acerca de incrementar su nivel de vida. Posteriormente surgen las teorías motivacionales donde el hombre requiere cubrir otro tipo de necesidades de orden superior, haciendo que el trabajo no sólo sea un sustento de sobrevivencia, puesto que el trabajo también significa superación y satisfacción laboral. Es durante este periodo cuando la organización comienza a interesarse por lo que el trabajador siente y piensa sobre sus objetivos y necesidades y las de la organización, ya que la inteligencia humana no tiene comparación con la exactitud de la máquina, y es a través del trabajo que la persona puede encontrar otros motivadores internos que le permitan sentirse satisfecha, cubriendo así sus aspiraciones personales que van más allá de satisfacer sus necesidades básicas.

Es necesario mantener al personal satisfecho con su trabajo y consigo mismo, y esto se puede lograr con una motivación a través de incentivos y remuneraciones que logren mejorar las relaciones, y así tener un ambiente laboral con mejores condiciones a las actuales, que solo se basan en la productividad sin tomar en cuenta las necesidades ni satisfacciones de los trabajadores.

Se necesita concientizar a las Organizaciones de que la forma más adecuada de cumplir la meta y objetivos, se logrará a través de sinergias, que el Director o Gerente General se acerque al personal con el que cuenta, que lo conozca realmente y le ofrezca su atención, para que dé por enterado a los empleados que su presencia y funciones son importantes para el crecimiento productivo mutuo.

El objetivo de este trabajo es la construcción de una guía para la elaboración de un programa de incentivos que satisfaga las necesidades de los empleados y con ello, incrementar la productividad general de la organización.

En el Capítulo 1, se detalla la importancia que tienen las PyMEs para el desarrollo del país. También se explicará la problemática actual que tienen los empresarios mexicanos, tanto externa como internamente. Por otro lado, se analizará el problema de la escasa o falta de motivación y/o satisfacción de los empleados en el trabajo y cuáles pueden ser sus consecuencias. También se hablará sobre las ventajas de mantener un equipo de trabajo motivado y satisfecho.

En el Capítulo 2, se desarrolla el marco teórico - referencial, el cual permite sustentar la elaboración de la guía. Se comentan algunas perspectivas acerca de lo que se entiende por comportamiento organizacional y comportamiento humano en la organización, enfatizando el enfoque sistémico, el rol estratégico de los recursos humanos, la metodología de sistemas suaves de Checkland y algunos enfoques sobre las teorías motivacionales, y cómo éstas nos ayudarán a la elaboración de la guía.

En el capítulo 3, encontraremos la elaboración de la guía basándonos en los capítulos anteriores. Este capítulo es el más relevante dentro del presente trabajo puesto que es el que desarrolla el objetivo planteado.

Por último, en el capítulo 4, se dan las conclusiones que se obtuvieron del trabajo.

Asimismo, se presenta la bibliografía utilizada en el desarrollo de la tesis, los anexos respectivos y un glosario de términos.

A pesar de utilizar las herramientas mencionadas anteriormente para la elaboración de la guía, cabe mencionar que los alcances del presente trabajo no llegan a la aplicación de la guía en empresas que tengan un problema motivacional, por lo que queda pendiente su aplicación y poder así, decir en qué tipo (sector productivo) de empresas se alcanza el objetivo planteado.

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1 Antecedentes e importancia de las PYMES en México

El sistema industrial mexicano incorpora a las micro, pequeña, mediana y grandes empresas, cada una de las cuales tiene sus propios alcances y potencialidades. Una empresa es una unidad productora de bienes y/o servicios para lo cual organiza y combina el uso de trabajo, capital y recursos materiales para alcanzar un fin lucrativo en el mercado.

Cuando se habla de la micro, pequeña y mediana empresa, nos enfrentamos a un mundo diversificado donde existe una enorme cantidad de sectores. Por ejemplo, una farmacia es un espacio territorial cuyo destino final es dar servicio a una persona como cualquiera de nosotros, es decir, jamás podrá convertirse en el proveedor de una gran empresa y va a seguir existiendo porque la cercanía con su clientela es su virtud¹.

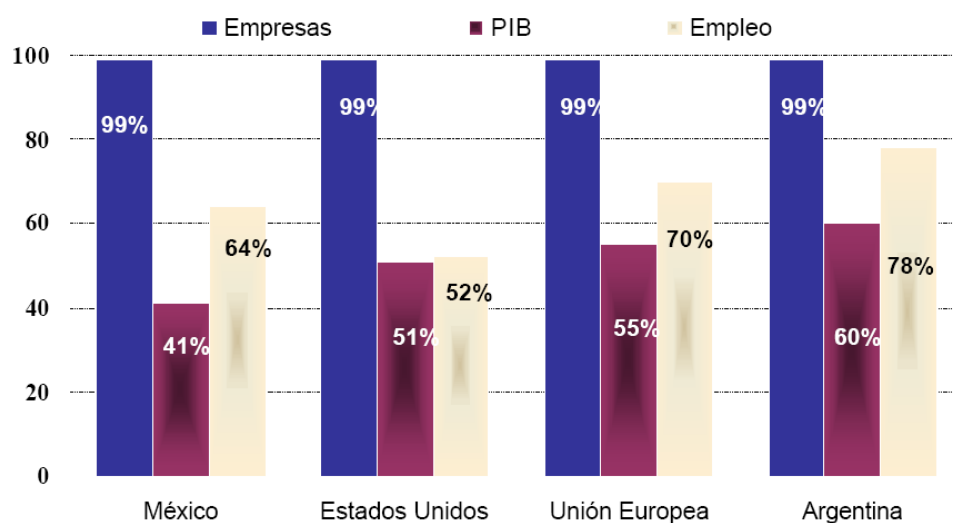
El desarrollo de los países está relacionado con el desarrollo de las organizaciones, las cuales han evolucionado a lo largo del tiempo hasta convertirse, en algunos casos, en grandes corporaciones formales, aunque el mayor número de ellas son micro, pequeñas o medianas empresas, que compiten en su mayoría dentro del mercado nacional.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional, regional e internacional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas PYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, se ha encontrado que en todos los sectores y en todas las regiones en el contexto internacional se

puede afirmar que más del 80% de la economía mundial está conformado por las PYMES². Por otro lado, también se conoce que a nivel internacional más del 95% de las empresas son de este tipo³. En la gráfica 1 podemos ver el comparativo porcentual de las MIPYMES en varios países, y apreciar que tan importantes son para las naciones a nivel mundial.

Gráfica 1.1. Comparativo de PYMES (Porcentajes)



FUENTE: OECD, Small and Medium-sized Enterprises, Junio 2000.

http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. Actualmente en México la estratificación de empresas es como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.1. Estratificación de empresas por tamaño

(Clasificación oficial de la Secretaría de Economía, 2009)

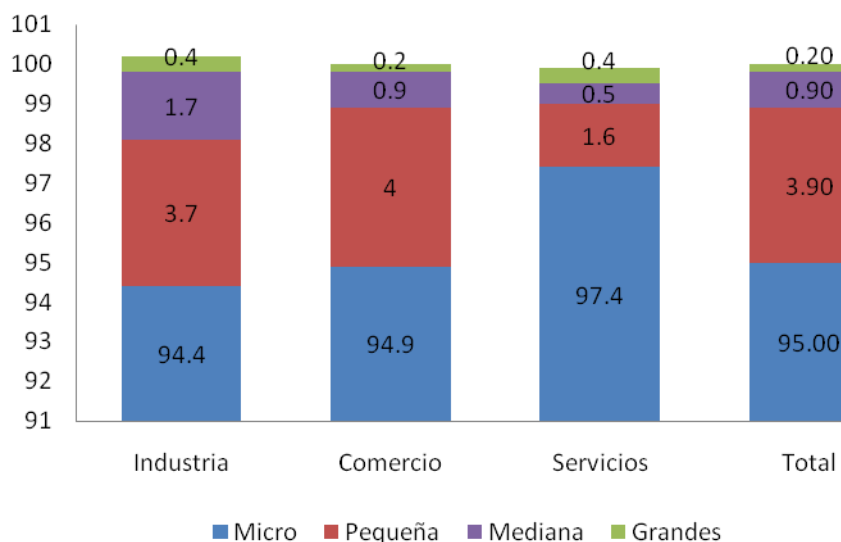
Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

FUENTE: Diario Oficial de la Federación. México 30 de Junio de 2009

La distribución porcentual de las empresas, según su tamaño y sector en el país se encuentra representada en la gráfica 2. También es importante conocer el número de empresas, la contribución al empleo y PIB que produce cada sector, lo cual se detalla en la tabla 2.

Gráfica 1.2. Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector, 2004

(Total de establecimientos y participación porcentual)



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos del INEGI, Censos económicos 2004

Tabla 1.2. Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales. Se muestra también el porcentaje de empleo y PIB

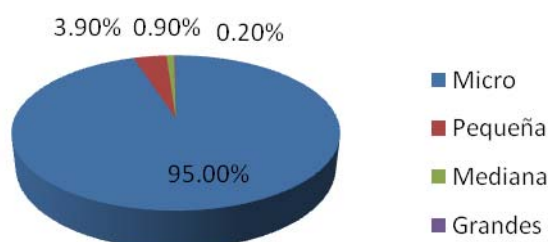
Tamaño	Sector			Total (%)	Empleo (%)	PIB que aportan (%)
	Industria (%)	Comercio (%)	Servicios (%)			
Micro	94.4	94.9	97.4	95.00	49	20
Pequeña	3.7	4	1.6	3.90	16	22
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.90	15	21
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.20	20	37
Total	100	100	100	100.00	100	100

Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?>, modificada y aumentada con los valores de empleo y

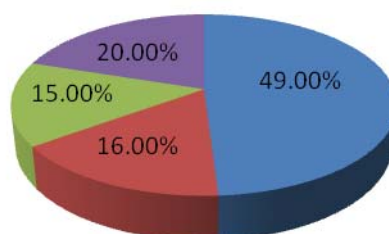
PIB, que aparecen en datos del: INEGI, Censos económicos 2004, Julio 2005

Gráfica 1.3. Clasificación por tamaño, empleo y PIB de las empresas

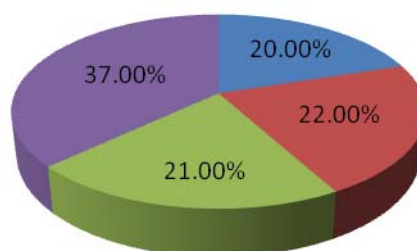
(Elaboración propia a partir de datos del INEGI, Censos económicos 2004)



Clasificación por tamaño



Empleos producidos



PIB por tamaño

Cada sector agrupa miles de organizaciones (lucrativas o no lucrativas, productoras de bienes o servicios, complejas o simples) que aportan no sólo al crecimiento de los países sino también a su desarrollo en tanto son generadoras de empleo, lo cual proporciona cierto bienestar a los trabajadores. En este sentido, las organizaciones cobran importancia y por qué muchos autores se han dedicado a estudiarla desde diferentes perspectivas.

Empresarios consideran que en México no existen elementos suficientes para apoyar a las PYMES, por lo que nuestro país se encuentra en la zaga en este terreno, que no existe la cultura o la preocupación para promover el crecimiento de las empresas de menor tamaño⁴. Sin embargo, actualmente existen diversos programas de apoyos por parte de instituciones gubernamentales como lo son la Secretaría de Economía (fondo pyme⁵) y CONACyT⁶ (INNOVAPYME, PROINNOVA INNOVAPYME, PROINNOVA e INNOVATEC), entre otros, o créditos por parte de instituciones bancarias, los cuales tratan de impulsar al empresario a innovar, incrementar producción, capacitación, promoción, desarrollo de tecnologías, etc., y con ello potencializar las actividades de

las empresas e introducir nuevas fuentes de trabajo en el país. Estos programas están al alcance de cualquier empresario y las dependencias gubernamentales deben publicarlos o enseñarlas de una manera más eficiente para que los empresarios tengan un completo y buen entendimiento y utilización.

En México, las estadísticas muestran que existe gran cantidad de PYMES, que tienen la posibilidad competir e integrarse, en el corto plazo, con las grandes empresas, tanto nacionales como internacionales. Para que esto suceda estas empresas tendrán que instrumentar sistemas productivos eficientes, en cuanto a calidad, costo y entrega oportuna, además de que deberán darse las condiciones macroeconómicas globales, y los incentivos adecuados por parte del gobierno federal⁷.

Hay que tener en cuenta que para competir con grandes corporaciones, la clave no es siendo una de ellas, más bien comportándose como una. La ventaja de los grandes es que tienen recursos financieros, capacitación constante, etc., y la de los pequeños es que se mueven más rápido logrando cambios organizacionales relativamente rápidos y flexibles, de forma casi invisible; pueden aprovechar las armas de los grandes a su favor puesto que no tienen tanto personal, al cual se le puede llevar un control eficiente para conocer su desempeño y rendimiento.

Debido a lo comentado en los párrafos anteriores, se ha tomado la decisión de enfocarse a las PyMes, ya que éstas son las que contribuyen en un 43% al PIB del país y generan un 31% del empleo (obtenido de la tabla 1.2), por lo cual es de vital importancia su sobrevivencia en el medio, así como su crecimiento productivo.

1.2 Principales problemas que enfrentan las PYMES

A partir de la importancia de las PYMES en el país, es imperativo que éstas sean más competitivas y se mantengan en nuestro ambiente dinámico por un mayor tiempo. Se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico⁸.

No obstante a lo comentado anteriormente, las PYMES enfrentan diversos problemas tanto externos (debidos al medio en el que se desenvuelven), como internos (generados por la manera de administrar sus recursos) clasificándola según el tipo de problemas⁹.

1.2.1 Problemática externa

a) Económica

- Inestabilidad económica
- Falta de una política industrial pertinente
- Débil negociación con el entorno financiero, político y económico
- Propensión al trabajo individual y poco interés de agremiación
- Bajo nivel de agremiación y representatividad

b) Financiamiento

- Altas tasas de interés
- Excesiva burocracia para acceder a los créditos
- Incapacidad para acceder al crédito por falta de garantías y avales
- Problemas en los pagos, por los plazos de los créditos
- Falta de promoción y difusión de los programas de financiamiento

c) Política Fiscal

- Elevadas tasas de impuestos fiscales
- Falta de estímulos fiscales
- Evasión

d) Regulación Excesiva

- Legislación ambiental
- Normas de higiene y seguridad
- Seguro Social

e) Integración y negociación con otros sistemas

- Débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político
- Bajo nivel de agremiación y representatividad frente a una atención limitada del Estado
- Deficiente abasto de insumos debido a sus reducidas escalas de adquisición
- Limitada capacidad de negociación con sus proveedores
- Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación

1.2.2 Problemática interna

a) En los actores

- Escasa formación de equipos directivos
- Carencia de personal calificado
- Escaso conocimiento de programas de capacitación y adiestramiento¹⁰
- Propensión al trabajo individual y poco interés por las actividades en común
- Escasa motivación
- Alta rotación del personal
- Falta de visión empresarial

b) En el proceso

- Tendencia a la improvisación
- Estándares de calidad inadecuados
- Falta de sistemas control de calidad

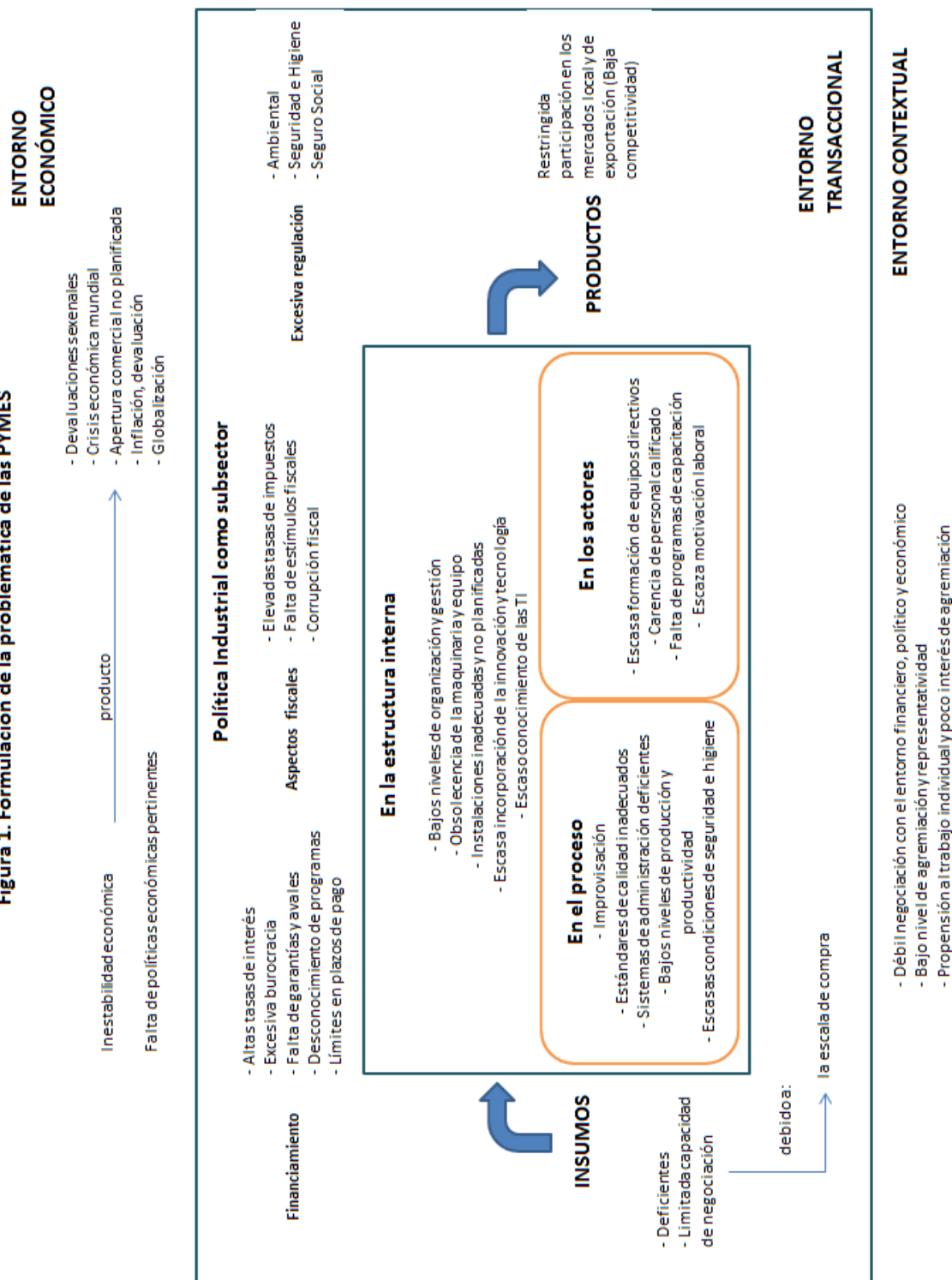
- Desventaja competitiva debido a su bajo nivel de producción y productividad
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo
- Carencia de control
- Estandarización del proceso de producción
- Materias primas que no cumplen con las especificaciones técnicas
- Problemas por los volúmenes de producción y entrega oportuna del producto o servicio

c) En la estructura

- Bajos niveles de organización y gestión
- Obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo
- Escasa cultura tecnológica y resistencia a su incorporación
- Instalaciones inadecuadas y no planificadas
- Falta de programas de mantenimiento para la maquinaria y el equipo

En la figura 1 se presenta un mapa conceptual que muestra claramente la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas.

Figura 1. Formulación de la problemática de las PYMES



FUENTE: Suárez Rocha, Javier. "Un modelo de intervención para el mejoramiento de las firmas manufactureras pequeñas y medianas: El Caso de una empresa textil. UNAM, DEPEI, Octubre 2002

Por otro lado, la Secretaría de Economía a través del CIPI¹¹ (Comisión Intersecretarial de Política Industrial), expone la problemática de una manera más simplificada como se describe a continuación:

- a) Participación limitada en el comercio exterior
- b) Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- c) Desvinculación a los sectores más dinámicos
- d) Capacitación deficiente de sus recursos humanos
- e) Falta de vinculación con el sector académico
- f) No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico

Aunado a lo anterior, para permanecer en el mercado, las pequeñas empresas deben ser capaces de competir con empresas extranjeras, pero existen serios problemas internos que les impide adaptarse y responder a un mercado tan dinámico. Esta situación se vuelve crítica si consideramos que la economía de nuestro país se sustenta en éstas empresas, ya que, como analizamos en los antecedentes y su importancia, contribuyen al crecimiento de nuestra economía, generan en promedio el 70% de empleo del país y representan alrededor del 63% del PIB del país.

En la tabla 1.3 podemos apreciar que el ramo de la construcción es el 5^{to} lugar en importancia para la generación del PIB del país de 41 sectores. El sector de la construcción produce el 6.74% del PIB, lo que nos indica que es de gran importancia y debe mantenerse para no crear riesgos económicos.

TABLA 1.3. Producto Interno Bruto Trimestral por Sector
(Millones de pesos corrientes)

Sector	2008		
	I	II	III
Producto interno bruto, a precios de mercado	11 517 227	12 254 690	12 355 523
Impuestos a los productos, netos	349 821	286 510	247 077
Valor agregado bruto, a precios básicos	11 167 405	11 968 180	12 108 446
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	392 372	479 597	411 029
Minería	1 162 192	1 351 410	1 367 689
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	178 655	189 731	206 161
Construcción	777 432	847 407	833 050
Industrias manufactureras	2 079 512	2 232 369	2 247 200
Comercio	1 657 566	1 775 215	1 815 324
Transportes, correos y almacenamiento	754 098	775 528	786 131
Información en medios masivos	344 947	382 632	387 465
Servicios financieros y de seguros	379 047	403 143	404 212
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1 197 975	1 221 553	1 238 367
Servicios profesionales, científicos y técnicos	323 036	337 826	377 581
Dirección de corporativos y empresas	41 074	42 040	51 651
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	233 494	245 683	287 717
Servicios educativos	523 092	546 234	538 793
Servicios de salud y de asistencia social	312 628	318 398	319 539
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	33 508	37 775	62 036
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	282 003	276 166	276 588
Otros servicios excepto actividades del Gobierno	272 632	287 297	287 389
Actividades del Gobierno	405 147	415 845	404 742
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	- 183 003	- 197 670	- 194 216
Industria alimentaria	445 438	451 994	438 217
Industria de las bebidas y del tabaco	98 770	114 257	114 981
Fabricación de insumos textiles	14 730	16 878	17 804
Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir	6 677	7 475	7 416
Fabricación de prendas de vestir	40 777	44 242	47 123
Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir	21 366	21 668	22 031
Industria de la madera	20 641	19 235	17 195
Industria del papel	42 243	43 089	42 924
Impresión e industrias conexas	13 667	15 422	15 075
Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	125 059	137 198	143 841
Industria química	184 447	197 368	210 040
Industria del plástico y del hule	55 538	59 442	58 061
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	115 429	122 715	127 081
Industrias metálicas básicas	205 091	241 061	240 956
Fabricación de productos metálicos	71 021	82 769	83 988
Fabricación de maquinaria y equipo	51 543	52 828	49 595
Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	71 329	79 239	86 020
Fabricación de equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos	67 473	68 748	69 502
Fabricación de equipo de transporte	365 491	389 064	390 359
Fabricación de muebles y productos relacionados	23 763	24 198	23 316
Otras industrias manufactureras	39 017	43 479	41 674

NOTA: la estructura conceptual corresponde al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).
Si requiere mayor detalle consulte el Banco de Información Económica y/o InfoNEGI en Internet (www.inegi.org.mx).
P: Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

A parte de lo comentado anteriormente hay que tener en cuenta que para que los recursos humanos realicen sus funciones de manera correcta, es decir, realizar sus actividades en tiempo y forma, éstos tienen que estar motivados. La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional; estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional¹⁷.

Dentro de los problemas internos que tienen las pequeñas empresas, se encuentra la alta rotación del personal. La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta¹⁸, informó que el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora. Dicha encuesta fue aplicada entre 1,000 empleados y 100 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México y dada a conocer en junio de 2007.

En otro artículo basado en una “Investigación sobre la fidelización de los empleados”¹⁹, el 47% de los entrevistados destacó la importancia de dos factores, falta de equidad salarial y de reconocimiento, como las principales causas de insatisfacción laboral. El estudio se complementa con otros datos reveladores de la realidad laboral de Comodoro Rivadavia y zona de influencia.

Un dato significativo en esa investigación es que el 65% de los empleados responde que consideran que la empresa en la cual trabaja es una posibilidad de crecimiento y desarrollo, y el 26% afirma que es sólo una fuente de ingreso. En relación al nivel general de motivación que existe en la empresa en la cual se desempeña, el 58% lo consideró normal, el 25% estimó que es bajo y el 15% opina que es alto. Y al responder el orden en el cual los factores influyen en la motivación laboral positiva, se estableció lo siguiente 1) las posibilidades de desarrollo, 2) el clima laboral, 3) la capacitación, 4) el salario y los beneficios y, 5) otras causas.

Manpower²⁰, realizó una extensa investigación con la finalidad de lograr una más profunda comprensión de la forma futura y naturaleza del trabajo en el ámbito internacional para anticipar el impacto de los cambios demográficos, mejorar la motivación hacia los trabajadores, informar las características y desarrollo del nuevo mercado del trabajo global; elaborar también, planes para atender la probable escasez de habilidades, desarrollar modelos para lograr una mayor productividad y determinar los efectos que la tecnología tendrá en el futuro laboral. Dentro de los resultados obtenidos, uno de los temas principales fue el de la motivación en el trabajo²¹. En dicho documento se menciona que en países en desarrollo como nuestro caso, incluidos los países en donde la mayoría vive en pobreza, la supervivencia es el motivador principal para trabajar. Las implicaciones en éste tema que concluyó el estudio fueron las siguientes:

- La estandarización ya no funcionará en las estrategias de motivación y los paquetes de incentivos. La práctica administrativa debe ser hecha a la medida.
- La globalización provocará cada vez más, gran diversidad dentro de una misma fuerza laboral.
- Se requieren “trajes a la medida” para necesidades específicas – es esencial un conocimiento íntimo de la fuerza de trabajo.

- Los departamentos de recursos humanos (RH) tendrán que ser mucho más sofisticados y contar con gran conocimiento de las necesidades que el empleado busca satisfacer en el trabajo.
- Una empresa con marcas fuertes, atraerá al mayor y más escaso talento.
- La diversidad será un asunto creciente cuando las diferentes necesidades sean esenciales.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tuvo un promedio nacional de 5.76% en el 2007, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%).

Manpower realiza programas a través de su fundación. Uno de ellos se titula: “Empresa comprometida con la educación” el cual tiene como objetivo fomentar que las Empresas Socialmente Responsables se interesen en facilitar a sus empleados la posibilidad de cursar la Educación Básica (primaria y secundaria) a través de la alianza con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA); y el Bachillerato con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, a través de su programa PrepaNet.

Algunos de los beneficios de este programa son:

- Empleados multifuncionales con mayores probabilidades de crecimiento
- Conocer el grado de **motivación** por parte de los empleados e incrementarlo
- Acciones de Responsabilidad Social que mejoran la imagen al exterior y al interior de la empresa
- Disminución de Rotación de Personal

Por otro lado, Mateo Cuadras²² dice: “Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados debemos conocer qué los **motiva**. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación”, es decir, empleados que no produzcan lo esperado por cada empresa.

La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos²³.

La experiencia laboral de algunos empresarios permite identificar que el 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas, se refieren al recurso humano; hemos presenciado el avance tecnológico de la ciencia en cuanto a la innovación de productos y servicios, pero no hemos presenciado tan admirablemente el avance tecnológico de las ciencias que estudian el comportamiento de las personas y sobre todo el comportamiento en las organizaciones que trabajan, así el mundo contemporáneo sufre un desastroso desequilibrio entre la tecnología de punta y la humanidad misma²⁴.

La motivación de los empleados comienza con reconocer que para que hagan su mejor trabajo, las personas deben estar en un entorno que satisfaga los impulsos emocionales básicos de adquirir, formar lazos, comprender y defenderse. Eso dicen Nohria y Groysberg de HBS, y Lee de Center for Research on Corporate Performance. Apelando a los resultados de las encuestas que realizaron a

empleados en varias empresas de Fortune 500 y otras más, desarrollaron un modelo respecto de cómo aumentar en forma drástica la motivación en el trabajo²⁵.

Los autores identifican las palancas organizacionales que las empresas y los gerentes en la primera línea tienen a su disposición cuando tratan de satisfacer las necesidades profundas de los empleados. Los sistemas de recompensas que en verdad valoran el buen desempeño satisfacen el impulso de adquirir. El impulso de formar lazos es bien satisfecho por una cultura que promueve la colaboración y la apertura. Los trabajos diseñados para que tengan sentido y sean desafiantes satisfacen la necesidad de comprender. Los procesos justos, confiables y transparentes de evaluación de desempeño y asignación de recursos abordan el impulso de defenderse. Con ejemplos de empresas reales, los autores articulan la manera de aplicar estas palancas productivamente.

Sostienen que la aplicación no debería ser selectiva, pues un enfoque holístico dará mejores resultados que uno gradual. Al usar simultáneamente las cuatro palancas, y así satisfacer los cuatro impulsos, las organizaciones pueden elevar muchísimo la motivación de sus empleados. Por ejemplo, una empresa que está en el percentil 50 en motivación de sus empleados sube sólo al 56% si mejora el desempeño en un impulso, pero salta al 88% si mejora en los cuatro. Ésa es una ganancia sustancial en ventaja competitiva que cualquier empresa puede obtener.

Otro estudio realizado por profesores investigadores de la UAM, revela la motivación y complacencia de los trabajadores mexicanos de pequeñas empresas²⁶. Una aportación de los autores es la manera en que se determinan los grados de motivación y complacencia. El trabajo de campo se llevó a cabo en siete pequeñas empresas industriales de diferentes giros, entrevistando 309 trabajadores en el área de producción. Los resultados que obtuvieron los autores fueron los siguientes:

- 🚦 El grado de motivación y el de complacencia que se determinó se encuentra en la parte media de ambas escalas. En el caso de motivación en una escala de cinco niveles resultó un grado nivel tres. El grado de complacencia fue de cuatro en una escala de seis niveles. Esto sitúa a los trabajadores encuestados en un grado medio de motivación; sin embargo, en el caso de la complacencia el resultado es mejor.
- 🚦 Respecto de los factores de satisfacción son dos los que sobresalen: compañerismo y el gusto por el trabajo que realizan. Los factores de insatisfacción fueron salario injusto y falta de compañerismo.
- 🚦 En lo que corresponde al perfil demográfico de los trabajadores se encontró lo siguiente: la mayoría son mujeres, el rango de edad es de 21 a 35 años, terminaron la secundaria y se capacitaron por cuenta propia.

En un estudio de caso presentado por el RIDIT²⁷, señalan que los problemas que enfrentan las empresas de la industria de la construcción sinaloense son varios; enumeramos algunos relativos a la gerencia, liderazgo, toma de decisiones. Dicho estudio fue realizado durante los años de 1996 a 2006.

Según Daft y Steer (1992) el liderazgo es importante para las personas en las que recae la responsabilidad de ejercerlo, porque en la habilidad para ejercer el liderazgo se puede tener un impacto considerable en el desempeño y satisfacción del grupo. Traduce planes e ideas en personas motivadas para realizar dichos planes e ideas. Recurre a la motivación, a las diferencias

individuales, a la conducta y comportamiento de grupo, a las metas, a la estructura de la organización y a la efectividad organizacional.

La Psicología industrial y organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera del cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

Münch Galindo nos dice: *“Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos (técnicos, materiales y financieros). Poseen características como desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás”.*

México, tiene una gama de culturas, de inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, turísticos, entre otros; sin embargo, sigue siendo un país subdesarrollado, se menciona que en México es una contradicción viviente y el éxito de dicha contradicción es que somos cada vez más suborganizados, subadministrados, submanejados, subconsumidores, submanipuladores pero sobre todo subeducados, estancados; los grandes problemas que acogen al país y que tal vez lo seguirán acogiendo por muchas generaciones son las “fallas humanas”, mismas que en las organizaciones que trabajan afectan considerablemente el actuar del hombre en su trabajo.

No cabe duda que también en los últimos años nuestro país ha reaccionado y se ha preocupado por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles; las organizaciones se han preocupado por crear programas de capacitación humanistas, con miras a generar conocimiento en los trabajadores, con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración de trabajo en equipo, de equipos autodirigidos, cuestione sus metas, aclare objetivos y los de las organizaciones, comprenda y acepte de manera empática a sus compañeros de trabajo y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en forma creativa y generen conocimiento.

El trabajador mexicano necesita motivación en los siguientes aspectos: el hambre, necesidad de salud física y sexual, temor al desempleo, economía, de seguridad personal, amor y ternura y propia estima y diversión.

A cada ser humano, a cada trabajador en las organizaciones, le corresponde manejar sus propios procesos de desarrollo para ir ascendiendo por la escala, debemos satisfacer necesidades básicas, primarias, para después desarrollar y fortalecer necesidades superiores.

Ciertamente también hay seres humanos que viven fastidiados, cansados, frustrados, desmotivados, porque nada les interesa, su sistema motivacional es inconsciente porque nunca defiende ni sus valores, ni sus principios, ni sus metas, ni sus objetivos tan vitales para su propia vida y para la organización; con esto debemos trabajar, ésta tarea es inmensa y el reto quizás es abrumador, debemos concienciar la motivación en los trabajadores, de tal manera que nos posibilite los procesos de transformación, de progreso, de cambio de actitudes, de aptitudes, que rompa con los paradigmas, solo así podemos lograr el fortalecimiento en la productividad, lograremos seguridad e independencia psicológica en el empleado, satisfacción laboral, integración en los equipos de trabajo y en las comunidades de vida; en suma el trabajo debe ser una bendición que perfeccione cada vez más al empleado y la motivación tiene que ser en “exclusiva” el motor que aliente la actividad tan dignificante para el ser humano²⁸.

En resumen, las organizaciones deben SER hoy, mañana y siempre un organismo, no un mecanismo, deben lograr una comunidad y escuela de vida, no una mera cuota de producción, y solamente con la motivación se logra que el trabajador se ponga la camiseta, tenga consciencia de la participación activa en las decisiones de la organización, se integre adecuadamente a los equipos de trabajo a los equipos autodirigidos, solo así podemos llegar a la síntesis y a la coronación del proceso en las organizaciones, “la motivación en el trabajo” es el éxito para lograr la permanencia y la estabilidad laboral.

En toda empresa existe un elemento que es indispensable para su funcionamiento, y es de gran importancia debido a su capacidad para realizar ciertas actividades que llevarán a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y metas. Este elemento tan importante es: "el recurso humano".

Debido a las razones expuestas anteriormente, se pretende realizar una guía para elaborar un programa de incentivos que incremente la motivación de los empleados de las pequeñas y medianas empresas en México.

1.3 El Problema de la Motivación

Se han realizado numerosos estudios, encuestas y trabajos sobre la motivación en las organizaciones. Varias encuestas realizadas recientemente por Bumeran²⁹ hacia los recursos humanos indicaron lo siguiente:

PREGUNTA	RESPUESTA CON MAYOR PORCENTAJE
¿Por qué trabajas?	Para crecer profesionalmente (60.98%)
¿Qué es lo que más te motiva de tu trabajo?	El dinero (44.70%)
Si estás pensando en cambiar de empleo en 2007, ¿Por qué lo harías?	Mejor sueldo (54.11%)
¿Con qué excusa pides un aumento de sueldo?	Según mi desempeño (83.10%)

Al analizar las respuestas de dichas encuestas nos podemos dar cuenta que el empleado mexicano tiende a motivarse con dinero, en otras palabras con motivación extrínseca.

La motivación extrínseca es aquella que necesita recompensas para realizar una actividad determinada, además es una actividad que se lleva a cabo por obtener una calificación, quedar

bien con alguien, además, el aprendizaje no se realiza porque se va a obtener un conocimiento, ya que no es importante en este tipo de motivación.

En cambio, la motivación intrínseca es la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y de esa forma lograr metas propuestas por sí mismos. Para este tipo de motivación no es necesario fomentarla con algún incentivo externo ya que por sí solo se obtienen resultados satisfactorios, es decir, recompensas.

Es muy común oír decir en las organizaciones: *"debemos motivar a nuestro personal para que trabajen mejor y produzcan con mayor eficiencia"*. Todos los administradores enfrentan un gran reto: motivar a los trabajadores para que *produzcan los resultados deseados o esperados*, con eficiencia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, *¿qué podemos o debemos hacer para lograrlo?* Ese es el dilema que hay que resolver.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente, que conduzca al logro de los objetivos y a las metas de la organización, y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Uno de los mayores desafíos para las empresas en épocas de crisis es, sin duda, elevar el nivel de productividad de sus empleados para hacer frente a la menor demanda del mercado en el que están compitiendo. Esto se puede mejorar con la motivación, por lo que es un problema importante para estas empresas.

A experiencia del autor, he visto que las empresas tienen gran rotación del personal debido a que las empresas no están satisfaciendo sus necesidades, lo que impacta en gastos, puesto que tienen que volver a capacitar al personal. Algunos de ellos me han comentado que no les ha gustado la forma de trabajo de las empresas, ni que sienten apoyo por parte de ellas.

Muchas de las compañías ya habían realizado unos años atrás, una reingeniería de sus empresas debido a la necesidad de bajar los costos productivos y hacer frente a la competencia internacional o a competidores locales con fuerte respaldo financiero y con elevados recursos de infraestructura, lo cual, el día de hoy no alcanza para competir eficientemente. Lo anterior nos lleva a formularnos las siguientes preguntas:

- 🚧 ¿Pueden los empresarios seguir reduciendo costos y reduciendo sus estructuras?
- 🚧 ¿Se puede invertir en equipamiento para mejorar la producción en el contexto económico actual?
- 🚧 ¿Cuál es el resultado productivo del personal en el entorno político y social en México el día de hoy?

Estas preguntas están enfocadas a mejorar la producción en base al personal y equipamiento, así como para minimizar costos.

¿Por qué es importante la motivación en las empresas?

Las empresas requieren para ser más competitivas que su personal sea productivo. El recurso humano es lo más importante, puesto que en nuestro país no podemos tener todo automatizado, puesto que implica un costo muy elevado. Es muy sabido que la mano de obra mexicana es de buena calidad y barata, por lo que debemos aprovecharla al máximo.

El problema socio-económico existente afecta a las pequeñas empresas y puede llevarlas al cierre, lo cual es muy grave y lo vemos a diario; también afecta a la gente y no solo en su ambiente laboral, sino también en su vida personal. Los afecta económicamente, psicológicamente, socialmente y hasta físicamente; por lo tanto, en estos días, el empresario debe contrarrestar el efecto destructivo que ejerce el entorno en los integrantes de su organización.

Existen diversos problemas que acogen a las PyMEs. Uno de los más relevantes es el financiamiento, sin embargo, el gobierno ha procurado realizar diversos programas y apoyos para disminuirlo.

El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PyMEs mexicanas, ya que el 86 por ciento de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8 por ciento de las PyMEs los conoce y ha utilizado³⁰.

Sin embargo a lo comentado anteriormente, las empresas deben lograr que todos sus integrantes se sientan motivados, comprometidos, confiados y sin presiones extra laborales, como lo es el despido, que está siempre latente por falta de ventas de una compañía.

Digo todos los integrantes porque las empresas modernas capaces de enfrentar los desafíos competitivos actuales han comprendido que hoy se trabaja en pos de una solución para una necesidad. Ya no se trata de elaborar un producto determinado para que sea consumido por un cliente, donde podía modificarse la calidad de acuerdo a un cambio puntual en una etapa de la "producción", en otros tiempos los empleados tenían responsabilidades distintas dentro de la estructura de la empresa, hoy de nada sirve mirar hacia atrás, las empresas funcionan de otra manera, quien no entienda el nuevo management podría tener otro tipo de inconvenientes fuera del alcance de este trabajo.

El empresario que piensa en reemplazar al empleado que no rinde por problemas personales, debe entender que todos los habitantes de la región tienen problemas similares o peores. Debemos tomar en cuenta que cambiar al personal nos puede repercutir en costos adicionales en capacitación y tiempo. Debemos considerar que la rotación del personal destruye y no ayuda a la organización. Es mejor pensar que si motivamos a nuestro personal, podemos incrementar su productividad, que él corrija sus errores, en otras palabras convertirse en alguien más eficiente y con ello, mejorar la productividad y competitividad del sistema, es decir, la organización.

Existen diversos problemas en las PyMEs, como son el de falta de información a los apoyos y financiamiento, falta de una cultura de calidad, falta de capacitación, etc.; sin embargo si la estructura interna de las organizaciones es deficiente, si el personal no se compromete con la empresa, difícilmente podrán ser más competitivas y productivas.

Como se vio en los resultados de las encuestas aplicadas por Bumeran, se puede deducir que las personas requieren de incentivos no solo de tipo monetarios para realizar eficazmente su trabajo. El no tener motivados a los empleados en las empresas, genera constante rotación de personal, altos costos en capacitación y tiempo perdido, lo que provoca un bajo rendimiento productivo general dentro de las PyMEs.

Debido a lo comentado anteriormente, el problema de la motivación es de fehaciente importancia y debemos considerarlo vital para la supervivencia de las pequeñas empresas, ya que en ellas existen un o unos subsistemas o equipos, por decirlo así, en donde si alguno de sus integrantes falla, su estructura funcional puede llegar a mal funcionar o colapsar.

El objeto de este trabajo es proponer una guía para que las PyMEs sean más productivas y competitivas basado en la motivación de su personal. Con esto se puede mejorar su estructura interna en los recursos humanos logrando una mayor eficiencia y reduciendo la rotación del personal, consiguiendo finalmente, que a nivel de toda la organización se incremente la productividad y competitividad mejorando la calidad de los empleados y su participación.

A continuación se exponen unos comentarios basados en la información emanada de este Capítulo, los que nos auxiliarán a elaborar el programa de incentivos que compete a este trabajo.

- El dinero no es lo primero. Se piensa que una vez establecido el salario que recibirá la persona, ajustado según los requerimientos del mercado, el tipo de empresa y la experiencia profesional, no es necesario valorar las necesidades extra-laborales, familiares y de calidad de vida del empleado. Aún más: podría pensarse que es el único incentivo que mejora el desempeño laboral dentro de las organizaciones.

La realidad nos dice que aunque un aumento salarial siempre es bien recibido no es el único factor que motiva. Puede despertar el interés del empleado por unos meses, pero una vez que la persona acople sus gastos a ese nuevo incremento, necesitará otro tipo de gratificaciones o incentivos.

Hay prestaciones que resultan muy valiosas y no requieren de un gran “desembolso”, entre éstas se encuentra el reconocimiento personalizado e inmediato, es decir, palabras de agradecimiento dichas por la persona apropiada en el momento oportuno.

Esto forma parte del llamado “salario emocional” o “remuneraciones no económicas”, que permite generar lealtad y compromiso. La ventaja más importante de estas acciones es propiciar trabajadores felices, menor rotación y disminución de la ansiedad y estrés en la persona.

Otra muestra de este tipo de reconocimiento es el llamado “empleado del mes”, y también funcionan prácticas muy sencillas como recompensar por un logro obtenido a través de “concesiones” como una tarde libre o disponibilidad de tiempo para tomar un curso.

- La capacitación no es dinero mal empleado. Muchas veces se considera que invertir en un elemento a través de cursos y asesorías para mejorar su trabajo es una especie de volado,

porque se corre el riesgo de que la persona aprenda todo lo necesario y se vaya antes de retribuirle a la empresa.

Esto es innegable, posiblemente ese buen empleado en algún momento busque cambiar de trabajo. Pero el proceso de capacitación no puede sujetarse a esa visión. Otorgar conocimientos a sus recursos humanos es una tarea positiva para el negocio a largo plazo; primero porque es una herramienta que sirve para reforzar un buen desempeño y se generan mejores resultados en los proyectos. Segundo, si alguien renuncia o lo ascienden de puesto puede buscar un candidato interno, quien ya estará capacitado en las habilidades que el puesto requiere. Lo básico es diseñar capacitaciones con base en las necesidades de cada equipo de trabajo y la mejora continua de sus procesos.

- Los mejores también necesitan motivación. Se puede percibir que si los trabajadores entregan buenos resultados significa que están contentos en la empresa y que no hay que preocuparse por ellos, que es mejor poner atención a quienes realmente necesitan ayuda para desarrollarse.

El talento entendido como personas que “marcan la diferencia” que suelen entregar buenos resultados, son recursos escasos que no se deben descuidar, pues tienden a aburrirse y, con el paso del tiempo deja de esforzarse o busca mejores oportunidades en otra empresa. Lo ideal es mantener una comunicación estrecha con esas personas y para incentivarlas se les puede ofrecer la oportunidad de participar en otros proyectos dentro del negocio.

Una clave para elaborar un plan motivacional es entender que las personas buscan, en el lugar donde laboran, cumplir con un deseo de superación y que sus esfuerzos sean reconocidos. Hacerles sentir que lo que hacen tiene sentido, es una de las formas más rápidas de incentivar.

BIBLIOGRAFÍA Y MESOGRAFÍA DE ESTE CAPÍTULO

- 1 Ramón Lecuona, Progreso económico y social de MÉXICO, Ejecutivos de Finanzas, Mayo del 2000, pp. 22 – 28
- 2 OECD, Small and Medium-sized Enterprises, Junio 2000. <http://www.ccl-cca.ca/pdfs/OtherReports/CBoFC-WorkplaceLearning-SME-OverviewReport.pdf>
- 3 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. “Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos”, México 2004, pp. 7
- 4 Alejandro Sousa y Emilio Zevallos, “Pequeña y Mediana empresa: Fomento y Desarrollo”, Mayo del 2000, pp. 30-38.
- 5 <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- 6 http://www.conacyt.gob.mx/Estimulos/Index_Estimulos.html
- 7 Javier Suárez Rocha. Formulación de la problemática de las pequeñas y medianas empresas en México, DEPI, UNAM, 1999.
- 8 Secretaría de Economía. Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF
- 9 Op. Cit. 7.
- 10 Actualmente existen diversos programas para capacitación y adiestramiento, además de apoyos que proporciona el gobierno para incrementar la productividad y eficiencia de las MIPYMES, sin embargo su escasa divulgación hacia los empresarios, provocan un insuficiente uso de ellos. Actualmente ya no es falta de programas, sino escaso conocimiento de ellos por parte de los empresarios.
- 11 Op. Cit 8.
- 12 INEGI y STPS. Encuesta Nacional de MicroNegocios. ENAMIN 2002
- 13 La Encuesta Nacional de Micronegocios 2002 (ENAMIN 2002) constituye un esfuerzo conjunto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y tiene como objetivo ofrecer información estadística, representativa de las áreas urbanas del país, sobre las principales características económicas de los micronegocios y sobre las condiciones laborales de la población involucrada en estas actividades.
- 14 Presidencia. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. www.presidencia.gob.mx
- 15 Rodríguez Rubio, Carlos. Las Pymes en México. Una breve descripción. Artículo de la siguiente página electrónica: <http://www.comerciointernacional.cl/2009/07/las-pymes-en-mexico-una-breve-descripcion-por-dr-carlos-rodriguez-rubio/>
- 16 Op. Cit 14.
- 17 Michael E. Porter. “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. Harvard Business Review, January 2008, pp. 19
- 18 Encuesta realizada en el 2007 por Bumeran, empresa Argentina dedicada a la búsqueda de empleo.
http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/encuestas/e_resultadosencuestas.ngmf
- 19 González, Hugo F., “Investigación sobre la fidelización de los empleados”, Bumeran, 2007.
http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/6/63610/cualessonlasmayorescausasdeinsatisfaccionlaboral.html
- 20 Empresa líder mundial en la Industria de Recursos Humanos, en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo.
- 21 Estudio: “El Futuro del Trabajo en el Mundo”, Manpower
- 22 Cuadras Mateo, Director General de Bumeran México, 2007

- 23 Velázquez, Ana. Consultora de Mercer. Entrevista por correo electrónico 2007. http://www.articulosinformativos.com.mx/La_Rotacion_De_Personal_Cuesta_Caro_Nayarit-r962387-Nayarit.html
- 24 Ortiz Hernández, Rosa María y Quezada Rangel, Pedro. "Motivación en el Trabajo". Facultad de Química, Universidad de Guanajuato, Universidad Tecnológica Del Norte De Aguascalientes, 2006. <http://quimica.ugto.mx/revista/10/motivacion.htm>
- 25 Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee. "Employee Motivation: A Powerful New Model". Harvard Business Review. Julio–Agosto 2008, p.p. 78 – 84
- 26 Saleme Aguilar, Ma. Magdalena, Pérez Barroso, Margarita y Rouquette Alvarado, Jorge Oscar. "Motivación y complacencia en trabajadores mexicanos de pequeña empresa". Universidad Autónoma de México, 2005.
- 27 Mendoza Sánchez, Magda Evelia. "La gestión organizacional en la empresa de la construcción sinaloense. Un estudio de caso"
- 28 Op. Cit. 24
- 29 Encuesta a recursos humanos, Bumeran, 2007. http://www.bumeran.com.mx/empresas/contenidos/encuestas/e_resultadosencuestas.ngmf
- 30 Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario. <http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO – COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN, METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES Y TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

2.1 Antecedentes

Revisando el comportamiento organizacional en la actualidad, Martínez Velasco¹ señala cuatro escuelas y aunque de manera general retomaremos su esquema, creemos que es prudente ver el desarrollo conceptual y teórico del comportamiento organizacional como un fenómeno que refleja y responde a las necesidades de la sociedad, de ahí que anotemos algunos datos indicativos que harían ver a la teoría clásica de principio de siglo como algo lógico, necesario e incluso innovador. Así también la teoría humanista responde a todas esas inquietudes que se expresaron en los 60, en tanto la teoría de sistemas explora una respuesta por sistema (organización), para los fuertes problemas de competitividad que se han presentado en los últimos veinte años².

TABLA 2.1. Antecedentes del comportamiento organizacional; desarrollo conceptual y social de esta disciplina propuesta por Stephen P. Robbins.

TEORÍA CLÁSICA		
Weber	Taylor	Fayol
(1909)	(1911)	(1916)

TEORÍA HUMANISTA								
Mayo	Lewin	Likert	McGregor	Argyris	Maslow	Herzberg	Covey	Block
(1927)	(1940)	(1947)	(1957)	(1957)	(1960)	(1960)	(1992)	(1992)

TEORÍA DE SISTEMAS						
Trist	Deming	Ishikawa	Katz	Shigeo	Robbins	Senge
(1951)	(1951)	(1957)	(1970)	(1970)	(1987)	(1992)

TEORÍA CONTINGENTE		
Woodward	Burns	Lawrence y Losch
(1958)	(1961)	(1967)

FUENTE: González Martín y Olivares, Socorro. "Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano". Grupo Editorial PATRIA, 9^{na} impresión. México, 2007, pág. 14

Después de revisar la tabla 2.1, cabe mencionar que el humanismo intenta ver al hombre como una totalidad, razón por la cual no desecha ninguna de las otras teorías y, en ocasiones, las retoma para explicar y contextualizar algunos procesos y para enriquecer y fortalecer sus propios postulados; por tanto, no será extraño que a lo largo de este trabajo se retomen, indistintamente, los postulados más significativos de algunas de ellas, pero siempre bajo un marco teórico humanista.

Las teorías humanistas ayudaron a las empresas para mejorar su eficiencia y productividad, ya que al principio solo contaban con metodologías duras, las cuales no tomaban mucho en cuenta el factor humano. Sin embargo, algunas metodologías como lo son la Ingeniería de Sistemas y el Análisis de Sistemas, las dificultades para poder definir adecuadamente los problemas existentes en los sistemas socioculturales, llevaron a Checkland y a sus colegas de la Universidad de Lancaster a realizar, a fines de la década de los 60, un programa de Investigación por la Acción. Luego de veinte años dedicados a esta tarea, obtuvieron la llamada Metodología de los Sistemas Suaves (MSS).

Las bases filosóficas de esta metodología son la fenomenología y la hermenéutica, que sustituyen a la visión positivista. La gran diferencia del esquema suave es que con estas filosofías los problemas no están definidos en el mundo real, sino que aparecen en las imágenes de los analistas que observan la realidad y de las personas que viven el o los problemas, siendo estas imágenes co-construidas entre el analista y las personas que viven la situación problemática³.

El movimiento denominado Psicología humanista inició con la obra del psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien es considerado uno de los principales teóricos de esta escuela. Maslow, a diferencia de Freud, centra sus investigaciones en personas consideradas como sanas, y que suelen manifestar un desarrollo equilibrado y muy aceptable socialmente. Maslow construye su teoría sobre dos temas: personalidad y motivación.

Su propuesta es sencilla: las personas actúan por necesidad, y ésta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo; además, estas necesidades están relacionadas entre sí. Maslow estaba interesado en dar una explicación general del comportamiento; nunca fue su objetivo explicar la motivación laboral. Sin embargo, la mayoría de las explicaciones que existen actualmente sobre dicha motivación parten del supuesto que el hombre actúa por necesidades; incluso una de las propuestas más importante que existe sobre este tema⁴ tiene como base la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow. No es objetivo de este trabajo analizar la validez de tal enunciado ni explicar por qué ha sido la teoría más utilizada dentro de la psicología industrial y el comportamiento organizacional, sólo queremos utilizar la teoría psicológica en el desarrollo de un tema tan trascendental para el comportamiento organizacional como lo es la motivación laboral, razón por la cual utilizaremos las consideraciones del autor en su obra⁵.

En el presente capítulo se hablará de las teorías de motivación de Maslow, ERC, Herzberg y McClelland, puesto que para el autor del presente trabajo, considero que son las más apropiadas para el problema de la motivación del personal en las organizaciones.

También se enunciarán los diferentes tipos de motivadores que utilizan las empresas para mejorar el desempeño de los profesionistas, puesto que en el siguiente capítulo se requerirá de su conocimiento para realizar las estrategias de motivación más convenientes y así guiar a los motivadores de las empresas a resolver el problema.

2.2 *Diferencia entre Comportamiento Organizacional y Desarrollo Organizacional*

Debido a los cambios en las diferentes teorías sobre las organizaciones, el lector se puede confundir sobre los conceptos entre Comportamiento Organizacional (CO) y Desarrollo Organizacional (DO), por ello, a continuación se da un concepto de cada una de ellas y sus diferencias:

- **Comportamiento Organizacional.** Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo²⁵.
- **Desarrollo Organizacional.** Trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes. Se concibe como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad²⁶.

Por tanto, el CO se enfoca en el comportamiento humano y cómo éste afecta en la organización para poderla mejorar; por otro lado, el DO se enfoca en las funciones, desarrollo y efectividad de los individuos para mejorar los procesos, estilos de trabajo, tiempos, etc.

Es por lo anterior, que se decidió utilizar el CO y no el DO para la elaboración de la tesis, puesto que nos interesa el individuo y sus necesidades, no solo el mejoramiento de procesos, funciones, actividades, etc.

2.3 *Comportamiento Organizacional*

El comportamiento organizacional (CO) se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las⁶.

El CO es una disciplina académica** que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

Algunas definiciones de comportamiento organizacional son las siguientes:

- ✚ El CO se puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones⁷.
- ✚ El CO es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones)⁸.
- ✚ El CO es el estudio de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones⁹.
- ✚ El CO es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia¹⁰.
- ✚ El CO es el estudio de la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento. Es una herramienta humana para beneficio de los humanos¹¹.

2.3.1 Características del CO

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes¹²:

- a. *El CO es una disciplina científica aplicada.* Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.
- b. *El CO se enfoca en las contingencias.* Procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
- c. *El CO utiliza métodos científicos.* Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
- d. *El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones.* Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

e. *El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:*

- ✚ Las **ciencias políticas**, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
- ✚ La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
- ✚ La **psicología**, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
- ✚ La **psicología social**, que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
- ✚ La **sociología**, en lo referente al estatus, el prestigio, poder, el conflicto, y varios otros.
- ✚ La **sociología organizacional**, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.

f. *El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.*

2.3.2 Los tres niveles del CO

En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- i. *Macroperspectiva del CO.* Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política¹³.
- ii. *Perspectiva intermedia del CO.* Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo¹⁴.
- iii. *Microperspectiva del CO.* Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización¹⁵. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la

satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

En la figura 2.1 se aprecian los tres niveles que conforman el comportamiento organizacional en el universo de las organizaciones. La motivación se encuentra ubicada en el “El Individuo”.

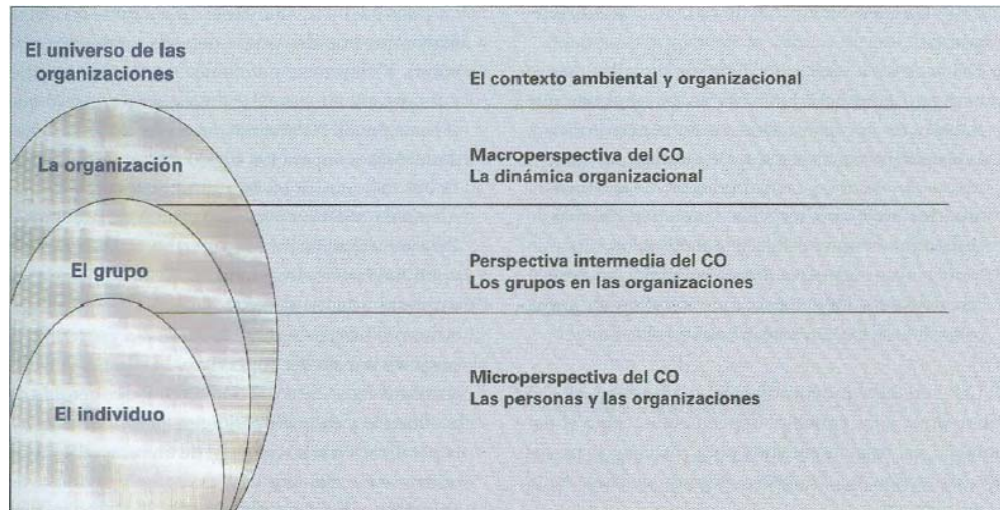


Figura 2.1. Los tres niveles de enfoque del comportamiento organizacional.

FUENTE: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 11

2.3.3 Modelo de CO

Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, las ciencias suelen utilizar modelos, es decir, representaciones de hechos o abstracciones de la realidad. Sirven para representar los fenómenos de manera más simple e inteligible, ya sea en forma de un organigrama de la empresa, un diagrama de flujo de actividades, los planos de un edificio o una ecuación matemática. El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO y determinan las variables que se verán a continuación¹⁶.

2.3.3.1 Variables independientes del CO

Las tres variables del análisis son: el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos. Las variables independientes del CO se describen a continuación:

- a. Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al

sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

- b. Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- c. Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas.

Las variables independientes condicionan el CO y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo absentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional.

2.3.3.2 Variables dependientes del CO

La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir. Las variables dependientes son básicamente variables intermedias, a saber:

- a. **Desempeño:** es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO.
- b. **Compromiso:** el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El absentismo impone costos muy elevados a las organizaciones. Una investigación reveló que el costo anual del absentismo en las empresas estadounidenses supera los 40,000 millones de dólares, 12,000 millones en las empresas canadienses¹⁷ y, en Alemania, cuesta cerca de 30,000 millones de euros¹⁸. Otra investigación muestra que un oficinista que falta un día cuesta un promedio de 100 dólares a las empresas estadounidenses, ya que si no se trabaja, no se produce, se reduce la eficiencia y aumenta la carga de trabajo del supervisor¹⁹. En general, el absentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de una empresa²⁰. Una organización que tenga 100 personas y un índice de absentismo de 5% cuenta con sólo 95 personas. Ninguna

organización puede operar normalmente ni alcanzar sus objetivos si las personas no se presentan con regularidad al trabajo.

- c. **Fidelidad:** la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones. En las empresas estadounidenses, el costo promedio de rotación por persona es de alrededor de 15,000 dólares²¹. Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, y así renovar y traer ideas nuevas a la organización²². ¿Cuánta rotación es razonable? Depende de las características de cada organización. Las más conservadoras (como los ferrocarriles, la industria siderúrgica y la del cemento) quizá presenten una rotación muy baja. Sin embargo, las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo actual de los negocios, una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de incentivos para el retiro voluntario o programas de renuncia voluntaria.
- d. **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.
- e. **Ciudadanía organizacional:** ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarias requeridas por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta²³. La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal

que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de las demás²⁴.

2.3.3.3 Variables intermedias

Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Las variables intermedias más importantes del CO son:

- a. **Productividad:** una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.
- b. **Adaptabilidad y flexibilidad:** la adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes. Las dos se relacionan con las variables dependientes del CO.
- c. **Calidad:** la palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y servicios. Más que un resultado final, es un estado del espíritu. Es básicamente cualitativa, al contrario de la productividad, que es cuantitativa. Lo importante es que no existe calidad externa (introducida a los productos y servicios y ofrecida al cliente) sin calidad interna (modo de vida en la organización). En otras palabras, la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo un reflejo de ella.
- d. **Innovación:** es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.
- e. **Satisfacción del cliente:** es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del

éxito de la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso.

2.3.3.4 Variables resultantes o finales

La importancia de las variables intermedias es porque de ellas se derivan las variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente. Las variables resultantes más importantes del CO son:

- Realización de los objetivos de la organización:** el mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.
- Valor económico agregado:** es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.
- Renovación de la organización:** es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.
- Crecimiento:** es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado.

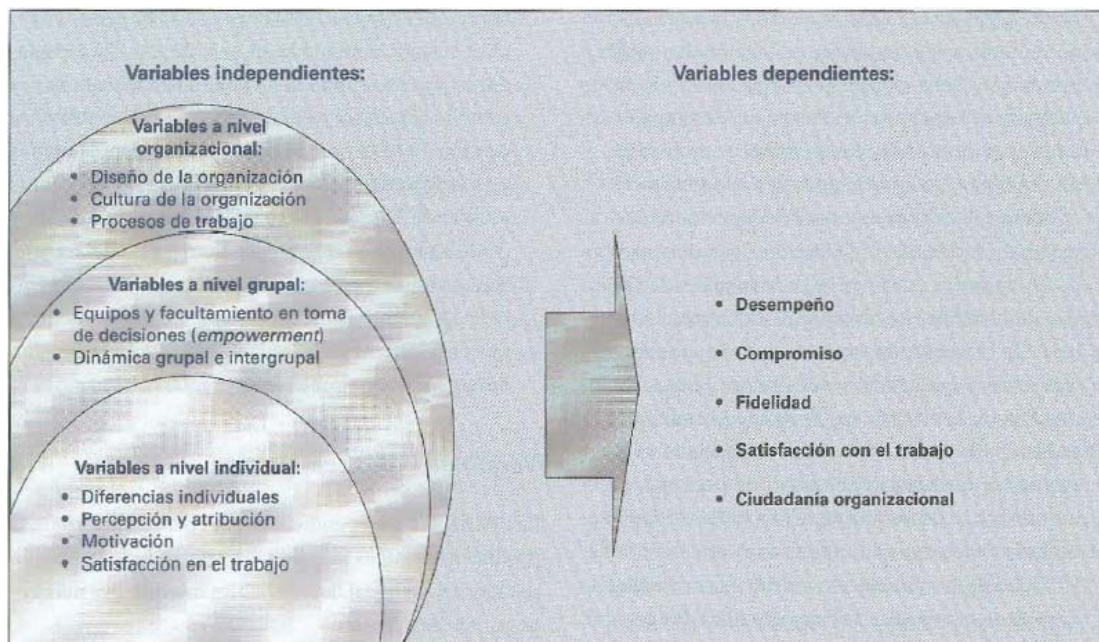


Figura 2.2. Modelo para comprender el CO. La motivación se ubica en las variables de nivel individual.

FUENTE: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 14

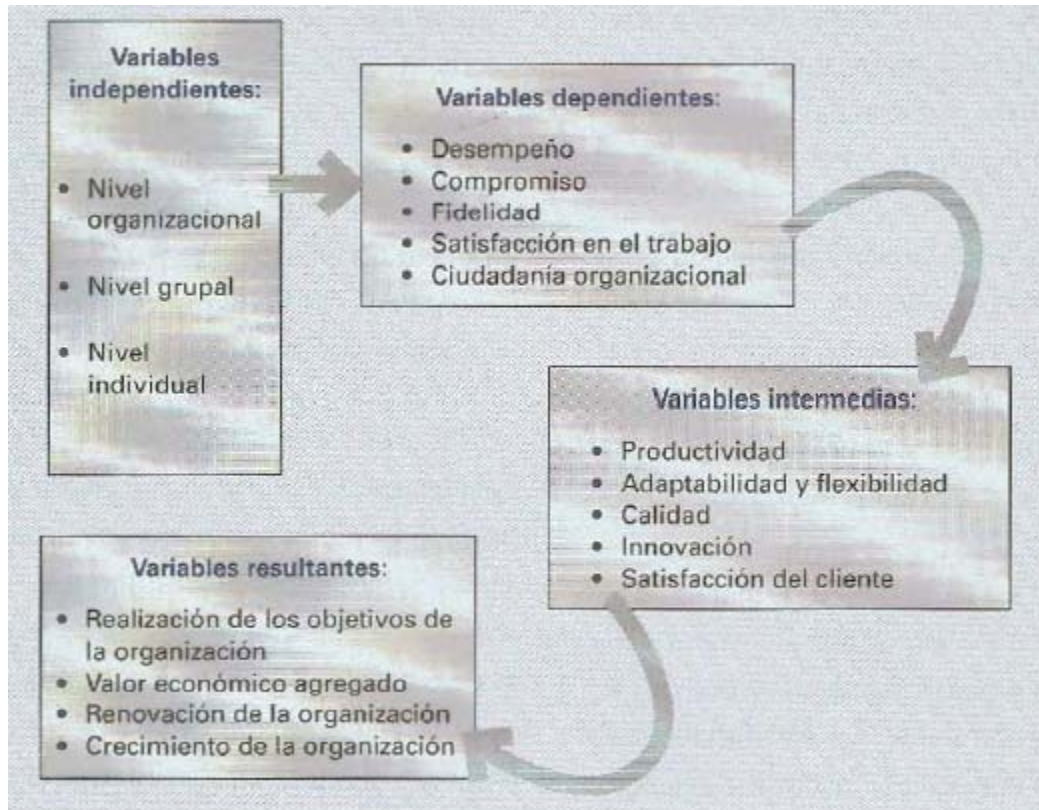


Figura 2.3. Las variables importantes en el CO. La motivación se localiza en el Nivel Individual de las Variables Independiente.

FUENTE: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 16

2.4 Comportamiento Humano en la Organización

El Comportamiento organizacional se encuentra en plena etapa de crecimiento, prueba de ello es que en los últimos años han surgido varios cambios en este ámbito. Las organizaciones se preocupan cada vez más por aspectos como la discriminación, desarrollo de nuevas técnicas de selección, evaluación y motivación de personal, entre otros²⁷.

Lo anterior puede derivarse de un cambio fundamentalmente importante en la forma de ser y pensar del propio hombre, quien, al finalizar la Segunda Guerra Mundial²⁸ empieza un proceso donde se siente más libre para realizar actividades creativas, y sobre todo se interesa por la sensibilización ante los valores.

Al ser la psicología una de las bases del Comportamiento organizacional, es de suponerse que muchos de sus principios le darán sustento. Sin embargo, se da por hecho que alguien que lee un libro o artículo sobre Comportamiento organizacional tiene nociones de estos principios. Para evitar este error tan común, y sobre todo para ir adentrándonos en los principios básicos necesarios del comportamiento que nos permitan comprenderlo, iniciaremos describiendo brevemente estos procesos.

La Psicología es una ciencia joven, y como todo adolescente aún está definiendo su personalidad, es decir, tanto su objeto de estudio como su metodología de trabajo están integrándose²⁹. No significa que falten estudios, sino que sobran puntos de vista. Sobre cada tema tenemos por lo menos 30 investigaciones de cinco escuelas diferentes de psicología; no es una situación caótica ni rara, lo mismo le pasó a la física en sus primeros cien años, y vea usted los resultados doscientos años después. No creemos que tengamos que esperar tanto tiempo, es más, los psicólogos tratan actualmente de elaborar una propuesta común, la cual integraría a las distintas escuelas de psicología, partiendo de los siguientes supuestos:

- Todas las escuelas de psicología (aun el psicoanálisis) estudian al hombre.
- Todas han hecho énfasis en aspectos diferentes, y en algunos casos estos aspectos no se contradicen, sino se complementan.

Sin embargo no debemos olvidar que la psicología aunque es la ciencia base del comportamiento organizacional, no es nuestra única referencia.

Lo primero será definir los procesos psicológicos básicos del comportamiento, como sigue:

- Proceso. Son todos aquellos pasos y elementos dinámicamente interrelacionados con un objetivo definido.
- Comportamiento. Según la línea teórica humanista, el comportamiento es el conjunto de conductas, pensamientos, sentimientos, actitudes, habilidades, etc., que caracterizan al hombre.
- Básico. Es el proceso fundamental y necesario para nuevos procesos, que facilitarán la integración del individuo a su medio.

2.4.1 *Procesos básicos del comportamiento*

Los procesos básicos del comportamiento, como puede observarse, son los pasos y elementos dinámicamente interrelacionados los cuales son fundamentales para que el hombre se integre a su medio. Estos procesos pueden resumirse esencialmente en cinco aspectos: percepción, memoria, imaginación, aprendizaje y *motivación*.

2.4.1.1 *Percepción*

Diariamente llegan a nosotros innumerables estímulos procedentes del mundo que nos rodea, esta estimulación se recibe a través de nuestros sentidos dando como resultado a lo que comúnmente llamamos sensación. A través del tiempo y las experiencias continuas, resultado de la interacción de nuestras sensaciones y el ambiente, vamos acumulando un marco de referencia, denominado como el conjunto de experiencias recibidas por medio de nuestras sensaciones. Estas experiencias previas nos permiten interpretar las sensaciones nuevas - dando origen a la percepción - por lo que podríamos definir a esta última como la interpretación de la sensación con base en un marco de referencia.

Uno de los problemas que pueden contemplarse en la percepción es el prejuicio, definido como aquel juicio anticipado provocado por una indebida generalización de experiencias de marco de referencia; es decir, una inadecuada percepción de la realidad causada por no remitirse a las sensaciones y tener un marco de referencia limitado. Estos prejuicios pueden ser negativos (es decir, no ser ciertos) y con ello generar un círculo vicioso, pues nuevamente son almacenados en el marco de referencia; también pueden ser positivos y desarrollar lo que comúnmente se llama "visión a futuro", ampliando así el marco de referencia.

Un ejemplo idóneo es la imaginación, la cual tiene su principal aplicación en el desarrollo de la creatividad. Si bien es cierto que no enumeramos mayores aplicaciones, también lo es que esta aplicación es tan importante que ha generado toda una revolución en el pensamiento administrativo contemporáneo. Por tanto, la percepción se emplea:

- ✓ En el reclutamiento y selección de personal.
- ✓ En la promoción del personal.
- ✓ En el tema de condiciones de trabajo, como es la utilización del color, el manejo del ruido y la música, etcétera.

2.4.1.2 Memoria

Otro proceso básico es la memoria - quien ayuda a la percepción - entendida como la capacidad para almacenar la información en nuestro cerebro. Alguna vez nos habremos preguntado por qué en ocasiones no podemos recordar un hecho, o por qué al ver el rostro de alguien sabemos que lo conocemos pero no podemos recordar su nombre o la relación de esta persona con nosotros. Esto sucede porque la memoria guarda la información en diferentes lugares de nuestro cerebro seleccionando, gracias al hipotálamo, aquella información relevante que almacenará en la memoria a largo plazo, y la que no es importante o significativa para nosotros en ese momento pasará únicamente por la memoria inmediata y será desechada en un espacio no mayor de 20 segundos por ser irrelevante. Por tanto, cuando queremos recordar un acontecimiento es necesario que éste sea rescatado del almacén (memoria a largo plazo) y colocado nuevamente en la memoria a corto plazo. Por otra parte, es muy recomendable no saturar nuestra memoria tratando de retener datos por sí mismos, y apoyarnos en el uso de agendas y calendarizaciones que organicen nuestras actividades sin la necesidad de recurrir constantemente a la memoria a corto plazo.

- ✓ En general en cualquier actividad que requiera de un aprendizaje (socialización, capacitación, desarrollo, etcétera).
- ✓ Cualquier relación interpersonal (Jefe – subordinado) como grupal (círculos de calidad), que sea parte de un recuerdo.

2.4.1.3 Imaginación

La imaginación por su parte requiere de la memoria y se refiere a la representación mental de objetos no presentes que pueden o no tener una correspondencia directa con la realidad. Es decir, gracias a la imaginación podemos traer a la mente el recuerdo de una persona ausente, o incluso imaginar en ella a alguien que nunca existió, por ejemplo, un caballo de ocho patas o un elefante

rosa. La imaginación es, así, el antecedente de la creatividad, y es sumamente importante estimularla, pues es el recurso más importante para mantener despierto nuestro comportamiento creativo. Por la importancia de este proceso es necesario que los seres humanos nos arriesguemos a ir más allá de nuestra memoria y de un marco de referencia fijo, perdiendo el miedo a lo desconocido y motivándonos para imaginar lo no probable.

- ✓ Es la base de la creatividad (innovación).

2.4.1.4 Aprendizaje

Una vez que el estímulo es interpretado, es decir, cuando ya lo percibimos, nos puede surgir la duda de cómo estas percepciones pueden llevarnos a consolidar un verdadero aprendizaje. Para Piaget el aprendizaje se realiza mediante dos procesos llamados asimilación y acomodación.

La asimilación se define como la percepción de estímulos y la formación de estructuras cognoscitivas; la acomodación, como su nombre lo indica, es el reajuste e integración de nuevas estructuras a las ya existentes.

Fundamentalmente Piaget compara el proceso del aprendizaje con cualquier proceso biológico sumamente dinámico de nuestro organismo, argumentando que en nosotros la asimilación de cualquier alimento comienza por la recepción del mismo, el almacenamiento y la acomodación (desintegración) y finalmente la canalización de él a diferentes fuentes de energía. De la misma manera se adquiere el conocimiento; por ejemplo, cuando un niño toma por primera vez un lápiz, lo manipula, lo chupa, lo golpea e intenta innumerables combinaciones que lo llevan a la asimilación del objeto; una vez que entiende que este utensilio sirve para escribir (acomodación), lo utiliza para pintar las paredes, las sillas y todo cuanto encuentre a su paso iniciando con ello, nuevamente, un proceso de asimilación. Como puede observarse, la asimilación y la acomodación van íntimamente relacionadas y en ocasiones son difíciles de diferenciar.

Así pues, el aprendizaje es un cambio progresivo, paulatino y continuo, que implica la variación en cada una de las áreas del comportamiento humano; es decir, a nivel social, emocional, cognoscitivo, de lenguaje y motor, por lo que si la variación se da de manera aislada en cualquiera de las áreas antes mencionadas, esto no será aprendizaje, pues éste implica la modificación en todas ellas; por ejemplo, memorizar las instrucciones de operación de una máquina (nivel cognoscitivo) no quiere decir que ya logramos aprender a manejar esa máquina, pues invariablemente se requerirá que lo practiquemos (nivel motor), expresemos dudas con un lenguaje adecuado (nivel lingüístico) y logremos adquirir cierta confianza (nivel social); hasta entonces no podremos decir que generamos un cambio, es decir, que "aprendimos". Siendo el aprendizaje un proceso gradual y permanente, requiere de varios elementos que lo faciliten y, sobre todo, que generen el cambio conductual, cognoscitivo y emocional que se requiere. Dichos elementos son básicamente los que se presentan a continuación:

- ✓ Interés. Es la disposición que la persona muestra para aprender, por ejemplo, "deseo aprender a conducir".
- ✓ Atención. Es la capacidad de recibir los estímulos utilizando el mayor número de sentidos; por ejemplo, "no sólo escucharé al instructor, también haré preguntas, ensayaré los movimientos, etcétera".

- ✓ Percepción. Es la interpretación de la sensación a través de un marco de referencia; por ejemplo la expresión "no parece tan difícil aprender a manejar".
- ✓ Comprensión. Es la racionalización de la información recibida; por ejemplo cuando en un curso de capacitación el trabajador nos contesta, "ya entendí las instrucciones que me dieron".
- ✓ Retención. Es conservar en la mente la información recibida, Por ejemplo, el comentario de un joven conductor: "ahora recuerdo en dónde está cada una de las velocidades del automóvil".
- ✓ Aplicación. Consiste en comprobar, reafirmar y enriquecer la información.

Finalmente, para mejorar cada uno de los elementos anteriores y, por tanto, mejorar nuestro aprendizaje, se requiere oír, ver, decir y hacer las cosas pero no de una manera repetitiva y tediosa, sino haciendo del aprendizaje una experiencia enriquecedora, un verdadero proceso de autoaprendizaje.

2.4.1.4 Motivación

El aprendizaje requiere no sólo del uso de todos los sentidos, sino también de una fuerza impulsora, de un objetivo y un fin que lo "incite". Es decir, la conducta humana estará invariablemente dirigida hacia ciertos fines u objetivos; el estudio de éstos será sumamente importante para la comprensión de la conducta, y el motivo será algo que incite al organismo a la acción o bien que la mantenga.

Algunos psicólogos clasifican los motivos en dos grandes grupos:

- *Fisiológicos*. Como su nombre lo indica, se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo. Éstos están presentes desde el momento de nacer, por lo que puede decirse que son innatos como el hambre, la sed, la supervivencia.
- *Sociales*. Son adquiridos en la convivencia con otros y la integración de estándares sociales. Por ejemplo, los hábitos aprendidos por el hombre son un factor importante en la determinación de la clase de conducta que muestra una persona cuando tiene hambre, como sería la predilección por algún alimento, la compra del mismo, o bien la forma de comer.

Generalmente se suscita cierta confusión sobre si la motivación es responsabilidad del individuo o de la sociedad, esto sucede porque se intenta ver al hombre de manera segmentada. Si, por el contrario, se entiende al ser humano como una totalidad, se comprenderá que la motivación es tanto interna como externa y que esto es un proceso dinámico y continuo, pues si bien es cierto que la motivación tiene su origen en los motivos de la persona, en su interacción con el medio; es la encargada de validar cualquier estímulo de éste para ser considerado como motivo; es decir, el medio, en este caso, motiva o estimula y la persona valida o no estos estímulos en relación con lo que considera importante para despertar y mantener su comportamiento; por tanto, se puede definir a la motivación como el proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante.

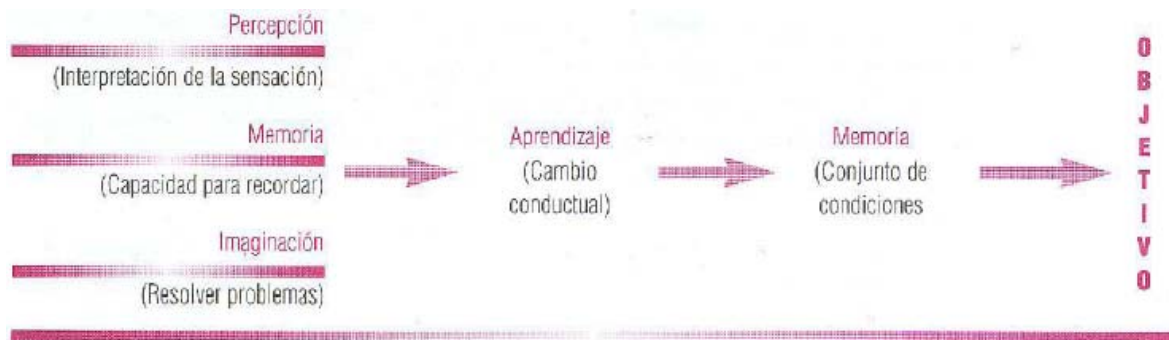


Figura 2.4. Procesos básicos del comportamiento en las empresas

FUENTE: González Martín y Olivares Socorro. "Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano". Grupo Editorial Patria, 9na reimpresión, México 2007, Pág. 28

2.4.2 Los procesos básicos del comportamiento y la organización

Ya se ha hablado de lo que se entiende por cada uno de los procesos básicos del comportamiento; sin embargo, es necesario que encontremos una aplicación de estos procesos en las organizaciones; por lo cual, se ha querido dar una visión general, de cómo y para qué sirven en las empresas.

2.4.2.1 Percepción en la organización

El prejuicio obstaculiza la percepción y evita el aprendizaje porque se anticipa a la comprobación de los sentidos; es por ello que es sumamente importante generar en los trabajadores una percepción correcta de su entorno.

Esto se puede lograr tomando en cuenta las condiciones generales de trabajo, las cuales el trabajador está percibiendo, y mejorarlas constantemente, de tal manera que se consideren finalmente adecuadas para su desempeño (luz, espacio, ventilación, etc.), a su vez esto generará un considerable aumento en la motivación y productividad de los empleados.

Además, es importante evitar los accidentes en el área de trabajo y, sobre todo, los que afecten los sentidos. Por ejemplo los ruidos excesivos que generan la pérdida parcial o total del oído; el uso de sustancias tóxicas, sin equipo adecuado, que pueden atrofiar el olfato; la falta de iluminación o el exceso de ésta, que puede afectar la vista, y aquellas condiciones generales que favorezcan las enfermedades y los riesgos en esta área.

2.3.2.2 Memoria en la organización

Ayudar a que la memoria funcione de la mejor manera, no es únicamente interés de la psicología. La pedagogía y la administración muestran mucho interés al respecto, ya que el trabajador, los gerentes y, en general, cualquier miembro de la organización, requiere de cierta capacidad para

recordar acontecimientos pasados, decisiones, acuerdos, problemas, ubicación de los elementos necesarios para el trabajo, un número telefónico, etcétera.

Para ello son indispensables el orden mental, apoyado en la organización y ubicación de los utensilios de trabajo, la planeación por escrito de las herramientas de trabajo, programar por escrito las actividades, destinar un lugar adecuado para cada cosa e identificar adecuadamente este lugar, y registrar y jerarquizar en una agenda o archivo los planes y actividades por realizar.

Ello ayudará a descargar la cantidad de eventos por memorizar y fomentará la capacidad para recordar únicamente lo que es de suma importancia.

2.4.2.3 Imaginación en la organización

La imaginación es el antecedente de la creatividad. Esto conduce a una reflexión acerca de la importancia de dicho proceso dentro de las organizaciones, sobre todo si se piensa que ésta ayuda a resolver problemas de manera más eficiente, así como a innovar productos en función del cliente o idear procesos productivos para motivar y elevar la calidad alcanzada por los trabajadores de la empresa. La imaginación permitirá crear nuevos paradigmas que harán a la organización menos rutinaria, más eficiente, que repercutirá en la satisfacción cada vez más plena de los clientes y proveedores (tanto internos y como externos).

2.4.2.4 Aprendizaje en la organización

El proceso de aprender es constante en la vida del ser humano, pues gracias a este proceso conocemos y hablamos del mundo que nos rodea. Lo mismo sucede dentro de las organizaciones; el aprendizaje provoca el cambio y dinamismo dentro de éstas, ya que es mediante una correcta socialización, adiestramiento, capacitación y desarrollo que se logrará la excelencia. Para entender más explícitamente lo anterior, a continuación se darán algunos ejemplos de capacitación y adiestramiento.

Cuando un gerente en una organización toma un curso sobre "relaciones humanas", primero asimila los conocimientos tomando notas, escuchando y observando videos; después acomoda estas percepciones a las necesidades de su personalidad y finalmente las utiliza para mejorar las relaciones de su organización. Como puede observarse estos pasos propuestos por Piaget tienen mucha similitud con los propuestos por Lewin en el cambio (descongelamiento, diagnóstico, recongelamiento); esto se debe a que cualquier aprendizaje implica un cambio, y cualquier cambio conlleva un aprendizaje.

No está por demás mencionar que dentro de las organizaciones al adiestrar a los trabajadores, deben cuidarse las áreas más importantes como son:

- **Cognoscitiva.** Conocer y comprender con una percepción y memoria adecuada.
- **Motora.** Adquirir habilidad mediante la práctica dirigida y constante.
- **Lenguaje.** Conocer signos y símbolos útiles para su trabajo y expresar libremente sus dudas y sugerencias.
- **Emocional-social.** Adquirir seguridad y sentirse a gusto y ser reconocido.

2.4.2.5 Motivación en la organización

En este momento el lector debe haber detectado la estrecha relación existente entre todos los procesos mencionados, los cuales necesitan de un fin u objetivo; éstos son definidos y redefinidos en el propio desarrollo de una persona y varían de sociedad en sociedad, pues a medida que se integran a la vida del ser humano nuevas necesidades y se generan cambios, los objetivos también varían, lo que da no sólo una diferencia entre un individuo y otro (personalidad), sino que también surgirá una diferencia entre un momento y otro. Entonces, ¿cómo identificarlos y motivar al personal? Es precisamente el conocimiento de que es el hombre y la organización lo que ayudará a evaluar, diseñar y considerar cuáles factores externos van a generar que el interés se mantenga y, sobre todo, se conjugue hacia un mismo objetivo (organización – trabajador -cliente); es decir, para motivar a un individuo se deben conocer sus motivos, y eso implica un profundo aprendizaje de las relaciones humanas, y bastante creatividad. Otro aspecto no mencionado y que se relaciona íntimamente con todos los procesos anteriores es la personalidad, pues a partir de ella el ser humano percibe, analiza, se interesa e integra los diferentes estímulos del medio para generar cambios.

2.5 ¿Qué es la Metodología de Sistemas Suaves (MSS)? Explicación

La Metodología de sistemas suaves de Peter Checkland es una técnica cualitativa que se puede utilizar para aplicar los sistemas estructurados a las situaciones complejas. Es una manera de ocuparse de problemas situacionales en los cuales hay una actividad con un alto componente social, político y humano. Esto distingue el MSS de otras metodologías que se ocupan de los problemas duros que están a menudo más orientados a la tecnología³⁰.

El MSS aplica los sistemas estructurados al mundo actual de las organizaciones humanas. Pero crucialmente sin asumir que el tema de la investigación es en sí mismo es un sistema simple. El MSS por lo tanto es una manera útil de acercarse a situaciones complejas y a las preguntas desordenadas correspondientes.

2.5.1 Origen de la Metodología de Sistemas Suaves. Historia

El MSS se originó de la comprensión que los sistemas duros estructurados, por ejemplo, la Investigación de operaciones técnicas, son inadecuados para investigar temas de grandes y complejas organizaciones. La Metodología de sistemas suaves fue desarrollada por Peter Checkland con el propósito expreso de ocuparse de problemas de este tipo. Él había estado trabajando en la industria por un número de años y había trabajado con un cierto número de metodologías para sistemas “duros”. Él vio cómo éstos eran inadecuados para ocuparse de los problemas extremadamente complejos que tenían un componente social grande. Por lo tanto, en los años 60 va a la universidad de Lancaster en un intento por investigar esta área, y lidiar con estos problemas “suaves”. Él concibe su “Soft Systems Methodology (Metodología de sistemas suaves)” a través del desarrollo de un número de proyectos de investigación en la industria y logró su aplicación y refinamiento luego de un número de años. La metodología, que conocemos hoy, fue publicada en 1981. A este punto Checkland estaba firmemente vinculado con la vida universitaria y había dejado la industria para perseguir una carrera como profesor e investigador en la ingeniería de software.

2.5.2 *Uso de la metodología de sistemas suaves. Aplicaciones*

En cualquier situación organizacional compleja donde hay una actividad componente de alto contenido social, político y humano.

2.5.3 *Pasos de la metodología de sistemas suaves. Proceso*

Se deben tomar las siguientes medidas (a menudo se requieren varias repeticiones):

- a. Investigue el problema no estructurado.
- b. Exprese la situación del problema a través de “gráficas enriquecidas”. Las gráficas enriquecidas son los medios para capturar tanta información como sea posible referente a la situación problemática. Una gráfica enriquecida puede mostrar límites, la estructura, flujos de información, y los canales de comunicación, pero particularmente muestra el sistema humano detrás de la actividad. Éste es el elemento que no está incluido en modelos como: diagramas de flujo o modelos de clase.
- c. Definiciones raíz de los sistemas relevantes. ¿De qué diversas perspectivas podemos observar esta situación problemática?

Las definiciones de fondo se escriben como oraciones que elaboren una definición raíz. Se resumen en las siglas CAPWOE:

- Cliente. Todos los que pueden ganar algún beneficio del sistema son considerados clientes del sistema. Si el sistema implica sacrificios tales como despidos, entonces esas víctimas deben también ser contadas como clientes.
- Actores. Los agentes transforman las entradas en salidas y realizan las actividades definidas en el sistema.
- Proceso de transformación. Este se muestra como la conversión de las entradas en salidas.
- Weltanschauung. La expresión alemana para la visión del mundo. Esta visión del mundo hace el proceso de transformación significativo en el contexto.
- Dueño. Cada sistema tiene algún propietario, que tiene el poder de comenzar y de cerrar el sistema (poder de veto).
- Enviroment (Medio o Ambiente). Éstos son los elementos externos que deben ser considerados. Estas restricciones incluyen políticas organizacionales así como temas legales y éticos.

- d. Modelos conceptuales.

- Concepto formal del sistema.
- El otro sistema estructurado.

- e. Comparación de “d” con “b”.
- f. Cambios factibles, deseables.
- g. Acción y/o estrategia para mejorar la situación problemática.

2.5.4 Fortalezas de la metodología de sistemas suaves. Beneficios

- ✓ El MSS da la estructura a las situaciones problemáticas de temas organizacionales y políticos complejos, y puede permitir que estos sean tratados de una manera organizada. Fuerza al usuario a buscar una solución que no sea sólo técnica.
- ✓ Herramienta rigurosa a utilizar en problemas “humanos o con alto contenido social”.
- ✓ Técnicas específicas.

2.5.5 Limitaciones de la metodología de sistemas suaves. Riesgos

- ✓ El MSS requiere que los participantes se adapten al concepto completo.
- ✓ Hay que tener cuidado de no reducir el alcance de la investigación demasiado pronto.
- ✓ Es difícil montar el gráfico enriquecido sin la imposición de una estructura y de una solución particular ante la situación problemática.
- ✓ La gente tiene dificultades para interpretar el mundo de una manera distendida. Ello a menudo muestra un deseo compulsivo para la acción.

2.5.6 Supuestos de la metodología de sistemas suaves. Condiciones

- ✓ Asume que la mayoría de los problemas de gestión y organizacionales no pueden ser considerados como puros “problemas de sistemas” pues el sistema es también muy complejo de analizar.
- ✓ Sin embargo la aplicación de un acercamiento sistemático en una situación asistémica es valioso.

2.5.7 Metodología de los sistemas suaves (MSS)

La naturaleza de una metodología siempre deriva de la concepción de los métodos que emplea una ciencia, ya desde antes se fueron acumulando conceptos para designar “método”, describiéndolo como la forma de hacer algo (el modo de obrar) o posteriormente el comportamiento experto en la formulación de los pensamientos de uno mismo, pero siempre como base de una metodología.

El desarrollo de MSS para Checkland (1993), "No tiene como resultado el establecimiento de un método que en cualquier situación particular se tiene que reducir a un método adecuado únicamente a esa situación particular", este aspecto de suma importancia porque considera la complejidad del mundo real en continuo cambio, no pudiendo establecerse dos casos problemáticos iguales a los cuales se podría abordar de igual modo.

Como resultado del proceso del desarrollo de la MSS, se pudieron establecer como características:

- Debía de poder usarse en situaciones de problemas verdaderos.
- No debía ser vaga en el sentido de que tenía que ser un acicate más grande para la acción, más que ser una filosofía general de todos los días.
- No debía ser precisa, como es la técnica, pero debía permitir discernimientos que la precisión pudiera excluir.
- Debía ser tal que cualquier desarrollo en la "ciencia de los sistemas" pudiera excluirse en la metodología y se pudiera adecuar a una situación particular.

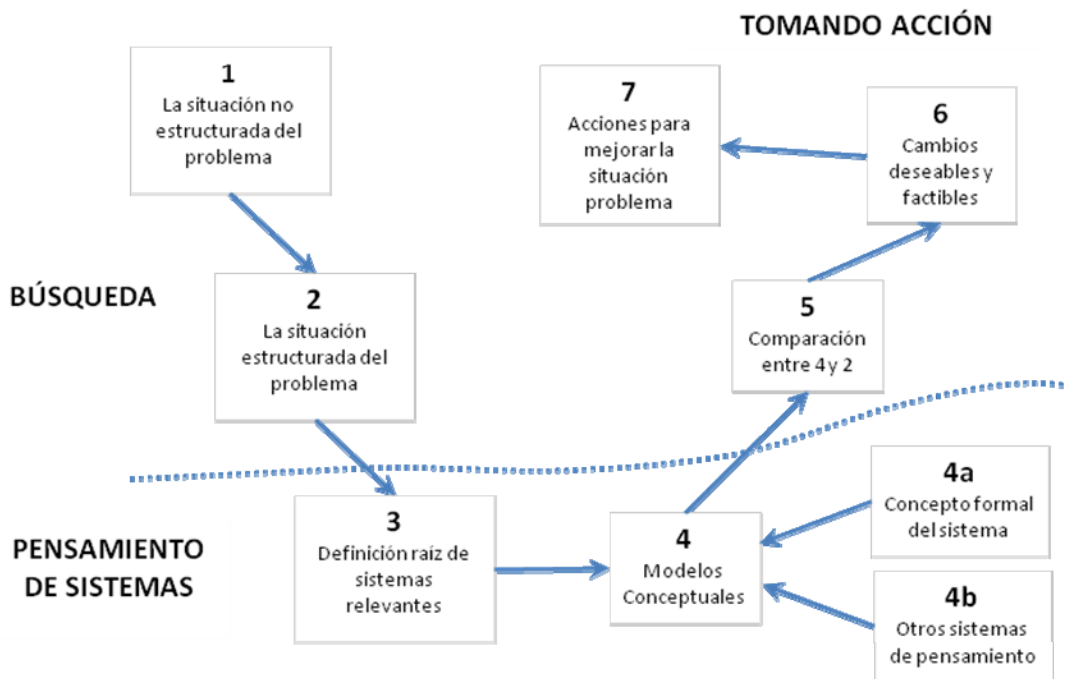


Figura 2.5. Desarrollo de las etapas de la metodología de sistemas suaves (MSS)

Fuente: Sánchez Lara Benito. "Apuntes de Enfoque de Sistemas". Programa de Posgrado en Ingeniería, UNAM. Departamento de Sistemas, 2007

2.5.8 Descripción de las etapas de la MSS

A. Percepción de la situación-problema de manera no estructurada (fase 1 en la fig 2.5)

En esta etapa inicial el pensador de sistemas realiza la percepción de la situación en que se encuentra una porción de la realidad social afectada por un problema que le hace actuar no de acuerdo a lo que desearía.

En esta acción primaria se trata de determinar el mayor número posible de percepciones del problema y demás expresiones que suceden en una realidad determinada, pudiendo desarrollar de ella la construcción mental más detallada posible de las situaciones que acontecen. En este proceso la observación de los sucesos se ve liberado de las interrelaciones existentes entre los elementos que participan en la porción de la realidad percibida, dejando como función del investigador, percibir elementos, expresiones, entornos y demás hechos no relacionados pero que son relevantes de tal percepción.

Supongamos que la porción de la realidad fuera vías de comunicación y su problema del transporte; en esta primera parte el investigador percibirá como elementos sin relación a autos, micros, combis, basura, transeúntes, comercio ambulatorio y formal, estructura de las vías de transporte, señalización etc. y demás sucesos que describen con la mayor precisión la situación que acontece en tal porción de la realidad problemática.

B. Percepción de la situación problemática de manera estructurada (fase 2 en la fig 2.5)

Esta fase implica ver los sucesos acaecidos en la realidad problemática con mayor claridad y precisión, despojándose de conclusiones y puntos de vista y con la mayor neutralidad posible describiremos la realidad en Cuadros Pictográficos, recogiendo las interrelaciones entre los elementos en función de lo que hacen, las propiedades emergentes que implica su relación entre estos y su entorno, las situaciones conflictivas, las comunicaciones o intercambio de información (flujo de materiales o energía e información), las diferentes visiones o Weltanschauung de las personas implicadas y cómo estas se relacionan con la situación problema. También se expresará gráficamente la existencia de grupos de poder formales e informales dentro y fuera del sistema, además se describirán cual es el desarrollo de la cultura social del sistema involucrado, pudiendo determinar su presente, pasado y futuro de la porción de la realidad social en investigación.

Una vez logrado el cuadro pictográfico se podrá mostrar tanto la estructura del sistema como el o los procesos que realiza y su relación entre éstos creando el clima o ambiente en que se desenvuelve la situación, característica fundamental o núcleo de situaciones en las cuales se perciben problemas.

C. Elaboración de definiciones básicas de sistemas relevantes (fase 3 en la fig 2.5)

Una vez determinado el cuadro pictográfico se podrá seleccionar los sistemas "candidatos a problemas", de las diferentes expresiones registradas ideográficamente.

Seleccionados los posibles "candidatos a problemas" se procederá a determinar cuáles "soluciones" debería darse en la realidad social para transformarla, mejorando su situación. Este proceso de cambio (proceso de transformación) se expresa a través de lo que en la MSS se denomina Definición Básica.

La Definición Raíz para Rodríguez (1994), debe ser una descripción concisa de un sistema de actividad humana desde un tipo de punto de vista específico que se creó será útil para mejorar la situación o resolver el problema. En este sentido toda propuesta dada viene hacer una definición particular del investigador o investigadores de la realidad, esto no implica que el sistema seleccionado sea necesariamente el deseable y ciertamente tampoco que este sea el sistema que

se deba diseñar e implementar en el mundo real, es parte de una visión posible, determinándose que mientras más puntos de vistas o Weltanschüüngen se tenga de la situación problema, más concreta será la definición del proceso de transformación a desear.

En consecuencia, en esta etapa es necesario considerar la gran importancia que implica determinar los puntos de vista de los implicados, refuerza esta condición estableciendo que "La percepción que la Weltanschüüng articula permite generar una serie de definiciones raíces, cada una indicativa de los cambios que se juzgan necesarios. Dicho de otro modo cada definición básica implica definir el "Que" (que proceso de transformación se impone hacer en la realidad social) de acuerdo con la concepción, producto de una Weltanschüüng particular, que se tenga de la situación problema"; concluye sosteniendo que para checar la elaboración de una definición básica es importante contrastarla con el análisis de CAPWOE.

La elaboración de la Definición Básica o hipótesis relativas contribuirá en determinar cuáles podrían ser las mejoras de la situación problemáticas por medio de cambios que se estimen "factibles y deseables" en la realidad percibida y plasmada en el cuadro pictográfico.

Concluyendo se podría decir que la Definición Raíz será una descripción significativa del sistema en cuestión, de acuerdo a una visión particular del mundo o Weltanschüüng. Sin embargo habrá otros Weltanschüüngen viables debido a que los seres humanos siempre pueden aunar significados diferentes a los mismos actos sociales.

D. Proceso de transformación en el mundo real (fase 4 en la Fig 2.5)

Como se dijo la Definición Raíz se puede considerar como una descripción de un grupo de actividades humanas con propósito determinado concebido como un proceso de transformación. Esta concepción nos podría ayudar para hacer un paralelo entre la noción que tenemos de proceso de transformación en la cual se establece como, si existe un estado deseado S_1 y un estado actual S_0 y medios alternativos para ir de S_0 a S_1 (proceso de transformación). La solución del problema de conformidad con este punto de vista consiste en definir S_1 y S_0 ; y en seleccionar el mejor medio para reducir la diferencia entre los mismos [Checkland, 1993], en este caso se podría decir que el S_0 son los candidatos a problemas identificados y que aceptan la realidad social y el S_1 es el estado final de la transformación, que es la Definición Raíz. Además el proceso de transformación viene a ser en este caso la elaboración del modelo conceptual, entendiéndose como tal el conjunto de actividades que requiere un sistema para llegar al estado descrito en la definición raíz.



Figura 2.6. Ejemplo de un proceso de transformación (MSS)

Fuente: Elaboración propia a partir de la definición del proceso de transformación de la MSS

E. Elaboración y prueba de los modelos conceptuales (fase 5 en la Fig 2.5)

Una vez descrita la definición raíz, en esta fase se genera un modelo (1) conceptual de lo expresado en ella, es decir construir un Modelo Sistema de Actividades necesarias para lograr la transformación descrita en la definición. Este modelo conceptual permitirá llevar a cabo lo que se especifica en la Definición raíz, convirtiéndose adecuadamente en un reporte de las actividades que el sistema debe hacer para convertirse en el sistema nombrado en la definición.

El modelo conceptual no es la descripción de alguna parte del mundo real, no podemos confundirnos al elaborar el modelo ya que en la próxima fase, estaríamos comparando un modelo casi idéntico al mundo real, es decir, iguales con iguales. Se debe para ello evitar esta situación, porque en si niega todo el propósito del enfoque, que es el generar un pensamiento radical mediante la selección de algunas visiones de una situación problema (fase 2), posiblemente pertinentes para mejorarla (fase 3), solucionando las implicancias de aquellas visiones en modelos conceptuales (fase 4) y comparando esos modelos con lo que existe en la situación del mundo real (fase 5).

La elaboración del Modelo Conceptual y debido a que esta expresa un sistema de actividad a realizar para llevar a cabo el proceso de transformar la realidad social, sus elementos serán expresados a través de acciones a efectuar, y esto es posible a través de palabras que expresen acción, es decir, mediante verbos.

En esta fase se aplica la parte técnica de la Metodología de Sistemas Suaves, es decir, el "cómo" llevar a cabo la transformación definida a través del "qué" anteriormente; para ello, la técnica del modelado consiste en ensamblar sistémicamente una agrupación mínima de verbos que describen actividades que son necesarias en un sistema especificado en la Definición Raíz y que están unidas gráficamente en una secuencia de acuerdo a la lógica.

La construcción del modelo no puede caer completamente en una técnica, por completo, ya que la técnica es un procedimiento que al aplicarse adecuadamente genera un resultado garantizado y en este caso es posible discutir si el modelo elaborado por una persona es una representación de una Definición Raíz más o menos adecuada, que el modelo de otra persona.

Para la construcción de los modelos conceptuales debemos tomar en cuenta las consideraciones siguientes³¹:

- El modelado de sistemas consiste en el ensamble y estructuración de las actividades mínimas necesarias para llevar a cabo el proceso de transformación, teniendo como referencia la definición de los elementos CAPWOE.
- Por recomendación, la estructuración se basa en dependencias lógicas de 7+/-2 actividades.
- El cerebro humano tiene la capacidad de lidiar con alrededor de este número (7+/-2) de conceptos simultáneamente.
- El modelo no tiene intención el ser una descripción de parte del mundo real sino más bien un holón (sistema) pertinente para debatir las percepciones del mundo real.
- Los modelos son fuente de interrogaciones acerca del mundo real: las respuestas dan inicio a un debate.

- Un modelo conceptual es un modelo de actividad humana que muestra las actividades operativas necesarias para llevar a cabo el proceso descrito en la definición raíz.
- Para verificar el modelo conceptual debemos cuestionar el modelo elaborado, considerándolo como un sistema (S). para que sea un sistema debe reunir los siguientes criterios.
 - o S debe tener una misión
 - o S debe tener una medida de desempeño
 - o S debe incluir un proceso de toma de decisiones
 - o S tiene componentes que interactúan tal que los efectos y las acciones se transmiten al sistema
 - o S debe ser parte de un sistema más amplio con el que interactúa
 - o S debe estar limitado del sistema más amplio con base en el área donde su proceso de toma de decisiones tiene el suficiente poder para forzar una acción

En la concepción formal del sistema habrá que definir cómo monitorearlo, esto implica:

- i. Definir medidas de desempeño:
 - ✓ Eficacia (¿el sistema funciona?)
 - ✓ Eficiencia (¿cuál es la relación entre los resultados y los recursos consumidos?)
 - ✓ Efectividad (¿se alcanzaron las metas?)
 - ii. Monitorear las actividades en el sistema de acuerdo con las medidas definidas
 - iii. Tomar acciones de control. Con los resultados de las medidas de desempeño determinar acciones a ejecutar para el control del sistema
- F. Comparación de los modelos conceptuales con la realidad (comparación fase 4 vs 2, fase 5 de la Fig 2.5)

El objetivo de esta etapa es comparar los modelos conceptuales elaborados en la fase 4 con la situación problema analizada en la fase 2 de Percepción Estructurada, esto se debe hacer junto con los participantes interesados en la situación problema, con el objeto de generar un debate acerca de posibles cambios que se podrían introducir para así aliviar la condición del problema.

El proceso de comparación que se realiza en la MSS es similar a las operaciones mentales realizadas por nosotros cuando generamos pensamientos conscientes. Procesos mentales como percibir, aseverar y comparar imágenes, dibujos o modelos, en cierto modo se encuentran formalizados en la MSS.

La percepción de la situación de una porción de la realidad social afectada por un problema se registra en los dos primeras etapas, tanto al percibir una situación problema de manera no estructurada como al percibirlo estructuradamente; la elaboración de la Definición Raíz como de los modelos conceptuales utilizan ideas de sistemas para aseverar ciertas características seleccionadas del problema; estas aseveraciones, bajo la forma de modelos de sistemas se comparan después con las realidades percibidas en la situación-problema misma. La comparación es el punto en el cual las percepciones intuitivas del problema se confrontan con las construcciones de sistemas que el pensador de sistemas asegura proporcionan una descripción de

la realidad más general y epistemológicamente más profunda, debajo de las apariencias superficiales.

Checkland sugiere tres maneras para hacer la comparación:

- Discusión informal
- Cuestionamiento formal (etapa por etapa del modelo conceptual). Esta es la forma más comúnmente utilizada.
- Escritura acerca del escenario basada en la operación de los modelos

Se puede utilizar una tabla de comparación tomando como referencia el modelo conceptual. Se trata de responder a tres preguntas:

- ¿la actividad ocurre en la vida real?
- ¿cómo ocurre?
- ¿cuál es el resultado de la actividad, valorada y juzgada? ¿con qué criterio?

TABLA 2.1. Comparación de modelos con la realidad percibida

<i>Actividad</i>	<i>¿existe?</i>	<i>¿Cómo se hace?</i>	<i>Evaluación (bien, mal, puede ser, etc)</i>	<i>¿Cómo se juzga?</i>	<i>Notas</i>

G. Cambios deseables y factibles (fase 6 de la Fig 2.5)

Una vez concluida la comparación de los Modelos Conceptuales con la situación de la realidad problemática estructurada y determinando las diferencias, se procede a ejecutar aquellas medidas propuestas en la etapa anterior que lleva a mejorar la situación problema, estos posibles cambios pueden hacerse en diversos planos.

A propósito de la etapa anterior de comparación, esta consistía en usar la comparación entre los Modelos Conceptuales y "lo que es", para generar la discusión de los cambios de cualquiera de las tres formas descritas anteriormente.

En esta fase se definen los cambios deseables o factibles de acuerdo con los resultados de la comparación de la fase anterior.

Para determinar los cambios considere la evaluación de las actividades de la tabla comparativa.

En la evaluación de los cambios considere criterios de costo-beneficio y factibilidad política.

El examen de los cambios puede hacerse considerando: a) la razón de cambio, b) su naturaleza, 3) los medios para lograrlo y 4) sus efectos potenciales a largo plazo.

En la evaluación de factibilidad se puede considerar responder a: a) ¿para quién se espera que el resultado sea positivo? Y b) ¿quién se opondría?

Los cambios que se van a realizar en la porción de la realidad problemática, según Checkland en 1993, debe satisfacer dos requisitos. Estos deben ser Sistémicamente Deseables como resultado del discernimiento obtenido a partir de la selección de definiciones básicas y de la construcción del Modelo Conceptual. Es decir que los cambios sean estructurados sistémicamente adaptables a una realidad problemática. Además de este requisito cada cambio debe cumplir en ser culturalmente factibles dadas las características de la situación, la gente en ella, sus experiencias compartidos y sus perjuicios. Este requisito estructura los cambios para tomar en consideración todos los aspectos de comportamiento organizacional y social que puedan apreciarse como relacionados con la cultura en cuanto en tanto son altamente resistentes al cambio (dado que el cambio podría contraer propiedades emergentes traumáticas o caóticas) y además cuya característica cultural se nutren de una historia individual que es significativa.

H. Implantación de los cambios en el mundo real (fase 7 de la Fig 2.5)

Una vez que se han acordado los cambios, la habilitación en el mundo real quizás sea inmediata. Su introducción quizá cambie la situación de forma, que aunque el problema generalmente percibido ha sido eliminado, emergen nuevos problemas y quizás a estos nuevos problemas se enfrenten con la ayuda de la MSS.

2.6 Motivación

La palabra motivación viene de "motivo" y motivo viene del verbo moveré, motoru, de donde también procede móvil, motor, emoción. Esta palabra se refiere a una fuerza motriz, psicológica en este caso. El autor Mauro Rodríguez Estrada la define como "el conjunto de razones que explican los actos de un individuo" o bien la explicación del motivo por los que se hace una cosa³².

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos³³. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas³⁴. Otros señalan metas a alcanzar³⁵. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre³⁶. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así³⁷:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Mauro Rodríguez Estrada define la motivación como sigue: **“La motivación está relacionada con: 1) el curso del comportamiento, 2) la fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y 3) la persistencia del comportamiento o la conducta³⁸”**.

De la definición anterior se entiende que la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. Así, la motivación depende de:

- El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
- La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
- La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual una persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

Para el presente trabajo, definiremos a la motivación como ***el conjunto de factores que impulsan a una persona a proceder de determinada manera, y refiriéndome al aspecto de motivación en el trabajo la designo como el conjunto de factores psicológicos y ambientales que determinan la actitud y desempeño de un empleado en su trabajo.***

Existen empresas en nuestro país que no se dan cuenta o que no le dan importancia a todo este tipo de necesidades naturales del ser humano, pasan por alto algo muy importante y que les podría ser de gran utilidad dentro de su empresa. Algunas se preocupan más por ganar dinero que por tener a gusto a sus empleados, y esto es un grave error, que motiva la rotación de personal.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí³⁹:

- a. ***Necesidades.*** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de

equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

- b. **Impulsos.** También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.
- c. **Incentivos.** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. Como muestra en la figura siguiente, las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados.



Figura 2.7. Un esquema simple del proceso de motivación

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 238

Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios. La competitividad de una empresa en el exterior depende básicamente de la cooperación y la colaboración en su interior. Cada organización logra el desempeño que merece, y éste conduce a alcanzar los objetivos globales y al éxito en el mundo de los negocios.

2.6.1 Proceso de Motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación. La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas,

advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

Como muestra la figura 2.8, el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas. El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- i. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- ii. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- iii. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- iv. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- v. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

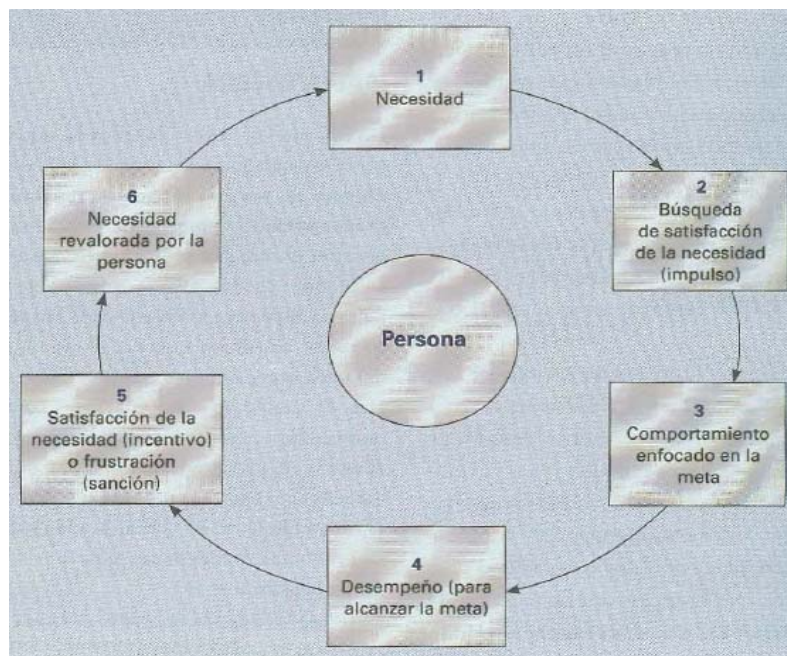


Figura 2.8. Modelo simple del proceso de motivación

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 239

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen. El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo. La habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza. Si una persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, es casi seguro que no se esforzará mucho para resolverlo⁴⁰.

Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología también influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta en el proceso motivacional.

Otra variable importante es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona⁴¹. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

2.6.2 Teorías de la motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su

manera. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido)⁴².

En el presente trabajo se describirán las principales teorías que se basan en los componentes de la motivación. Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única.

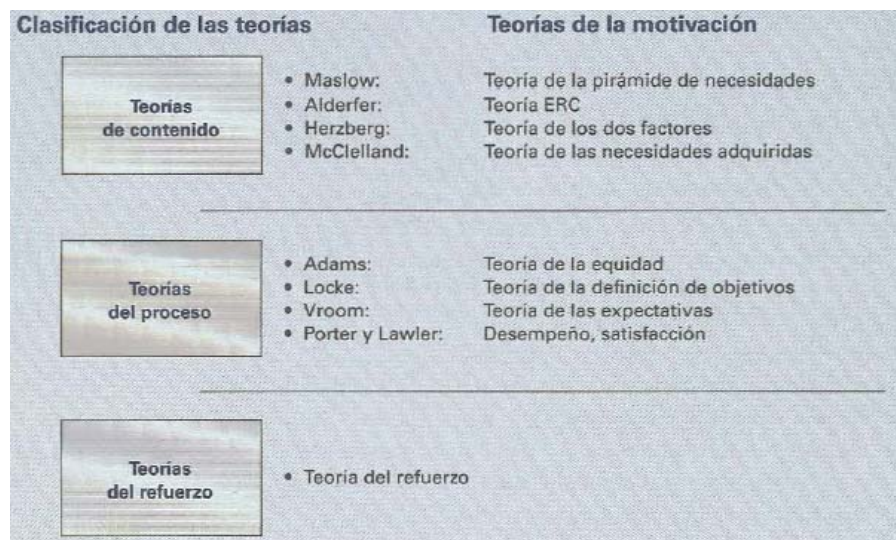


Figura 2.9. Clasificación de las teorías de la motivación

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 242

2.6.2.1 Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

- Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
- Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

- d. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- e. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La siguiente figura muestra la jerarquía de las necesidades de Maslow.

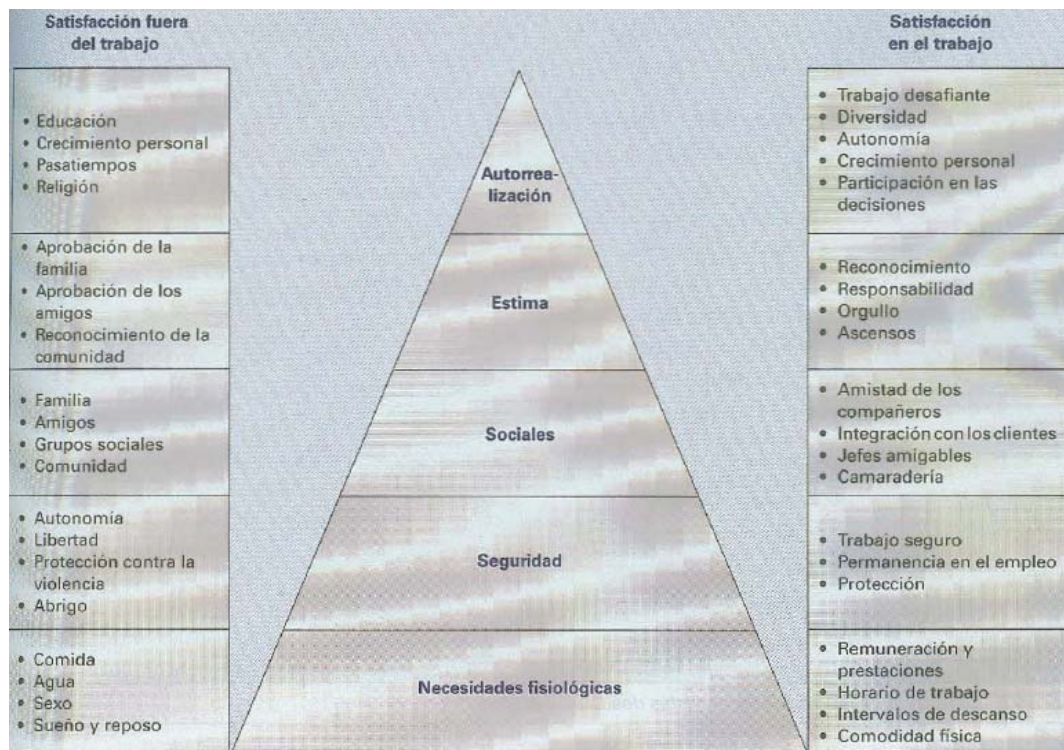


Figura 2.10. La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Administracao nos Novos Tempos, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2000, p. 243.

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del CO porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow.

2.6.2.2 Teoría ERC (Existencia, Relaciones y de Crecimiento) de Alderfer

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

- Las *necesidades de existencia* se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
- Las *necesidades de relaciones* se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
- Las *necesidades de crecimiento* se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

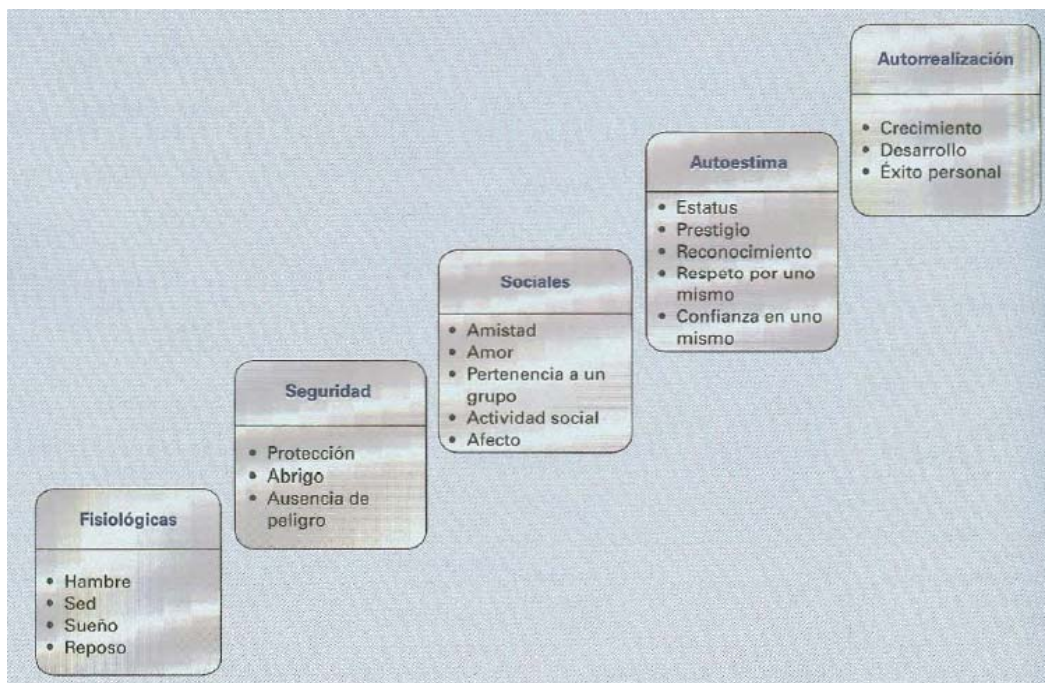


Figura 2.11. Jerarquía de las necesidades vistas desde otro ángulo

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Recursos Humanos". Edición compacta, Atlas, Sao Paulo, 2002, p. 85.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

- Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
- Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
- Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
- A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

- e. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado.

2.6.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

- a. Los *factores higiénicos* son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión "higiene" refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

- b. Los *factores motivacionales* se refieren al perfil del puesto ya las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño



Figura 2.12. El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009, p. 245.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

2.6.2.4 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

- La necesidad de realización* (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
- La necesidad de poder* (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
- La necesidad de afiliación* (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona⁴³, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

- Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.
- La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.
- La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.
- Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades.

Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estima			Poder
Sociales	Relaciones		Afiliación
Seguridad	Existencia	Higiénicos	
Fisiológicas			

Figura 2.13. Comparación entre cuatro teorías de contenido

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009, p. 248.

A continuación explicaremos brevemente como el marco teórico de este Capítulo nos ayudará a elaborar el programa de incentivos.

- Se utilizará el Comportamiento Organizacional debido a que nos enfocaremos en el comportamiento de las personas y no en las funciones que realicen dentro de la empresa.
- Se aplicará la metodología de sistemas suaves de Checkland para diagnosticar los problemas que pueda tener la organización. Se opta por dicha metodología puesto que nos evocaremos a resolver un problema de tipo humano, siempre y cuando en el diagnóstico se identifique que existe un problema de tipo motivacional.
- Se utilizarán las teorías de contenido de Maslow, Alderfer, Herzberg y McClelland, ya que nos enfocaremos en satisfacer necesidades del personal.

BIBLIOGRAFÍA DE ESTE CAPÍTULO

1. Martínez de Velasco, A. Escuela de comportamiento organizacional, Carlos Fernández (comp.). La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1996, pp. 35 – 60.
2. González Martín y Olivares, Socorro. "Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano". Grupo Editorial PATRIA, 9na impresión. México, 2007.
3. Checkland, Peter. "Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas". Ed. Limusa, México, 1992.
4. La propuesta es Factores de higiene y motivadores de Frederick Herzberg.
5. Maslow, Abraham. "Teoría de la motivación humana", en Vroom, Victor y Edward Deci (comp). Motivación alta dirección. Ed. Trillas, 1993, pp. 22-35
6. Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 6
7. Fred Luthans. "Organizational Behavior". McGraw-Hill, Irwin, Nueva York, 2002, p. 23
8. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck. "Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage". Ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998. Pág. 6
9. John R. Schermerhorn, jr., James G. Hunt y Richard N. Osborn. "Basic Organizational Behavior", Ed. John Wiley and Sons. Nueva York, 1995. pp. 2-3
10. Stephen P. Robbins. "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications". Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2001. Pág. G-5
11. Keith Davis. "Human Behavior at Work: Organizational Behavior". Ed. McGraw-Hill, Nueva York, 1981. pág 2
12. Op. cit. 6. Pp. 8, 9
13. Op. Cit. 8. Pág. 6
14. Op. Cit. 6. Pág. 10
15. Op. Cit. 8. Pág. 6
16. Op. Cit. 6. Pp. 10 – 15
17. S. R. Rodders y R. M. Steers. "Managing Employee Absenteism", Addison-Wesley, Reading, MA, 1990.
18. J. Schmid. "Sick German Workers Get Corporate Medicine", International Herald Tribune, 28-29 de September de 1996, p. 1.
19. M. Mercer. "Turnover: Reducing the Costs", Personnel, December de 1988. pp. 36-42
20. Encontrará una evaluación completa de los costos directos e indirectos del absentismo en Chiavenato Idalberto. "Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações", 8a. ed., Atlas, Sao Paulo, 2004.
21. Según el artículo de S.W. Organ. "You Often Loose the Ones You Love ", Industry Week, 21 de November de 1988, pág. 5
22. D. R. Dalton y W. D. Todor, "Functional Turnover: An Empirical Assessment", Journal of Applied Psychology, diciembre de 1981, pp. 716-721
23. Op. cit. 21
24. P.M. Podsakoff, M. Ahearne y S. B. MacKenzie. "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance ". Journal of Applied Psychology, abril de 1997, pp. 262-270
25. González Martín y Olivares Socorro. "Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano". Grupo Editorial Patria, 9na reimpresión, México 2007
26. Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.
27. Cummings, W. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. México D.F.: Thomson.

28. Una obra que justifica lo anterior es la de Victor Frankl, así como la aparición de los más importantes psicólogos humanistas.
29. Para mayor información se puede consultar a Keller, F., "La definición de la Psicología". Ed. Trillas. México 1983
30. Checkland Peter. " Systems Thinking". Systems Practice. 1981
31. Sánchez Lara Benito. "Apuntes del curso Enfoque de Sistemas". Programa de Posgrado de Ingeniería, UNAM, Departamento de Sistemas. 2007
32. Rodríguez Estrada, Mauro. "Motivación al trabajo". Ed. El Manual Moderno, 2a. impresión, México 1998. Pág. 16
33. Op. Cit. 6
34. Campbell John P., Dunnette Marvin D., Lawler III Edward E. y Wick Karl E.. "Managerial Behavior, Performance and Effectiveness", McGraw-Hill, Nueva York, 1970.
35. Atkinson J. W. "An Introduction to Motivation". Van Nostrand, Princeton, NJ, 1964.
36. Brinda D. "Motivation: A Systematic Reinterpretation". Ronald Press, Nueva York, 1959.
37. Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. Jr. "Organizations: Behavior, Structure, and Processes". Business Publications, Dallas, Texas, 1976, p. 129.
38. Op. Cit. 32. Pág. 340
39. Luthans Fred. "Organizational Behavior". McGraw-Hill Irwin, Nueva York, 2002. pp. 249-250.
40. Cummings L. L. y Schwab Donald P. "Performance in Organizations". Scott, Foresman and Co., Glenview, 1973. Pág. 8.
41. Op. Cit. 37
42. Op. Cit. 6
43. H. J Hermans. "A Questionnaire Measure of Achivement Motivation". Journal of Applied Pyscology, Agosto 1970. Pág. 353-363.

CAPÍTULO 3. GUÍA PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS EN BASE A LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y LOS DE SU PERSONAL PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL

3.1 Introducción

Como se ha visto en los capítulos anteriores, las PyMEs tienen una serie de problemas a enfrentar en su vida cotidiana, como son: el financiamiento, bajos niveles de productividad, escasa capacitación, escasa tecnología, alta rotación del personal, involucramiento en la eficiencia del trabajo, etc.

Sin embargo, estas PyMEs sobreviven en México aunque trabajen con baja productividad y altos costos de capacitación y operación, lo cual perjudica sus ingresos, competitividad y crecimiento, tanto productivo como en tamaño.

La experiencia de diversos empresarios nos dice que en la mayoría de las PyMEs, los problemas de carácter humano se resuelven de manera empírica, por lo que el presente trabajo pretende ofrecerles una ayuda que los oriente a solucionarlos de la mejor manera posible y mejorar la eficiencia de los recursos humanos. De lo anterior asumimos que si se es eficiente al personal, la productividad se incrementará, lo que es esencial para la supervivencia de una organización. Las organizaciones que no producen ganancias y que no se adaptan a los cambios del medio están destinadas al fracaso.

En el presente trabajo se mencionó la importancia que tiene la motivación de los recursos humanos en las empresas y cómo su escasez o deficiente manejo afecta a las empresas en la obtención de ventajas competitivas y para crecer productivamente o en su estructura organizacional. Debido a ello se pretende efectuar una guía que oriente a los empresarios a motivar a sus empleados para mejorar la iniciativa y satisfacción de los trabajadores, y con ello, incrementar la productividad y competitividad de las PyMEs. En la figura siguiente se muestra la

idea fundamental para la guía propuesta que pretende la elaboración de un programa de incentivos.

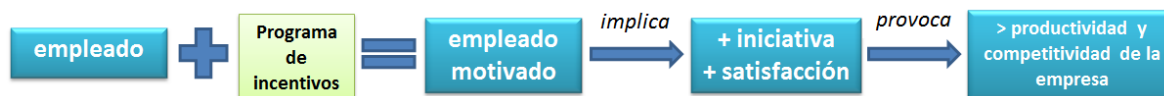


Figura 3.1. Idea fundamental de la guía

Algunos problemas vinculados a los recursos humanos dentro de las PyMEs tienen mucho tiempo sin ser resueltos, y puede que algunos hayan alcanzado un nivel de aceptación por parte de los integrantes de las empresas y hasta los pueden llegar a considerar como parte de la estructura organizacional. Se puede llegar a pensar que todas las empresas los tienen y que se tiene que vivir con ellos, puesto que solucionarlos es difícil o casi imposible. Esta manera de pensar conlleva a que las empresas no puedan ser más eficientes y mucho menos podríamos imaginar en lograr formalizar una cultura organizacional que mejore tanto a las empresas como a los individuos que la conforman, lo que ocasiona costos en producción, desperdicios, altos tiempos en la realización de actividades, despidos, altos tiempos en capacitación, entre otros.

Por tanto, el problema a resolver mediante esta guía es la de satisfacer las necesidades y alcanzar los objetivos de los empleados, basado en el logro de las metas y objetivos empresariales y así, incrementar la eficiencia general de la empresa. Para lograr el objetivo anterior, también debemos tener en cuenta que los objetivos de las empresas difieren a los objetivos de los individuos, por lo que las actividades que se realicen deben satisfacer a ambas partes¹.

Las teorías motivacionales son la base para la comprensión del comportamiento que el individuo puede adoptar, de acuerdo a sus necesidades en un determinado periodo en el tiempo y marco contextual.

Las teorías utilizadas tienen distintos enfoques, sin embargo, todas plantean la presencia de carencias y la necesidad de cubrirlas.

Es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica del que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del *esfuerzo coordinado para la ayuda mutua*².

Por otro lado, también se deben tener objetivos comunes entre la organización y los individuos, lo que nos da la segunda idea básica en la que el concepto de organización está basado y es la de *lograr objetivos comunes a través de la coordinación de sus actividades*³.

Se optó por elaborar una guía que cubra las necesidades de los empleados (que se obtendrán de encuestas individuales) para cumplir con sus objetivos y los de la empresa; se tomarán en cuenta las objetivos y metas de los individuos debido a que cada una de ellas tienen diferentes características como lo son: costumbres, culturas, aflicciones, satisfactores, gustos, intereses, edades, entornos situacionales (financieros, psicológicos, físicos, sociales...), etc. lo que impacta en

los incentivos para cada uno de ellos. Este hecho provoca que no se pueda estandarizar un sistema de incentivos eficiente que cumpla las necesidades de todos los empleados de una empresa y satisfacerlos en su totalidad, puesto que cada empresa trabaja de forma diferente, y sus elementos (recursos humanos) también tienen disímiles intereses y necesidades. Además debemos tomar en cuenta que éstos objetivos y necesidades de los individuos cambian constantemente dependiendo de la edad y nuevos contextos (sociales, económicos, culturales) debido a que vivimos en un medio dinámico.

También sabemos que no es factible ni práctico contar con un modelo de incentivos específico para cada individuo de una organización. Por lo tanto, la guía propuesta contará con distintos tipos de incentivos que cubran la mayoría de las necesidades de los trabajadores. Con esto se pretende satisfacer las necesidades de los trabajadores y que esto nos dirija hacia el logro de los objetivos a nivel organizacional y de cada uno de los integrantes de la organización.

Tomando en cuenta los postulados de Maslow, Herzberg, Alderfer y McClelland descritos en las teorías del capítulo 2, se propuso una guía para elaborar un programa de incentivos basado en las teorías motivacionales que pueda satisfacer algunas de las necesidades del personal para que éstos incrementen su productividad, y por ende, el de la empresa.

A través de estas ideas, se pretende contar con una base para mejorar la productividad a nivel organizacional. La guía será flexible, es decir, que se pueda adaptar a las necesidades de cada organización, puesto como sabemos, cada empresa se maneja de manera diferente ya que depende de los recursos humanos, políticas, cultura, etc, que la constituyen.

La guía contendrá los pasos y acciones a seguir, así como los diferentes tipos de incentivos a implementar en la empresa, basados en las necesidades de la misma.

3.2 Problemática a resolver con la guía

Como vimos en el capítulo I, las PyMEs a nivel mundial son de vital importancia para las economías de los países, y sin embargo, muchos mexicanos tenemos la impresión de que los productos y servicios que elaboramos no son de calidad ni competitivos con los de otros países.

Los problemas que tienen las PyMEs mexicanas son muchos (fig. 1, pág. 12) y concluimos que uno de los problemas relevantes de estos sistemas era la motivación. Esto nos llevó a analizar las teorías motivacionales y se apreció que cubriendo necesidades de las personas podemos elevar la motivación, y con ello, lograr que sean más productivos.

Por otro lado vimos que las personas en México (con las encuestas aplicadas por Bumeran) tienen diferentes necesidades a cubrir y que éstas no solo eran de tipo económico. Debido a ello, se optó por elaborar una guía para elaborar un programa de incentivos para incrementar la productividad del personal, basado en las necesidades más frecuentes entre los mexicanos.

Para conocer las necesidades del personal se propuso utilizar una encuesta motivacional y de satisfacción, además de conocer sus objetivos personales. Con esta información podremos estar en condiciones para poder seleccionar los incentivos más adecuados que requiere la empresa.

Con lo expuesto anteriormente, la guía pretende atacar el problema de la motivación bajo el supuesto de que satisfaciendo algunas necesidades, el empleado será más eficiente en su trabajo, realizándolo en tiempo y forma, y así podría incrementar su productividad.

Además, para poder asegurar que la guía resulta aplicable a las diferentes empresas que comprenden los diversos sectores, debemos de aplicarla para retroalimentarla y mejorarla. Sin embargo, la guía a la que se podría llegar en cada caso de estudio, así como su aplicación, queda fuera de los alcances del presente trabajo, debido a que llevaría mucho tiempo para aplicarla a un cierto número de empresas y poder aseverar que funciona para varios casos diferentes de PyMEs.

Cabe mencionar que la guía está enfocada a las PyMEs debido a que son la mayoría de las empresas que existen en el país y éstas son las que mayor PIB generan. Trata de satisfacer ciertas necesidades que tienen los individuos, las cuales se obtuvieron de las encuestas aplicadas por Bumeran; y los incentivos propuestos son a consideración del autor basados en su experiencia personal. Sin embargo, es imperativo recalcar que no es una guía probada y que para poder aseverar que la guía cumple su propósito, se tiene que aplicar a varias empresas, y con ello, evaluar correctamente y realizar los cambios pertinentes que se requieran.

3.3 *Objetivos*

Objetivo 1: *Elaborar una guía para realizar un programa de incentivos basada en las necesidades más relevantes de los empleados que conforman el sistema, y con ello, incrementar el desempeño de las PyMEs.*

Objetivo 2: *Conocer las necesidades y objetivos de los empleados con base a encuestas para determinar los incentivos que motivan y satisfacen a los empleados.*

3.4 *Supuestos*

Supuesto 1. ***“Satisfacer algunas de las necesidades de los empleados obtenidas de las encuestas aplicadas, ayudará a incrementar su productividad, y por ende, el de la organización”.***

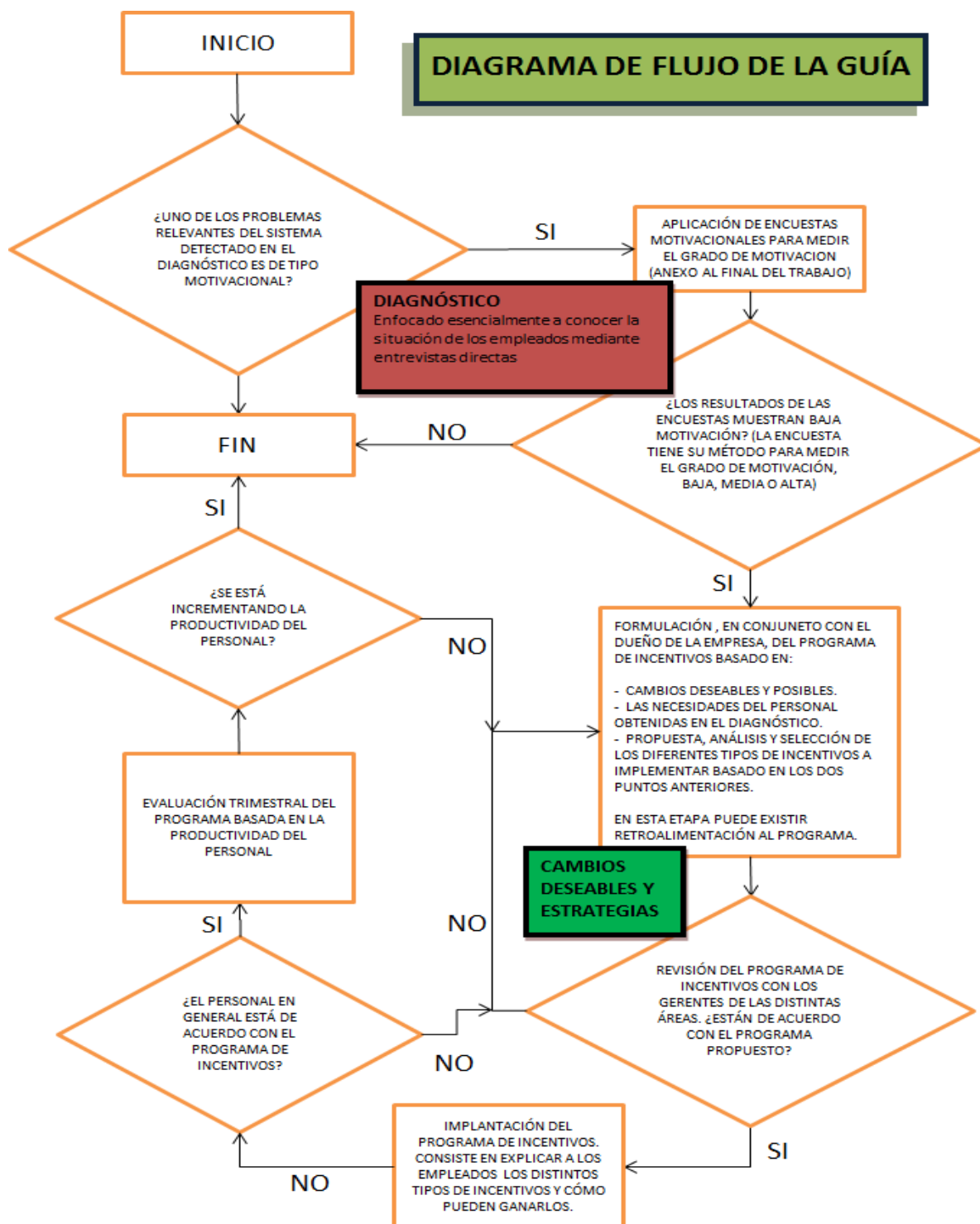
3.5 *Elaboración del programa de incentivos para satisfacer necesidades de los integrantes de la empresa*

Como vimos en el inciso 2.2 del Capítulo 2, el comportamiento organizacional es fundamental para la correcta operación de las empresas u organizaciones. Partiendo de este hecho, podemos ver que las relaciones que existen entre los individuos y los grupos que conforman la organización son indispensables para lograr un buen desempeño a nivel organizacional. Por tanto, partiremos satisfaciendo las necesidades del individuo, y por consecuencia, partiendo de los principios del comportamiento organizacional, se mejorará el desempeño grupal y finalmente, el organizacional.

El programa de incentivos iniciará por satisfacer las necesidades del individuo debido a que, como vimos en el apartado 2.3 del capítulo 2 (Comportamiento Humano en la Organización), los recursos humanos son un elemento clave que le dan vida y crecimiento productivo a cualquier organización.

Para elaborar el programa de incentivos que nos ayude a satisfacer los objetivos del presente trabajo, se aplicarán los pasos siguientes basados en la Metodología de Sistemas Suaves (MSS) de Checkland vista en apartado 2.4.7.

A continuación se muestra un diagrama de flujo que muestra la estructura para la elaboración del programa de incentivos.



3.4.1 PASO 1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El diagnóstico de la empresa tiene la finalidad de conocer la manera en que se encuentra estructurada, forma de operación, capacidades (productivas, competitivas, etc.), políticas, cultura organizacional, administración de los recursos, organigrama, funcionalidad y cualquier otro aspecto relevante de la organización en ese momento. Sin embargo, se requiere conocer si uno de los problemas relevantes del sistema es la baja motivación del personal. Debido a lo anterior, el diagnóstico estará enfocado hacia el desempeño del personal, su situación motivacional y a sus necesidades. Este paso se encuentra elaborado basado en las cinco primeras etapas de la MSS visto en el apartado 2.4.3.

El diagnóstico se realizará en base a las siguientes actividades y se deberá poner especial énfasis en la obtención de información que esté relacionada con el personal. Las preguntas fundamentales para la elaboración del programa estarán marcadas con un (*) y en color “azul”.

- a) Investigación del problema no estructurado. Como hemos supuesto anteriormente que el problema motivacional dentro de la organización es el que debemos de abordar, en esta etapa debemos de enfocarnos a conocer en qué parte de la organización se requiere motivar al personal y si dicho problema es relevante dentro del sistema. Para ello, lo primero a realizar es la recopilación de información necesaria y suficiente acerca de la organización. Se deberá obtener información relativa a los siguientes aspectos:

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Quién la fundó? ¿Cuándo se fundó? Historia empresarial del sistema
- ¿Con qué premisas trabaja la empresa?
- ¿Qué actividad (es) realiza la empresa?
- ¿Cómo opera el sistema?
- ¿Cómo es el proceso de transformación?
- *¿Qué tipo de personal utiliza (nivel de estudios, cultura, nivel socioeconómico)? ¿cuántos?**
- *¿Cuáles son los problemas sociales, políticos o motivacionales principales que se han detectado (según los involucrados)?**
- ¿Se han intentado resolver los problemas detectados en el punto anterior? ¿Cómo? ¿A qué solución se llegó? ¿Solucionó el problema? ¿Por qué si o por qué no?
- Registros Administrativos (Recursos materiales, humanos y financieros)
- Registros Contables (Estados financieros, balance general, etc.)
- *Organigrama**
- *Diagrama funcional (según la empresa)**
- *Políticas de la empresa**
- *Objetivos, misión y visión de la empresa**
- Protocolos utilizados para la obtención, análisis y registro de la información
- *Relación entre gerentes, subgerentes, etc. y todas aquellas personas que conformen el organigrama**
- *Funciones y responsabilidades de los trabajadores según los perfiles del personal que requiere la empresa**
- *Programas de evaluación del personal**
- Forma de trabajo de la empresa
- Desempeño actual de la organización

Con la información recopilada en el diagnóstico, estaremos en posición para comprender al sistema y su problemática actual. Es imperativo identificar si uno de los problemas relevantes es de tipo motivacional. Esto lo podremos inferir si al conocer las necesidades del personal nos damos cuenta que se tienen muchas de ellas sin satisfacer (>50%, propuesta por el autor de este trabajo). Además, se implementará un cuestionario motivacional (Anexo al final del trabajo) para conocer el grado de motivación que existe en la empresa.

- b) Conocimiento de los intereses del personal. Para obtener información adicional del personal, se realizarán visitas de reconocimiento de la empresa. Éstas tienen como objetivo que el asesor o la persona encargada de realizar el diagnóstico, conozca la operacionabilidad de la organización; también deberá conocer la manera de trabajo de los empleados, sus inquietudes, objetivos, metas, necesidades, entre otros.

Otra manera para obtener información relevante del personal, es la realización de entrevistas directas. Esta será la parte medular para nuestro diagnóstico, ya que el presente trabajo está enfocado en satisfacer las necesidades de los recursos humanos, mejorando su productividad, y por ende, la de la empresa. Las entrevistas deben obtener toda la información necesaria y suficiente para poder elaborar las acciones y estrategias pertinentes para motivar al personal. La información relevante que debe conseguirse de las entrevistas será la siguiente:

- Descripción del puesto. Se identificará cuál es el punto de vista del entrevistado respecto a su puesto. Aquí debemos obtener información sobre las funciones y responsabilidades que realiza y compararlas con las que la organización tiene definidas. En caso de que existan diferencias entre la comparación anterior, se deberán tomar en cuenta para posteriormente realizar las estrategias pertinentes que regulen esta situación. Otra información que se debe conocer es: quién es su jefe directo, sus subordinados, habilidades, aptitudes, conocimientos mínimos requeridos en el puesto, experiencia, entre otros.
- Tiempo que lleva laborando en el puesto. Este punto es importante ya que si la persona no lleva laborando mucho tiempo puede que todavía no se haya adaptado al sistema; sin embargo, nos puede ayudar para que nos diga su primera impresión de la empresa y cómo se ha sentido al respecto. Por otro lado, si el entrevistado tiene mucho tiempo laborando podemos obtener información de los cambios organizacionales que ha sufrido la empresa, cambios en la situación del comportamiento organizacional o en el desarrollo organizacional. Es muy importante conocer la historia de la empresa porque así nos podemos dar cuenta cómo dichos cambios han afectado o mejorado la situación laboral del personal.
- Objetivos y metas personales. La obtención de esta información es de especial importancia, ya que las medidas que se tomen para conformar las acciones y estrategias para elevar la motivación del personal, se basarán en dicha información. Hay que tener en cuenta que éstos objetivos y metas están en función de diversas variables como se ha visto en el apartado 2.5 Motivación.

- *Necesidades actuales. Durante la entrevista debemos conocer cuáles son las necesidades de las personas, así como la jerarquía que cada uno les da a cada una de ellas. El conocimiento de las necesidades de los individuos nos servirán de base para formular el programa de incentivos que nos ayuden a satisfacerlas. Hay que tener en cuenta que estas necesidades cambian con la edad, contextos, etc. como hemos visto en el capítulo 2. En este punto, también podemos apoyarnos en el uso de encuestas como las utilizadas por Bumeran⁵, y mencionadas y analizadas en el capítulo 1. Hay que recordar que las teorías de motivación de Maslow, Aldelfer, Herzberg y McClelland, vistas en el inciso 2.5.2 del capítulo 2, están basadas en necesidades de los individuos, por tanto, esta parte será la columna vertebral del programa de incentivos, el cual se encuentra basado en dichas teorías.*

Hay que tener en cuenta que debemos administrar la información conseguida, de modo que podamos formular tablas y estadísticas de los resultados, ya que con dicha información definiremos el programa de incentivos más adecuado para resolver el (los) problema(s) detectado(s).

3.4.2 PASO 2. Formulación del programa de incentivos

Para la ejecución de esta etapa debemos tomar en cuenta tanto los objetivos de la empresa como los de los trabajadores. En base a lo anterior, tenemos que decidir sobre qué cambios son deseables y posibles en el sistema y cómo incorporarlos a la estructura organizacional. Esta actividad está basada en los pasos 6 y 7 de la MSS descrita en el Capítulo 2.

3.4.2.1 Cambios deseables

Los cambios deseados se decidirán en conjunción con el dueño del sistema, tomando en cuenta que dichos cambios deben ser viables y factibles, ya que no podemos realizar cambios que pretendan hacer ideal el sistema, puesto que esto puede no ser posible, además de que nos encontramos en un mundo dinámico y cambiante, así como las personas mismas tienen necesidades diferentes conforme pasa el tiempo.

Por tratarse de un sistema suave, pocas veces los cambios a realizar consistirán en la creación y habilitación de un nuevo sistema. En lugar de ello, los posibles cambios serán de tres tipos:

-  En estructura
-  En procedimiento
-  En actitudes

De lo comentado en los párrafos anteriores del presente apartado, una propuesta para proponer alternativas y elegir los cambios pertinentes dependiendo de las necesidades actuales de los elementos (Recursos Humanos) de la empresa, puede ser la siguiente (tomando en cuenta que es adaptable y que éstas se pueden alinear para obtener mejores resultados):

- a) Que estén orientados a conseguir los objetivos de la empresa.

- b) Que tomen en cuenta las necesidades, inquietudes, metas u objetivos de las personas, siempre y cuando sean razonables. Este punto dependerá de un equilibrio entre las peticiones o necesidades de las personas y de lo que la empresa pueda autorizar. Debemos negociar para poder encontrar el punto medio donde ambas partes lleguen o se acerquen lo más posible al ganar – ganar⁶.
- c) Que resuelvan el o los problemas detectados.
- d) Que sean viables, es decir, que se puedan realizar con las disposiciones técnicas y económicas de la empresa (con los recursos humanos, materiales y financieros disponibles).
- e) Que sean factibles, es decir, que se puedan llevar a cabo dentro de las políticas internas y externas del sistema y que los actores puedan acceder al cambio.
- f) Que sean flexibles, es decir, adaptables por si se requieren realizar cambios emergentes dentro de nuestro sistema.

3.4.2.2 Selección del tipo de incentivos para incrementar la productividad del personal

Después de terminar de elaborar el diagnóstico debemos comenzar a plantear los diferentes tipos de incentivos que llevará el programa. Como hemos mencionado en el inciso 2.5 del capítulo 2, los incentivos tendrán la función de satisfacer las necesidades de los involucrados. Los incentivos que utilizaremos serán tangibles e intangibles dependiendo de las necesidades a satisfacer obtenidas de los resultados de la información recopilada y analizada.

Para poder medir correctamente la satisfacción de los individuos debemos conocer sus necesidades. Maslow y Alderfer explican la importancia de la estimación como fuerza motivadora. Algunos elementos del liderazgo enfocado a las personas satisfacen las necesidades de estimación: el reconocimiento o el aprecio, ser tratados con convicción de que el puesto corresponde a las exigencias personales, recibir un trato justo. Sin embargo, con las encuestas realizadas por Bumeran, la necesidad primordial a cubrir son las fisiológicas y las de higiene de Maslow y Alderfer respectivamente, las cuales se mencionan más adelante.

El individuo continúa en busca del desarrollo y crecimiento personal en la empresa donde labore y no solo una remuneración económica.

Apoyándonos en las encuestas realizadas por Bumeran y mencionadas en el capítulo 1, se elaboró la siguiente tabla que muestra las preguntas relacionadas con las necesidades principales insatisfechas, y con ellas, tendremos un punto de partida para elaborar la guía. En base a dicha tabla se pondrán distintos incentivos para satisfacer las necesidades prioritarias.

Tabla 3.1. Resultados de las encuestas más representativas sobre necesidades y satisfactores de empleados en PyMEs realizadas por Bumeran en México en el año de 2007.

NO.	PREGUNTA	RESPUESTA CON MAYOR %
EXPECTATIVAS LABORALES 1		
1	¿Cambiarías de empleo durante el 2007?	SI (91.37%)
2	¿Pedirás aumento de sueldo en el 2007?	SI (89.54%)
EXPECTATIVAS LABORALES 2		
3	Si estás pensando en cambiar de empleo en el 2007, ¿por qué lo harías?	MEJOR SUELDO (54.11%)
4	En caso de pedir aumento de sueldo en 2007, ¿con qué argumento lo harás?	SEGÚN MI DESEMPEÑO (83.10%)
INCENTIVOS LABORALES		
5	¿Por qué Trabajas?	PARA CRECER PROFESIONALMENTE (60.98%)
6	¿Qué es lo que más te motiva de tu trabajo?	EL DINERO (44.70%)
7	¿Qué es lo que más odias de tu trabajo?	LO POCO QUE ME PAGAN (43.36%)
LA AMISTAD EN EL TRABAJO		
8	¿Se puede ser amigo del jefe?	A VECES (36.84%)
9	¿Cómo es trabajar con amigos?	DIVERTIDO (55.76%)
10	¿Cómo funcionan las empresas conformadas con amigos?	MAS O MENOS (35.66%)
11	¿Dónde están los límites para trabajar con amigos?	EN SEPARAR LO LABORAL CON LO PERSONAL (60.99%)
HORARIOS LABORALES		
12	¿Cuántas horas te gustaría trabajar por día?	DE 5 A 8 (55.46%)
13	¿En qué horario te gustaría trabajar?	DE 8 A 16 HRS (71.73%)
14	¿Cuál es tu momento más productivo del día?	EN LA MAÑANA (65.54%)
15	¿Qué día prefieres feriado?	VIERNES (55.83%)
SALARIOS		
16	¿Cada cuándo pides un aumento de sueldo?	CADA AÑO (50.15%)
17	¿Con qué excusa pides un aumento de sueldo?	SEGÚN MI DESEMPEÑO (83.10%)
18	¿Por qué no te animas a pedir un aumento de sueldo?	YA LO PEDÍ Y ME LO NEGARON (41.82%)

Como podemos apreciar en las respuestas a las preguntas 2, 3, 6 y 7, el incentivo tangible predominante para los empleados es el dinero, por lo cual, si nos basamos en la pirámide de las necesidades de Maslow, en la de las necesidades de existencia de Alderfer o en los factores

higiénicos de Herzberg, podemos apreciar que faltan por satisfacer necesidades fisiológica. Además también podemos apreciar otra necesidad (preguntas 12, 13 y 14, de la tabla 3.1) que entra en este mismo género, que es un horario matutino de 8 hrs. También sabemos por las respuestas a las preguntas 5 y 17, que las personas quieren crecer profesionalmente y que están dispuestos a que su salario se encuentre en función de su desempeño, lo cual nos servirá para evaluarlos.

Por otro lado podemos observar que en las respuestas a las preguntas 8, 9, 10 y 11 de la tabla anterior, las personas quieren relacionarse, lo cual lo asociaremos con las mismas necesidades mencionadas en el párrafo anterior. Esto nos servirá de base para desarrollar los incentivos en función al desempeño grupal.

También vemos que en la respuesta de la pregunta 5 de la misma tabla, las personas están interesadas en crecer profesionalmente, lo que utilizaremos para seleccionar los incentivos intangibles. Dicha necesidad se encuentra asociada a la necesidad de autorrealización de Maslow y a la de Crecimiento de Alderfer.

En la siguiente tabla se muestran las necesidades predominantes obtenidas de las encuestas de Bumeran y los incentivos propuestos en el presente trabajo para satisfacerlas basadas en las teorías de motivación.

Tabla 3.2. Necesidades e Incentivos. Propuesta de Incentivos

No.	Necesidad	Teoría de Motivación a la que pertenece	Incentivo	Observaciones
1	Salario	a. Necesidad fisiológica, Maslow b. Existencia, Alderfer c. Factores higiénicos, Herzberg	d. Incrementar salario en base al rendimiento e. Proponer compensación es económicas por eficiencia	Debemos monitorear el desempeño del personal para conocer si va en ascenso y el tiempo que tarda la persona en mejorar. No debemos escatimar en las compensaciones económicas con los buenos elementos, puesto que puede salir más costoso contratar nuevo personal
2	Horario	a. Necesidad fisiológica, Maslow b. Existencia, Alderfer c. Factores higiénicos, Herzberg	a. Ofrecer días libres por desempeño b. Dar días libres por puntualidad y asistencia	Debemos recordar que las personas descansadas trabajan mejor, por lo que no debemos cargarlos de trabajo. Si alguien tiene capacidad y talento, debemos conservarlo y que se sienta con la energía y ganas necesarias para realizar el trabajo

No.	Necesidad	Teoría de Motivación a la que pertenece	Incentivo	Observaciones
3	Relaciones interpersonales	a. Necesidad sociológica, Maslow b. Existencia, Alderfer c. Factores higiénicos, Herzberg d. Afiliación, McClelland	a. Desarrollar actividades extraoficiales con los grupos de trabajo (deporte, salidas grupales, etc) b. Promover equipos de trabajo	Teniendo en cuenta las encuestas de Bumeran y de las teorías del CO, las personas trabajan mejor si se tienen buenas relaciones entre los grupos de trabajo. También debemos recordar que el CO apoya a los grupos como base para mejorar el desempeño de la organización
4	Desarrollo profesional	a. Necesidad de autorrealización, Maslow b. Crecimiento, Alderfer c. Motivacional, Herzberg d. Realización, McClelland	a. Imponer tareas que pongan retos al personal b. Dejar que puedan tomar ciertas decisiones c. Capacitar al personal d. Ofrecerles crecimiento personal dentro de la organización	Hay que dejar que las personas se involucren con las decisiones de la empresa. Sin embargo, debemos elegir cuidadosamente qué tipo de decisiones se les podrán delegar. Las personas gustan por aprender y demostrar con diversas actividades sus conocimientos y capacidades. También los empleados trabajan mejor cuando saben que pueden crecer dentro de la empresa

Con la tabla propuesta anterior debemos seleccionar los incentivos que creamos sean los más convenientes, empezando con las necesidades más comunes entre los empleados obtenidas del diagnóstico. Hay dos razones que pueden hacer fracasar cualquier programa de incentivos: una es que los premios no sean equitativos para todos los involucrados y la otra es que los premios no estén asociados a las pautas culturales de la sociedad en que interactúa el trabajador y los valores culturales de la organización.

Si se logran alinear las políticas y prácticas de incentivos no monetarios con una administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales, se estará muy cercano al logro del objetivo, de otra forma no solamente se estará malgastando el tiempo y los recursos, sino que además se perderá, por parte de la gente, el valor máspreciado del empresario: la credibilidad.

Hemos visto que la motivación de las personas es tanto interna como externa (Herzberg y Maslow), por lo que debemos tener en cuenta que las acciones y/o estrategias de motivación no solo deben ser incentivos tangibles, puesto que, con las encuestas realizadas por Bumeran, Manpower y lo estudiado por los demás autores, nos damos cuenta que las personas también requieren de incentivos intangibles para satisfacer sus necesidades y lograr motivarlos.

Es claro que no es posible satisfacer todas las necesidades de las personas, sin embargo, estas estrategias estarán dirigidas a satisfacer las más relevantes o las que tengan mayoría dentro de la organización, sin olvidar los objetivos de esta ni sus limitaciones en recursos financieros.

También debemos contemplar incentivos por buen desempeño grupal para estimular el trabajo en equipo.

Teniendo seleccionados los distintos incentivos a ofrecer, se elaborará un plan acerca de las políticas sobre el cómo ofreceremos dichos incentivos a los trabajadores. Según las encuestas de Bumeran, las personas aceptan recibir incentivos en función de su desempeño, así que el programa contendrá una evaluación de desempeño de los trabajadores. Dicha evaluación se podrá realizar basándose en el trabajo final que debe entregar cada trabajador y deberá incluir los tiempos mínimos para la realización del trabajo, además de una meta difícil pero alcanzable. Con esto podremos analizar los mejores candidatos para ofrecerles los diferentes tipos de incentivos propuestos.

Al final de este punto debemos contar con el programa de incentivos de manera escrita, así como sus respectivas políticas de uso.

3.4.3 PASO 3. Revisión del programa de incentivos propuesto

Después de elaborar el programa de incentivos para incrementar la satisfacción y motivación del personal en conjunto con el dueño de la empresa, debemos realizar una revisión con las distintas áreas de trabajo. Esta revisión del programa se podrá realizar con los gerentes y así conocer sus puntos de vista y nuevas ideas que nos ayuden a retroalimentar el programa.

Esta revisión servirá para mejorar nuestro programa, y con ello, implementarlo en la organización.

3.4.4 PASO 4. Implantación del programa de incentivos

La implantación del programa deberá realizarla el gerente o encargado de cada una de las áreas que conforman la organización. Dicha persona deberá estar completamente consciente de la importancia de este trabajo, por tanto, debe conocer cuáles son los resultados esperados y las consecuencias por no realizar la implantación de manera correcta. Debe ser una persona comprometida y responsable, que tenga el interés para incrementar el desempeño de su área, puesto que ella también se encontrará dentro del programa de incentivos.

El encargado de realizar la implantación explicará las políticas, reglamentos y normativa que se hayan adoptado para recibir los incentivos, así como, el registro y la evaluación que se llevará para obtenerlos.

Por otro lado, debe existir otra persona que lleve el registro del desarrollo de las actividades del programa para poder analizar la aceptación del mismo, es decir, un supervisor que le dé seguimiento al programa y a los resultados. Con esta información, se estará en condiciones de proseguir con ese mismo programa, adecuarlo o corregir los problemas o situaciones emergentes que se susciten para retroalimentarlo y mejorarlo.

3.4.5 PASO 5. Evaluación del programa

Como a todo programa se le debe llevar un control para conocer su funcionamiento. Esto nos sirve para evaluar su eficiencia y poder llevar un plan correctivo y/o retroalimentativo del mismo en su caso.

La evaluación se llevará a cabo mediante una serie de controles que se llenarán con la información que se vaya generando durante la implantación del programa de incentivos. De acuerdo a lo comentado en incisos anteriores, la evaluación del personal se realizará en base al incremento en la productividad de forma mensual, tanto de forma individual como grupal. Esto nos servirá para llevar un control estadístico que nos permita evaluar el desarrollo de nuestro programa de incentivos. Para esto, se elaborarán los formatos que sean necesarios para el seguimiento de la implantación del programa.

Se podrá elaborar formatos como el que se muestran a continuación, tomando en cuenta que deberán ser flexibles y que la persona encargada de la elaboración del programa puede modificarlos para cumplir con sus necesidades. No obstante cabe mencionar que se deben tener controles diarios o semanales para medir la productividad del individuo y otro que será un resumen de los registros anteriores en periodos mayores (quincenal, mensual, bimestral, etc).

Tabla 3.3. Ejemplo de formato de evaluación de personal para un despacho de ingeniería

Semana del 01/01/2011 al 05/01/2011

Departamento: Dibujo de planos

Nombre del Evaluador: Joaquín Marroquí Valdez

No. / Clave / Código	Nombre	Puesto	Producción mínima requerida (planos)	Producción meta (planos)	Producción real (planos)	Puntuación
1	Fermín Castillo	Proyectista "A"	7	10	6	2.6
2	Guadalupe Barrera	Proyectista "B"	5	7	7	6.0
3	Karla Montes	Proyectista "C"	2	4	2	3
4	Héctor Uribe	Proyectista "C"	2	4	5	7.5
...						
Totales			16	25	20	

Puntuación:

El valor de la puntuación se obtiene (para este ejemplo) con las siguientes expresiones:

- Si el individuo no alcanza la producción mínima requerida: $P = (PR/PMR) \times 3$
- Si el individuo alcanza la producción mínima requerida: 3
- Si el individuo pasa el mínimo requerido pero no alcanza la meta: $(PR/PMR) \times 3$
- Si el individuo alcanza la meta: 6 puntos
- Si el individuo pasa la meta: $P = (PR/PM) \times 6$

Donde:

<i>P</i>	<i>Puntuación</i>
<i>PR</i>	<i>Producción Real, en planos</i>
<i>PMR</i>	<i>Producción Mínima Requerida, en planos</i>
<i>PM</i>	<i>Producción Meta, en planos</i>

Dorado: Meta superada

Amarillo: Meta alcanzada

Verde: Superó la producción mínima establecida pero no llegó a la meta

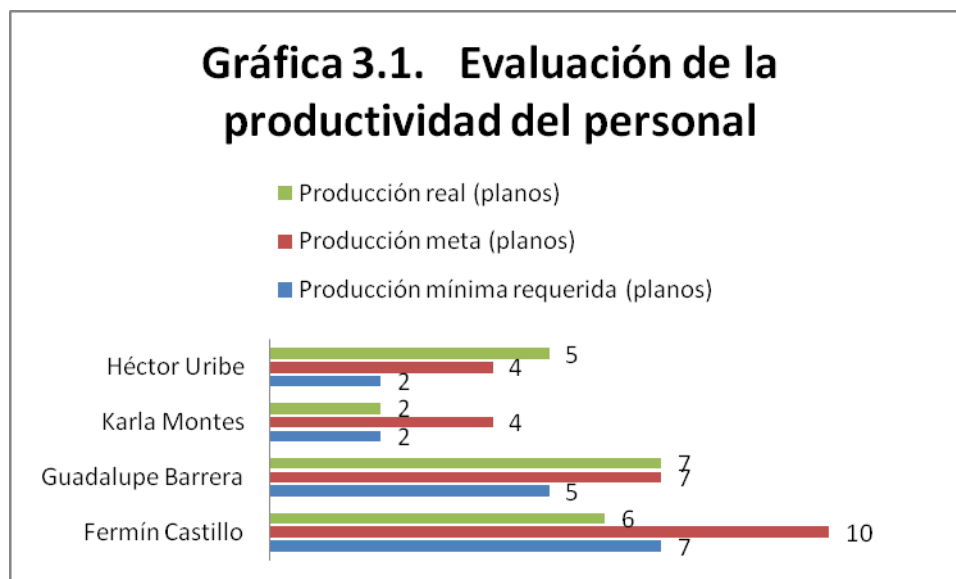
Cian: Producción mínima establecida alcanzada

Rojo: Producción mínima establecida no alcanzada

El ejemplo anterior servirá como base para cuando se esté empleando la guía, puesto que debido al alcance del trabajo, no se pudo corroborar que sea aplicable para cualquier tipo de PyMEs.

Como se puede apreciar en la forma de puntuación elegida, pareciera que no se toma en cuenta la experiencia y capacidad del individuo, sin embargo, estos elementos están implícitos de manera indirecta en la cantidad propuesta para la producción mínima y la meta. Siempre debemos tomar en cuenta que la producción del personal no está directamente ligada con su experiencia en algunos casos.

Por otro lado, podemos utilizar gráficas para ver el desempeño del personal, ya que éstas son fáciles de entender y nos pueden ahorrar tiempo en la evaluación. La siguiente gráfica, muestra los resultados de la tabla 3.3.



También se pueden elaborar gráficas de toda la información que consideremos relevante para llevar un buen seguimiento de nuestro programa. Con ello nos podremos dar cuenta fácilmente en dónde no se está consiguiendo el objetivo del programa y realizar los cambios que consideremos pertinentes y para retroalimentarlo y alinearlo.

En lo que corresponde al trabajo en grupo, también podemos proponer una producción mínima grupal y producción meta, y con la misma información generada en tabla 3.1, evaluar el grupo y a su dirigente.

En el caso de que veamos que una persona no incrementa su productividad o desempeño, el encargado del programa de incentivos deberá entrevistarle para conocer las razones del por qué no logra los objetivos planteados. Con dicha información, se estará en condiciones de modificar sus incentivos, ya sean tangibles o intangibles, puesto que puede ser que estos no sean los correctos, o posiblemente le falte capacitación para el puesto, entre otros.

Finalmente, debemos, con la información generada en un periodo considerablemente aceptable para el implantador, verificar que la productividad del personal se esté incrementando conforme a lo deseado. Si la productividad no alcanzara los niveles esperados, se debe revisar el programa y retroalimentarlo. Por otro lado, si los resultados son los esperados, se continuará el programa tal y como está.

Hay que estar consciente de que las personas cambian con el tiempo, así como sus necesidades e intereses por lo cual no podemos aseverar que el programa de incentivos que nos funcione el día de hoy nos funcionará el día de mañana, sino que el programa tendrá un ciclo con un periodo indefinido.

BIBLIOGRAFÍA DE ESTE CAPÍTULO

1. Schein, Edgar H. "Psicología de la organización". 3ra Edición. Pearson, Prentice Hall. México 1982.
2. Ramón Lecuona. "Progreso económico y social de México". Editorial Ejecutivos de Finanzas. Mayo del 2000, pp. 22 – 28
3. Op. Cit. 1
4. Op. Cit. 1
5. Las encuestas se encuentran en la página de internet:
http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/encuestas/e_resultadosencuestas.ngmf
6. Covey, Stephen R. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Paidós Plural. 1997.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

Como hemos visto en el presente trabajo, las organizaciones han tenido y seguirán teniendo problemas durante su vida productiva con los integrantes de los recursos humanos que las integran. Debido a ello, se propuso una guía para elaborar un programa de incentivos que satisfaga algunas de las necesidades del personal, y así incrementar en lo posible, su productividad.

- 🚧 Se tomó la decisión de enfocarse a las PyMes, ya que éstas son las que contribuyen en un 43% al PIB del país y generan un 31% del empleo, por lo cual es de vital importancia su sobrevivencia en el medio, así como su crecimiento productivo.
- 🚧 Se decidió utilizar el Comportamiento Organizacional y no el Desarrollo Organizacional para la elaboración de la guía, ya que está basada en los individuos y sus necesidades, no solo el mejoramiento de procesos, funciones, actividades, etc., que es dónde se evoca el Desarrollo Organizacional.
- 🚧 Las organizaciones deben empezar a comprender que el buen desempeño de sus trabajadores depende de lo satisfechos que estén. Por eso se consideró que las empresas, por muy pequeñas que sean, deben tener un PROGRAMA DE INCENTIVOS que incite al mejor desempeño de las funciones de sus empleados.
- 🚧 La elaboración del programa de incentivos está basado en encuestas realizadas por Bumeran, lo cual le da confiabilidad acerca de las necesidades que tienen las personas.
- 🚧 Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero en reclutamiento de personal, ya que tienen que invertir en personal que seleccione y capacite al nuevo elemento, así como para mantenerlo dentro de la empresa.
- 🚧 La guía propuesta se encuentra basada en la metodología de sistemas suaves de Peter Checkland, dado a que nos enfrentamos a un problema de carácter humano. Es una técnica cualitativa que se puede utilizar para aplicar los sistemas estructurados a las situaciones complejas

- ✚ La MSS se consideró adecuada para la elaboración del diagnóstico, ya que es flexible y se puede adaptar a muchas organizaciones.
- ✚ En la actualidad, la motivación es elemento que impacta en gran medida a los elementos de la organización para realizar sus funciones de manera eficiente.
- ✚ Las técnicas motivacionales es un recurso para lograr que el individuo se sienta cómodo, sin embargo, no garantizan que este desarrolle sus tareas de una manera adecuada.
- ✚ Todos los individuos y empresas tienen objetivos y metas, las cuales pueden ser conseguidas de mejor manera mediante la implantación de un programa de incentivos.
- ✚ Del ambiente de trabajo se desprenden los comportamientos individuales de los miembros de la organización, teniendo repercusiones positivas o negativas sobre los resultados de sus tareas.
- ✚ El comportamiento organizacional es un espejo de las prácticas en una organización, el cual permite tener un bosquejo para un futuro estudio que permita el mejoramiento en sus técnicas y práctica, logrando elevar la productividad general.
- ✚ El comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas o de recursos humanos. A diferencia de esas disciplinas, el comportamiento organizacional suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el comportamiento organizacional puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.
- ✚ En la actualidad las empresas procuran ante todo, medir y mejorar las actitudes de sus miembros. Las encuestas periódicas de actitudes son de enorme utilidad práctica, tanto para el personal como para la gerencia, puesto que ofrecen un análisis constante de la empresa y un sentido de participación del empleado en el establecimiento de las políticas y métodos de la organización.
- ✚ Actualmente las organizaciones deben de darle el merecido valor a sus empleados, ya que son su fuerza motora y lo que les ayuda a sobrevivir. Se debe cambiar el concepto de que la fuerza motora son los métodos, sistemas, procesos, materiales y tecnología que mueve a la organización.
- ✚ Actualmente las organizaciones viven en un medio dinámico al igual que las personas que la conforman, por lo que deben mantener una comunicación estrecha para conocer los nuevos objetivos, metas y necesidades que competen a ambas partes en diferentes periodos de tiempo, contexto social, político, económico, entre otros. Esto nos ayudará a retroalimentar nuestro programa de incentivos.
- ✚ El eficiente desempeño laboral vendrá conjugado cuando el individuo encuentre en la organización todo aquello que busca como: remuneración económica justa, desarrollo y

crecimiento participación, confianza y un ambiente agradable de trabajo en donde obtenga plena satisfacción y no solo un medio sólo de subsistencia.

- ✚ Se debe tener plena certeza de que uno de los problemas que tenga la organización sea de tipo organizacional, puesto que si no lo es, el programa de incentivos puede no reflejar los resultados deseados y/o esperados.
- ✚ El programa de incentivos toma en cuenta ciertas necesidades de los empleados para seleccionar los distintos incentivos propuestos a implementar en la organización.
- ✚ La implantación y evaluación del programa de incentivos nos ayudará a retroalimentarlo, para mejorarlo y modificarlo para que se cumplan los objetivos empresariales y del personal. Este proceso es importante y tendrá un ciclo de vida indefinido. Dicha implantación queda pendiente para otro trabajo debido a la gran cantidad de tiempo que se le tiene que invertir para comprobar su aplicabilidad en diversas empresas de diferentes rubros.
- ✚ Se elaboró una guía para elaborar un programa de incentivos basado en las necesidades de los empleados que pueda adaptarse a los diferentes casos en donde se aplique. Sin embargo, cabe mencionar que falta implementarla a varios casos de estudio para confirmar que tiene validez práctica.
- ✚ Es importante recalcar que la implantación de la guía queda pendiente para otro trabajo puesto que se tiene que aplicar a varias empresas de diferentes rubros, lo cual implica dedicar mucho tiempo.

Las organizaciones deben reconocer que los recursos humanos son indispensables para realizar sus funciones de manera eficiente. Las personas tienen necesidades a ser cubiertas y si las empresas les ayudan a satisfacerlas, podrán realizar sus funciones de mejor manera, trabajar con más agrado e incrementar su productividad, y con ello, a nivel organizacional, hacer más eficiente el desempeño productivo del sistema.

ANEXO

Cuestionario Motivacional. La forma de evaluar el test, así como su validación se encuentra en la página:
<http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral5.shtml>

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre No: Nunca o Nada Poco: Término medio

Nombre: _____ Edad: _____

Cargo dentro de la empresa: _____ Sexo: _____

PARTE 1. MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Sí ☐No ☐Poco ☐

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Sí ☐No ☐Poco ☐

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Sí ☐No ☐Poco ☐

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Sí ☐No ☐Poco ☐

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Sí ☐No ☐Poco ☐

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Sí ☐No ☐Poco ☐

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Sí ☐No ☐Poco ☐

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Sí ☐No ☐Poco ☐

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Sí ☐No ☐Poco ☐

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si ☐ No ☐ Poco ☐

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si ☐

No ☐

Poco ☐

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. Actores. Recursos humanos que participan directa o indirectamente en el proceso o administración de las empresas.
2. Agremiación. Entidad formada por un conjunto de socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.
3. Cambio organizacional. Forma en que una organización puede realizar cambios en su estructura organizacional, su sistema productivo o su manera de operar.
4. Complacencia. Satisfacción que tiene un individuo al realizar una actividad.
5. Comportamiento Organizacional. Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.
6. Cuadro Pictográfico. La expresión de una situación-problema recopilada por un investigador, generalmente examinando los elementos de la estructura, los elementos del proceso y el clima de la situación.
7. Cultura organizacional o cultura corporativa. Comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.
8. Cultura tecnológica. Conocimientos y habilidades que nos permiten una apropiación del medio en que vivimos como una garantía para evitar caer en la dependencia.
9. Desarrollo Organizacional. Trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas.
10. El aprendizaje. Consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta
11. Empresa. Unidad productora de bienes y/o servicios para lo cual organiza y combina el uso de trabajo, capital y recursos materiales para alcanzar un fin lucrativo en el mercado.
12. Entorno contextual o económico. Es el medio en donde una organización toma lugar para realizar su actividad económica o comercial.
13. Entorno transaccional. Es la manera en cómo una organización se desenvuelve dentro de las políticas impuestas en su sector o subsector.
14. Estímulo. Factor capaz de producir una reacción.
15. Fidelización. se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.
16. Incentivo. Es un estímulo que desde fuera mueve o excita al sujeto a desear hacer determinada cosa.
17. Interés. Es la inclinación del sujeto hacia determinados valores y /u objetivos.
18. Legislación ambiental. Normatividad que regula los desechos de las empresas.
19. Motivación laboral. Lo que un individuo requiere para realizar la o las actividades solicitadas dentro de una empresa de manera eficiente.
20. Motivación. Lo que un individuo requiere para realizar una actividad de manera eficiente. Puede ser de tipo interna o externa.
21. Necesidad. Se refiere a la falta de algún objeto, interés o requerimiento de un individuo. Puede ser de carácter tangible o intangible.
22. Organización. Se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.
23. Problema externo. Problema que tiene una organización debido al medio en que se desenvuelve.

24. Problema interno. Problema que tiene una organización dentro de su estructura operativa, es decir, generados por la forma de administrar sus recursos materiales, humanos o financieros.
25. Psicología industrial y organizacional. Estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria.
26. PyMEs. Pequeñas y Medianas Empresas.
27. Satisfacción. Sentimiento que se obtiene cuando se logra alcanzar una necesidad.
28. Sistema productivo. La manera en que las PyMEs producen sus bienes y/o servicios.
29. Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en donde si un elemento falla, provoca la falla del sistema.
30. Unidad Económica. Establecimiento (desde una pequeña tienda hasta una gran fábrica) asentado en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones e instalaciones fijas, además se realiza la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios.
31. Ventaja competitiva. La diferencia que tiene una empresa para realizar un determinado producto o servicio. Las ventajas competitivas mejoran el desempeño de la empresa dentro de su mercado o sector.
32. Visión empresarial. Lo que un empresario desea lograr con la organización en un tiempo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Alejandro Sousa y Emilio Zevallos, "Pequeña y Mediana empresa: Fomento y Desarrollo", Mayo del 2000, pp. 30-38.
- 2 Atkinson J. W. "An Introduction to Motivation". Van Nostrand, Princeton, NJ, 1964.
- 3 Brinda D. "Motivation: A Systematic Reinterpretation". Ronald Press, Nueva York, 1959.
- 4 Campbell John P., Dunnette Marvin D., Lawler III Edward E. y Wick Karl E. "Managerial Behavior, Performance and Effectiveness", McGraw-Hill, Nueva York, 1970.
- 5 Checkland Peter. "Systems Thinking". Systems Practice. 1981
- 6 Checkland, Peter. "Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas". Ed. Limusa, México, 1992.
- 7 Chiavenato Idalberto. "Recursos Humanos: Capital Humano en las Organizaciones", 8a. ed., Atlas, Sao Paulo, 2004.
- 8 Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. McGraw Hill, 2da edición. México, 2009. Pág. 6
- 9 Covey, Stephen R. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Paidós Plural. 1997.
- 10 Cuadras Mateo, Director General de Bumeran México, 2007
- 11 Cummings L. L. y Schwab Donald P. "Performance in Organizations". Scott, Foresman and Cc., Glenview, 1973. Pág. 8.
- 12 Cummings, W. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. México D.F.: Thomson.
- 13 D. R. Dalton y W. D. Todor, "Functional Turnover: An Empirical Assessment", Journal of Applied Psychology, diciembre de 1981, pp. 716-721
- 14 Fred Luthans. "Organizational Behavior". McGraw-Hill, Irwin, Nueva York, 2002, p. 23
- 15 Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. Jr. "Organizations: Behavior, Structure, and Processes". Business Publications, Dallas, Texas, 1976, p. 129.
- 16 González Martín y Olivares Socorro. "Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano". Grupo Editorial Patria, 9na reimpresión, México 2007
- 17 H. J Hermans. "A Questionnaire Measure of Achivement Motivation". Journal of Applied Psychology, Agosto 1970. Pág. 353-363.
- 18 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos", México 2004, pp. 7
- 19 J. Schmid. "Sick German Workers Get Corporate Medicine", International Herald Tribune, 28-29 de September de 1996, p. 1.
- 20 John A. Wagner III y John R. Hollenbeck. "Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage". Ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998. Pág. 6
- 21 John R. Schermerhorn, jr., James G. Hunt y Richard N. Osborn. "Basic Organizational Behavior", Ed. John Wiley and Sons. Nueva York, 1995. pp. 2-3
- 22 Keith Davis. "Human Behavior at Work: Organizational Behavior". Ed. McGraw-Hill, Nueva York, 1981. pág 2
- 23 Luthans Fred. "Organizational Behavior". McGraw-Hill Irwin, Nueva York, 2002. pp. 249-250.
- 24 M. Mercer. "Turnover: Reducing the Costs", Personnel, Diciembre de 1988. pp. 36-42
- 25 Martínez de Velasco, A. Escuela de comportamiento organizacional, Carlos Fernández (comp.). La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1996, pp. 35 – 60.
- 26 Maslow, Abraham. "Teoría de la motivación humana", en Vroom, Victor y Edward Deci (comp). Motivación alta dirección. Ed. Trillas, 1993, pp. 22-35

- 27 Mendoza Sánchez, Magda Evelia. "La gestión organizacional en la empresa de la construcción sinaloense. Un estudio de caso"
- 28 Michael E. Porter. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". Harvard Business Review, January 2008, pp. 19
- 29 Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee. "Employee Motivation: A Powerful New Model". Harvard Business Review. Julio–Agosto 2008, p.p. 78 – 84
- 30 OECD, Small and Medium-sized Enterprises, Junio 2000.
- 31 P.M. Podsakoff, M. Ahearne y S. B. MacKenzie. "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance ". Journal of Applied Psychology, abril de 1997, pp. 262-270
- 32 Ramón Lecuona, Progreso económico y social de MÉXICO, Ejecutivos de Finanzas, Mayo del 2000, pp. 22 – 28
- 33 Ramón Lecuona. "Progreso económico y social de México". Editorial Ejecutivos de Finanzas. Mayo del 2000, pp. 22 – 28
- 34 Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.
- 35 Rodríguez Estrada, Mauro. "Motivación al trabajo". Ed. El Manual Moderno, 2a. impresión, México 1998. Pág. 16
- 36 S. R. Rodders y R. M. Steers. "Managing Employee Absenteeism", Addison-Wesley, Reading, MA, 1990.
- 37 S.W. Organ. "You Often Lose the Ones You Love ", Industry Week, 21 de November de 1988, pág. 5
- 38 Saleme Aguilar, Ma. Magdalena, Pérez Barroso, Margarita y Rouquette Alvarado, Jorge Oscar. "Motivación y complacencia en trabajadores mexicanos de pequeña empresa". Universidad Autónoma de México, 2005.
- 39 Sánchez Lara Benito. "Apuntes del curso Enfoque de Sistemas". Programa de Posgrado de Ingeniería, UNAM, Departamento de Sistemas. 2007
- 40 Schein, Edgar H. "Psicología de la organización". 3ra Edición. Pearson, Prentice Hall. México 1982.
- 41 Stephen P. Robbins. "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications". Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2001. Pág. G-5
- 42 Suárez Rocha, Javier. Formulación de la problemática de las pequeñas y medianas empresas en México, DEPI, UNAM, 1999.

MESOGRAFÍA

- 1 Encuesta a recursos humanos, Bumeran, 2007.
http://www.bumeran.com.mx/empresas/contenidos/encuestas/e_resultadosencuestas.ngmf
- 2 Encuesta realizada en el 2007 por Bumeran, empresa Argentina dedicada a la búsqueda de empleo.
http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/encuestas/e_resultadosencuestas.ngmf
- 3 González, Hugo F., "Investigación sobre la fidelización de los empleados", Bumeran, 2007.
http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/6/63610/cualessonlasmayorescausasdeinsatisfaccionlaboral.html
- 4 http://www.conacyt.gob.mx/Estimulos/Index_Estimulos.html
- 5 <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- 6 Ortiz Hernández, Rosa María y Quezada Rangel, Pedro. "Motivación en el Trabajo". Facultad de Química, Universidad de Guanajuato, Universidad Tecnológica Del Norte De Aguascalientes, 2006. <http://quimica.ugto.mx/revista/10/motivacion.htm>
- 7 Ortiz Hernández, Rosa María y Quezada Rangel, Pedro. "Motivación en el Trabajo". Facultad de Química, Universidad de Guanajuato, Universidad Tecnológica Del Norte De Aguascalientes, 2006. <http://quimica.ugto.mx/revista/10/motivacion.htm>
- 8 Presidencia. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. www.presidencia.gob.mx
- 9 Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario.
<http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>
- 10 Rodríguez Rubio, Carlos. Las Pymes en México. Una breve descripción. Artículo de la siguiente página electrónica: <http://www.comerciointernacional.cl/2009/07/las-pymes-en-mexico-una-breve-descripcion-por-dr-carlos-rodriguez-rubio/>
- 11 Secretaría de Economía. Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF
- 12 Velázquez, Ana. Consultora de Mercer. Entrevista por correo electrónico 2007.
http://www.articulosinformativos.com.mx/La_Rotacion_De_Personal_Cuesta_Caro_Nayarit-r962387-Nayarit.html
- 13 Test de motivación. <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral5.shtml>