



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
E.S.C.A UNIDAD SANTO TOMAS

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN  
PARA MEJORAR LA EFICACIA  
ORGANIZACIONAL

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN  
CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

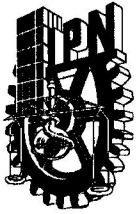
PRESENTA

LIC. BLANCA ESTELA ZAMORA VERA

DIRECTOR

DR.DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

ABRIL, 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 27 del mes de FEBRERO del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL”

Presentada por el alumno:

**ZAMORA**  
Apellido paterno

**VERA**  
Apellido materno

**BLANCA ESTELA**  
Nombre(s)

Con registro: 

B	1	0	2	3	4	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

DR. JESÚS TEJA PIZANO

DR. FERNANDO LAMBARRY VILCHIS

M. EN C. MARTIN JESÚS MILLAN MANJARREZ

M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRIA LÓPEZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO



DRA. MARÍA GUADALUPE CÁRDENAS  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESIÓN DE DERECHOS*

En la Ciudad de México, D.F. el día 08 del mes de Abril del año 2014, la que suscribe **Blanca Estela Zamora Vera** alumna del Programa de **Maestría en Ciencias en Administración de Negocios**, con número de registro **B102340**, adscrita al **Instituto Politécnico Nacional**, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Doctor. **Daniel Pineda Domínguez** y cede los derechos del trabajo titulado **Propuesta de estrategias de Motivación para mejorar la eficacia organizacional**

al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones [bzamorav@hotmail.com](mailto:bzamorav@hotmail.com) y [danpin07@yahoo.com.mx](mailto:danpin07@yahoo.com.mx) Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Blanca Estela Zamora Vera  
Nombre y firma del alumno(a)

# Índice

Resumen .....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo I. La Industria Automotriz.....	4
1.1 Definición de la industria.....	5
1.2 Antecedentes de la Industria.....	5
1.3 Composición de la Industria Automotriz.....	12
1.4 Descripción de la empresa .....	13
1.4.1 Antecedentes de la empresa.....	13
1.4.2 Estructura de la empresa en México.....	16
1.4.3 Red de distribuidores en México.....	17
1.4.4 Corporativo en México .....	18
1.4.5 Problematización.....	19
Capítulo II. Teoría de la Motivación.....	20
2.1 Marco contextual de la motivación.....	20
2.2 Definición de Motivación.....	22
2.3 Tipos de motivación.....	25
2.4 Teorías clásicas de motivación .....	28
2.4.1 Teoría de Necesidades de Maslow.....	29
2.4.2 Teoría bifactorial de Herzberg.....	32
2.4.3 Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom .....	34
2.4.4 Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland.....	38
2.5 Cuadro comparativo de las teorías de motivación.....	39
2.6 Importancia y beneficios de la motivación.....	41
Capítulo III. Eficacia Organizacional.....	43
3.1 Aproximaciones a la Definición de eficacia organizacional.....	43
3.2 Una Breve Visión de la Eficacia en las Teorías de las Organizaciones.....	47
3.3 Eficacia Organizacional: Estado de la Cuestión .....	50
3.4 Modelos y criterios para evaluar la Eficacia Organizacional (EFO) .....	52
3.4.1 El modelo de las metas.....	52
3.4.2. El modelo de adquisición de recursos.....	53
3.4.3 Modelos que ponen de relieve la satisfacción de los participantes. ....	54
3.4.4 Modelo de restricciones, metas y participantes. ....	54
3.4.5 Modelo de las funciones sociales.....	55
3.4.6 El Modelo Multidimensional .....	56
3.4.7 El Modelo de Objetivos .....	57
3.4.8 El Modelo de Sistemas .....	58
3.4.9 El Modelo de Componentes Múltiples.....	59

3.4.10 El Concepto de Eficacia en el Modelo de la Auditoria del Sistema Humano (ASH) .....	61
3.4.11 El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – (EFQM) .....	62
3.5 Una breve discusión sobre los diversos modelos y criterios propuestos .....	63
3.6 Aspectos previos a la elección de los criterios para evaluar la EFO .....	64
Capítulo IV. Marco Metodológico .....	66
4.1 Problema .....	66
4.2 Objetivo General.....	66
4.3 Objetivos Específicos: .....	66
4.4 Pregunta de Investigación .....	67
4.5 Preguntas Específicas .....	67
4.6 Hipótesis .....	67
4.7 Variables .....	67
4.8 Justificación .....	67
4.9 Tipo de Investigación .....	69
4.10 Método de Investigación.....	69
4.11 Operacionalización de las variables. ....	69
4.12 Instrumento de investigación.....	74
4.14 Población .....	74
4.15 Técnicas de Recopilación de datos.....	74
4.16 Estadísticas .....	74
Capítulo V. Datos y Resultados de la Investigación.....	75
5.1 Analisis de Resultados. ....	75
Capítulo VI. Propuesta de estrategias de Motivación. ....	84
6.1 Generalidades.....	84
6.2 Estrategias para la Motivación .....	85
6.3 Estrategias para la Eficacia Organizacional .....	85
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	87
Referencias .....	88
Anexos .....	92

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo establecer una propuesta de estrategias motivacionales para la integración de los colaboradores de Peugeot México, debido a la poca participación activa de los representantes lo cual no permite un ambiente favorable para la eficacia en la organización; por lo que es necesario aplicar estas estrategias motivacionales con el fin de mejorar la operación en los procesos de la organización en un ambiente agradable y funcional.

El trabajo se encuentra enmarcado en una investigación de campo y de alcance descriptivo. La técnica de recolección de datos fue por medio de una encuesta. La información obtenida de la aplicación del instrumento fue procesada mediante un enfoque cuantitativo y con un análisis estadístico de correlación; utilizando técnicas propias de carácter descriptivos y sustentada a través de las bases teóricas de estudio, orientados a la motivación y su relación con la eficacia organizacional.

## **Abstract**

This research aims at the proposal of motivational strategies for integrating the partners Peugeot Mexico, due to little active participation of representatives which does not allow the integration of employees within the organization, this being unfavorable for the process of integration and efficiency in the organization, so it is necessary to apply motivational strategies in order to improve the effectiveness of the organization in a pleasant and functional environment.

The study is framed in a descriptive field research mode. The technique of data collection was through a survey. The information obtained from the application of the instrument was processed using a quantitative approach and a statistical correlation analysis, using own descriptive character and supported techniques through the theoretical basis of study oriented motivation and its relationship to organizational effectiveness.

## Introducción

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer los motivos por los cuales actúa, es así que el concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos; en general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo, y de donde las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea.

Es así como, el sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree, por lo que se proponen aplicar estrategias motivacionales con el fin de mejorar la eficacia de la organización en un ambiente agradable y funcional.

Para lograr tal propósito, esta investigación estuvo conformada por los siguientes aspectos: Capítulo I: La industria automotriz, donde se habla del sector de estudio, su comportamiento y el impacto en la sociedad, así como la importancia del recurso humano en este sector.

Capítulo II: Lo constituye el Marco Teórico específicamente en el tema de la Motivación que es la primera variable de estudio y se basa en la investigación documental, indicando los antecedentes de la investigación y así como las bases teóricas.

Capítulo III: De igual forma se desarrollan las bases teóricas en el tema de la Eficacia de Organizacional como la segunda variable de estudio, indicando sus antecedentes, modelos, importancia, beneficios e indicadores.

Capítulo IV: Se refiere al Marco Metodológico donde se especifica la situación actual de la organización, la problemática que se está presentando, así mismo, se establecen los objetivos que persiguen la investigación, igualmente se hace mención de la justificación e importancia del cual conformado por la naturaleza de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de instrumentos de recolección de datos, procesamiento de datos, técnicas de análisis y validación del instrumento.

Capítulo V: Se plantea el análisis e interpretación de los resultados derivados de la aplicación del instrumento, en el mismo se presenta la data en cuadro estadístico y su respectivo análisis de manera de facilitar la comprensión de esta.

Capítulo VI: Se refiere a la propuesta de diferentes estrategias de motivación para mejorar la eficacia organizacional.

Finalmente, se dan las conclusiones y recomendaciones emanadas del estudio realizado y se presentan los anexos respectivos.



## Capítulo I. La Industria Automotriz

En este capítulo se da una breve explicación de lo que es la industria automotriz para entrar en contexto con el sector en que la organización se encuentra, conocer cómo se maneja y el impacto que tiene en el recurso humano y la motivación con relación en la eficacia organizacional que son los objetos a estudiar.

A nivel global, la importancia de la industria automotriz en las economías nacionales y su papel como propulsor para el desarrollo de otros sectores de alto valor agregado, han provocado que diversos países tengan como uno de sus principales objetivos el desarrollo y fortalecimiento de esta industria.

México no es la excepción pues su industria automotriz ha representado históricamente un sector estratégico para el desarrollo. Su participación en las exportaciones la coloca como la industria más importante, superando incluso a la petrolera. En 2010 contribuyó con el 21.6%<sup>1</sup> del valor de las exportaciones totales. Al primer semestre de 2011 dicha contribución se ubicó en 21.9%.

En nuestro país se han desarrollado importantes centros de proveeduría de nivel mundial, muchos de ellos con alta integración a las empresas terminales. Así lo evidencia el hecho de que aproximadamente el 80% de la producción de autopartes se destina a la exportación.

Por su amplia proveeduría y las ventajas competitivas a nivel mundial que ofrece México en mano de obra calificada y competitiva, posición geográfica y acceso preferencial a otros mercados, la industria automotriz mexicana aún tiene un alto potencial de crecimiento y de generación de empleos de alta calidad.

México puede incrementar su competitividad como productor de vehículos y autopartes y convertirse en un importante centro de diseño e innovación tecnológica, para lo cual el desarrollo del capital humano juega un papel fundamental, ya que un bajo nivel de Capital Humano limita la implementación de procesos de mayor valor.

## 1.1 Definición de la industria

La industria automotriz se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, influye en toda una industria paralela de autopartes, por lo que la mano de obra indirecta es sumamente grande.

El sector automotriz es también relevante debido a su integración con otras ramas industriales, lo que implica una importante generación de empleos indirectos. A abril de 2011, este sector empleó a 476.7 miles de personas. Asimismo, la industria genera un número importante de empleos vinculados a actividades como la comercialización y servicios post-venta para el mercado doméstico. (AMDA, 2011)

## 1.2 Antecedentes de la Industria

La industria automotriz Mexicana se inició en los años veinte cuando Ford Motor Company, General Motors y Fábricas Auto MEX -empresa mexicana que ensamblaba para Chrysler- establecieron instalaciones de montaje en el área metropolitana de la ciudad de México, como parte de sus programas de expansión internacional y en repuesta a la protección arancelaria ofrecida a sus operaciones de ensamble locales. Sin embargo, hasta 1962 se fabricaron automóviles en México, cuando un decreto del gobierno obligó a las compañías a aumentar sustancialmente la producción nacional de componentes. En consecuencia, las actividades manufactureras se expandieron drásticamente y las empresas transnacionales alcanzaron una posición predominante en la producción de vehículos.

Las décadas de los setenta y ochenta representaron el surgimiento de una industria automotriz mundial altamente competitiva. Esto llevó a que las transnacionales ejercieran nuevas alianzas corporativas, con nuevas técnicas de producción y con una mayor flexibilidad en las relaciones laborales.

Al inicio de la década de los ochenta México se enfrentaba a dos situaciones; por un lado, se agudizaba la tendencia de producción integrada globalmente, y por otro, la crisis económica de 1982 provocó una rápida caída de la demanda interna. .

(Datos estadísticos, industria automotriz 2011).

En el caso específico de México la industria automotriz hasta hoy muestra una tendencia a la internacionalización de la producción, regida por estrategias globales y que además se ha integrado internamente (producción de auto partes con ensamblaje), para mejorar sus formas de organización, su tecnología y escalas de producción, todo ello con el fin de insertarse competitivamente en el contexto mundial.

Como producto de este proceso de internacionalización, esta industria surge en México a partir de 1925 con la implantación de la primera ensambladora de partes y piezas por parte de la Ford Motor Company; para 1960, existían alrededor de 17 compañías automotrices concentradas principalmente en el Distrito Federal, las cuales se dedicaban al ensamblado y utilizaban tecnologías de desechos provenientes de los países desarrollados.

Para 1963, con las manufacturas de fundición y maquinado de las partes de motor (monoblok, cigüeñales, árbol de levas, etc.) así como el ensamblado, se da un cambio tecnológico que modificó el perfil del trabajador, desempeñando nuevos oficios y calificaciones, además tiene lugar una primera desconcentración geográfica de esta industria al interior de la república, VW en Puebla, General Motor en Toluca, Ford en Cuautitlán y Nissan en Cuernavaca.

La mayoría de estas plantas eran propiedad de empresas extranjeras en sociedad con mexicanos; la producción en estas se realizaba con un uso intensivo de mano de obra y los vínculos productivos con el resto de la industria mexicana era nulos.

Podemos observar que debido a esa baja integración horizontal, el rubro de materias primas (Materiales de ensamble y Partes, piezas y refacciones) tiene una gran participación en el total de las importaciones de esta industria, en el primer caso la importación tiene una tendencia creciente aumentando durante el periodo un 16.3% lo que indica que esta integración horizontal no se fortalece en nada durante el periodo, en el caso del rubro de partes, piezas y refacciones, tiende a disminuir su participación en el total de las importaciones debido a la integración interna de esta industria.

El 23 de agosto de 1962, el gobierno de México promulgó el “Decreto de Integración Nacional”, que tenía por objeto persuadir a las empresas de vehículos de motor fabricar y no limitarse simplemente montar vehículos en el país. El decreto prohibía la importación de motores para automóviles y camiones, así como de vehículos acabados a partir del 1 de septiembre de 1964, además se fijó un mínimo del 60% de contenido nacional y restringió la importación de componentes sometiénola a la necesidad de obtener una licencia. Para proteger la presencia de empresas mexicanas en el mercado interno, se limitó el número máximo de vehículos que cada empresa podía producir. Por último, el decreto tenía por finalidad promover la producción de piezas de vehículos por empresas nacionales; se limitó una mayor integración vertical de las empresas de automóviles y ningún fabricante de piezas podía tener menos del 60% de capital mexicano. (Datos estadísticos, industria automotriz 2011).

En dicho reglamento se estipulaba que los productores deberían presentar programas de fabricación de motores y de conjuntos mecánicos, que incluyeran el maquinado de los primeros, así como de especificar las partes que serían adquiridas a proveedores nacionales y detallar el monto de las inversiones que realizarían.

La estructura automotriz se modificó rápidamente debido al decreto antes mencionado; para 1969, el número de fabricantes se había reducido a siete, sin embargo, las que permanecieron consolidaron sus actividades, e incluso ingresó la Nissan.

Para 1971 solo seguían funcionando dos empresas con capital mayoritario mexicano, ambas de propiedad estatal; VAM y DINA- Renault; las empresas restantes establecieron plantas para la fabricación y el montaje de motores utilizando un volumen considerable de piezas y componentes de fabricación nacional.

A comienzos del decenio de 1970, la estructura tradicional de crecimiento de la economía mexicana por medio de la sustitución de importaciones comenzó a dar signos de agotamiento. La industria automotriz no fue una excepción y empezó también a resentirse de una pérdida de impulso. El crecimiento de la industria de las piezas para automóviles descendió por debajo de la industria automotriz.

México se resintió asimismo de un déficit creciente de la balanza de pagos. Que provocó en 1976, una devaluación del peso. Esto contribuyó a acentuar la primera recesión de la economía mexicana desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, hacia finales de 1977, el panorama de la economía mexicana cambió radicalmente con el descubrimiento de nuevas y vastas reservas de petróleo, lo cual hacía evidente la necesidad de nuevos planteamientos para el desarrollo industrial, que promovieran una mejor integración de las cadenas productivas y una actividad exportadora más permanente.

El sector automotriz fue uno de los primeros en ser considerado en el nuevo esquema de planificación integral y el 20 de junio de 1977 fue publicado el “Decreto para el fomento de la industria automotriz”; el propósito de este reglamento era que la industria automotriz alcanzara niveles internacionales de competitividad, a fin de consolidar los logros ya alcanzados y convertirla, en el mediano plazo, en una generadora neta de divisas.

Con ello, no solo se pretendía corregir las deficiencias de los esquemas de sustitución de importaciones, sino también utilizar a la industria automotriz como agente promotor y catalizador de exportaciones, dado su dinamismo y su gran vinculación con otras cadenas productivas.

Bajo este esquema, las empresas fabricantes podían disponer de divisas para solventar sus compromisos ya fuera mediante el incremento de sus exportaciones, o bien aumentando el grado de integración de partes nacionales. Los beneficios de contar con capital mexicano fueron aprovechados por los fabricantes de camiones pesados con motores diésel y sirvieron igualmente para “Mexicanizar” la industria de tractores agrícolas, regulada también por este decreto, pero no tuvieron efecto alguno en el caso de los fabricantes de automóviles.(Datos estadísticos, industria automotriz 2011).

El decreto, considerando que el aumento de las escalas de producción sería provocado por el ingreso a los mercados externos y con el propósito de estimular la demanda interna, eliminó las limitaciones a la diversidad de líneas y modelos.

De forma paralela, los precios mayores del petróleo habían desviado la demanda mundial hacia vehículos de motor pequeño y energéticamente eficiente.

Este cambio de la demanda, unido a una mayor competitividad internacional de la industria de vehículos de motor del Japón, sentó la base para el proceso de reestructuración de la industria del automóvil mundial.

Las industrias pasaron a producir vehículos de menor tamaño y mayor rendimiento energético a precios menores. Este cambio estratégico entrañó nuevas inversiones sustanciales y puso también en tela de juicio las redes existentes de producción mundial. Las ventajas de contar con diferentes lugares de producción como plataformas de fabricación y de exportación no eran necesariamente las mismas en la nueva situación que en la anterior.

En este sentido, la posición de México era bastante ambigua. Por una parte, su cercanía al mercado estadounidense, sus costos de mano de obra relativamente más bajos y su considerable experiencia en la fabricación de vehículos de motor eran elementos que podían contribuir a que el país pasara a ser un exportador importante. Por otra parte, se calculaba que los costos unitarios globales en la industria automotriz de México eran superiores a los de E. U. Las escalas de producción, la tecnología obsoleta y los elevados costos de los productos intermedios eran las principales causas de su ineficiencia relativa. Obviamente, México tendría que aumentar sus series de producción y efectuar considerables inversiones para modernizar sus plantas, si quería alcanzar niveles internacionales de competitividad.

La fuerte expansión de la demanda prevista haría que el mercado interno particularmente atractivo. Sin embargo, la posibilidad de que México se transformara en un exportador de productos de la industria automovilística dependería de que las empresas de la industria efectuaran las inversiones sustanciales requeridas.

A raíz del auge petrolero, entre 1978 y 1981 el crecimiento de la demanda de automóviles y camiones fue muy acelerado y la capacidad instalada de la industria era tan insuficiente para satisfacerla, que no solamente las importaciones de partes y componentes aumentaron a un nivel sin precedentes, sino que incluso hubo años en que fue necesario importar vehículos terminados. Por otro lado, las exportaciones crecieron menos que lo esperado, tanto por la contracción de los mercados extranjeros, como por la falta de competitividad de los productos nacionales.

En 1981 la industria automotriz llegó a ser responsable de 58% del déficit comercial del país, lo que hizo inevitable la adopción de medidas drásticas en 1982. Se prohibió la exportación de equipos opcionales de lujo y se establecieron controles de precios; sin embargo, lo más importante es que se suscribieron convenios con las plantas armadoras a fin de que cubrieran su déficit en divisas, comprometiéndolas para ello a realizar proyectos específicos de exportación.

Frente a la grave situación del país en 1982 el gobierno mexicano estableció una estrategia con dos objetivos básicos: primero, reordenar la economía para ocuparse de inmediato de su funcionamiento, y segundo, transformar a fondo las estructuras productivas y distributivas, a fin de superar en el mediano plazo las insuficiencias y desequilibrios estructurales acumulados por el país.

En el mediano plazo se propuso el programa nacional de fomento industrial y comercio exterior (1984-1988), el cual vinculó las políticas de reordenación económica y de cambio estructural, para proponer un patrón de industrialización más abierto e internacionalmente competitivo, capaz de satisfacer con mayor eficiencia las necesidades del consumidor, de generar las divisas requeridas por el propio sector productivo y de posibilitar un crecimiento económico auto sostenido, más equilibrado y mejor distribuido en términos regionales y sectoriales.

Se consideró indispensable que las industrias y todos los sectores productivos cambiaran de mentalidad y actitud para hacer posible una nueva cultura basada en la productividad, la calidad y la creatividad, así como para enfrentar la nueva revolución tecnológica e industrial, que exige la automatización y la flexibilización de los procesos productivos, la sustitución de los materiales tradicionales por otros nuevos y el uso intensivo de capital, de tecnología, de organización y de recursos humanos calificados.

Para lograr estos objetivos se contempló la aplicación de diversos programas para estimular la industria; como los de crédito preferenciales, estímulos fiscales, subvenciones, asistencia técnica y canalización del poder de compra del sector público así como controles cuantitativos al comercio exterior y aranceles, controles de precio, y transferencia de tecnología.

En el caso de la industria automotriz se propuso el programa de racionalización de la industria automotriz, el cual fue publicado el 15 de septiembre de 1983, momento en que comenzaba a hacerse evidente que los problemas económicos de México correspondían a una profunda crisis difícil de superar a corto plazo.

Este decreto tenía como meta regular el desarrollo de esta industria para consolidar sus logros, adecuar su producción a las necesidades del país, equilibrar la balanza de pagos y alcanzar los objetivos específicos propuestos en el mismo; los objetivos del decreto podemos clasificarlos en tres grandes categorías:

- Racionalización de la producción;
- Participación de la industria nacional;
- Generación neta de divisas.

El 10 de diciembre de 1988 ante la transición del poder político en México se continuó y profundizó la estrategia de estabilización y cambio estructural iniciada durante el sexenio de Miguel de la Madrid. Además de reforzar la lucha contra la inflación mediante el pacto de estabilidad y crecimiento económico, se radicalizaron las medidas tendientes a reducir el papel del estado a privatizar las empresas estatales, a abrir el comercio y las inversiones al capital extranjero y a desreglamentar la actividad económica.

Conforme a estas premisas, la industria automotriz se planteó como objetivo fundamental la modernización, apoyada por la apertura comercial y de reglamentación para aumentar sus niveles de competitividad. La gran mayoría de las disposiciones legales relativas al fomento y a la protección industrial se convirtieron en letra muerta.

Las políticas sectoriales cayeron en des-uso considerando que deberían ser el mercado y las ventajas comparativas las que determinarían el destino de las inversiones.

La industria mundial de automotores se ha tornado más competitiva y los ensambladores buscan mecanismos para reducir costos, incrementar su competitividad y asegurar su participación en mercados muy competidos. Las partes y los componentes de los vehículos constituyen los principales costos en el ensamble: de 60 a 70 % del costo total de fabricación de un automóvil. (AMDA, 2011)

Las negociaciones de precios, la organización de la cadena productiva, el aseguramiento de la calidad del producto, la inspección y el ensamble de subsistemas que integran el vehículo acabado, representan tiempo y dinero para el ensamblador y agregan un pequeño valor al precio final del producto.

Por lo tanto, el ensamblador automovilístico busca concentrarse cada vez más en los aspectos estratégicos y más rentables de la producción: la investigación, el desarrollo original y el diseño de nuevos productos, al igual que la comercialización del vehículo terminado.

Para reducir el costo de los componentes y por tanto liberar capital de trabajo, al igual que utilizar sus recursos humanos productivos de manera más eficaz, los ensambladores transnacionales están introduciendo cambios que alteran profundamente la operación de los productores de componentes, así como su relación con otras empresas en toda la cadena productiva. Entre esos cambios destacan: el aumento del suministro externo de partes y servicios; la reducción del número de proveedores con los que tratan directamente, y la demanda de componentes su ensamblados, no individuales.

La búsqueda de soluciones a la crisis de las formas industriales de producción se ha traducido en que las industrias que se integran nacionalmente se conviertan en industrias integradas en escala internacional en espacios económicos más o menos extendidos y que se orientan al mercado externo. (Datos estadísticos, industria automotriz 2011).

En este panorama las transnacionales adoptaron dos estrategias para lograr medidas de producción más flexibles en México; la primera estrategia fue cambiar la modalidad y la ubicación de la producción, construyendo en el centro y norte del territorio nacional plantas dedicadas a la exportación, con lo que se logró reducir costos de mano de obra y se limitó la influencia de los sindicatos en el proceso productivo.

Los administradores procuraron asegurar relaciones laborales más dóciles negociando que los trabajadores de las nuevas plantas se sindicalizaran bajo los auspicios de la Confederación de Trabajadores de México, el sector obrero del Partido Revolucionario Institucional.

La segunda estrategia fue introducir modalidades de relaciones laborales postfordistas para aumentar el control gerencial, bajar los costos de producción y mejorar la calidad del producto en las instalaciones mexicanas.

Estas modalidades incluyeron la adopción de reglas de trabajo flexibles, la rotación de puestos, la clasificación de tareas ampliamente definidas, la formación de equipos de trabajo y los círculos de calidad.

Estas medidas se aplicaron más en las plantas de producción para la exportación. Sin embargo, esta estrategia ha sido menos importante en México que en Estados Unidos, ya que las empresas han logrado flexibilidad en la producción por medios alternos.

La industria automotriz ha sido una importante receptora de inversión extranjera. Desde 2000 hasta el 2009, la IED en el sector automotriz representó en promedio el 17.6% de los recursos invertidos en la industria manufacturera, destacando la mayor participación de la industria de autopartes en dichos flujos. (AMDA, 2011)

Desde la década de los noventa, la industria automotriz ha experimentado un proceso de reconfiguración que ha profundizado su carácter de industria global, caracterizada por diversas alianzas estratégicas entre los principales fabricantes de automóviles en el mundo. El objetivo de estas alianzas ha sido la generación de economías de escala en el diseño, fabricación y comercialización de nuevos modelos, buscando al mismo tiempo lograr una penetración más efectiva en nuevos mercados a través de la diversificación de marcas.

Resulta ilustrativo de este fenómeno que cuatro de las cinco mayores firmas armadoras de vehículos en el mundo (General Motors, Toyota, Ford y Volkswagen) agrupan a treinta y dos divisiones o subsidiarias alrededor del mundo. (Census Bureau, 2011)

En América Latina, Brasil ha experimentado durante los últimos años un crecimiento significativo en la producción de vehículos. Con niveles de 3.6 millones de unidades producidas en 2010, la industria brasileña fabricante de automóviles observó un crecimiento superior al 88.2% respecto del año 2000. Este crecimiento le ha significado moverse en la lista de los principales países productores de vehículos, pasando de la posición doce que ocupaba en 2000, al sexto en 2010.

No obstante, es importante hacer notar que Brasil se especializa en la producción de vehículos subcompactos de bajo valor agregado, en su mayoría para abastecer al mercado local (característica que comparte con las industrias india y china). En 2010 solamente el 21% de los vehículos fabricados en Brasil tuvo como destino mercados de exportación.

- Posición geográfica.- México tiene un acceso preferencial al mercado Norteamérica no que sigue siendo el más atractivo a nivel mundial. Aunado a esto, también se cuenta con fácil acceso a los océanos Pacífico y Atlántico.
- Acceso preferencial a otros mercados.- México cuenta con 12 tratados de libre comercio con 43 países y un marco legal que es compatible con sus mayores socios comerciales.

Es necesaria la construcción de nuevas ventajas comparativas en la que varios de nuestros competidores ya han avanzado de manera importante en los últimos años.



En los países asiáticos, parte importante de la inversión extranjera recibida se orienta a proyectos de investigación y desarrollo.

En el futuro de esta industria todo parece indicar que las capacidades de aplicación de nuevas tecnologías, así como de innovación existente en su capital humano, son el tipo de ventajas que deberá desarrollar cualquier país que pretenda mantener su competitividad en la industria automotriz.

### **1.3 Composición de la Industria Automotriz**

La industria automotriz es de las más importantes en el país y se puede constatar por la evolución positiva que desde 1994 han tenido indicadores tan diversos como: producción total, valor agregado bruto, participación en el producto interno bruto nacional, balanza comercial, inversión extranjera directa materializada y como fuente de empleo.

México se ha convertido en un paraíso casi perfecto de la industria automotriz mundial en las últimas dos décadas. La cercanía con Estados Unidos y Canadá, los mercados más importantes, tanto para producir como para consumir, convierten a México en proveedor natural de productos terminados y parte exclusiva para las plantas armadoras, que operan en los continentes americano y europeo.

Cabe mencionar que para México la industria automotriz tiene una característica especial: su efecto multiplicador con alto impacto en otros sectores como las industrias del vidrio, acero, hule, plástico y textil, energético, entre otras.

La industria automotriz se integra por un Sector Terminal y un Sector de Autopartes. A diferencia del Sector Terminal, donde todas las empresas son extranjeras, en el Sector de Autopartes encontramos gran variedad de empresas en cuanto a origen del capital (nacional, extranjero, co-inversión), tamaño (grande, mediana, pequeña) y orientación de mercado (desde fábricas locales de refacciones hasta maquiladoras).

Los problemas que enfrenta esta industria superan en complejidad a otras ramas por la combinación de tres factores: gran número de componentes, alto volumen de producción y altos estándares de calidad.

La industria ha generado una variedad de estilos de organización para responder a esta complejidad, entre las que destacan tres elementos para la estructuración y simplificación de la cadena productiva: la agrupación de componentes en sistemas, que se utiliza para clasificar a los componentes con aquellos que realizan la misma función dentro del automóvil de producción o "tiers", que organiza a los proveedores de la cadena productiva en una estructura piramidal que los cataloga por niveles, de acuerdo con su cercanía al Sector Terminal e Inventarios justo a tiempo, sistema cuyo objetivo es lograr un flujo continuo del proceso de producción, integrando a las empresas de todos los niveles de la cadena productiva, desde las materias primas más sencillas, hasta la venta final del vehículo.

En cuanto al mercado meta, la industria ha pasado de ser una industria orientada al mercado nacional, para convertirse en industria altamente exportadora vinculada al mercado de América del Norte. A partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte la mayor parte de la producción de automóviles se destina al mercado de exportación.

#### **1.4 Descripción de la empresa**

Peugeot México lleva más 10 años laborando, sin embargo muy poca gente tanto interna como la Red de Distribuidores la conoce.

En 2006 Peugeot vende más de 16,000 vehículos y se coloca entre las primeras 12 marcas del país. En 2006 vende Peugeot más de 16.000 Vehículos y se coloca entre las 12 Primeras Marcas del País. Este año Peugeot tuvo además dos lanzamientos muy importantes: 307 Sedán y la Grand Raid. Este año Peugeot tuvo besides dos Lanzamientos muy Importantes: 307 Sedán y la Grand Raid.

En materia de satisfacción Cliente se implanta el Programa "La Red Peugeot Cumple" en Cinco Distribuidores de la Ciudad de México y bajan los Costos de Mantenimiento en Todos los Modelos de Peugeot.

El 2007 es muy representativo para la marca, por cumplir 10 años en México con 80,000 clientes, bajo la nueva dirección de Guillome Couzy, quien inicia una nueva etapa de la marca llena de Intensidad con 2 grandes eventos: el lanzamiento del 207 Turbo 150hp, y la presentación de la ampliación de nuestro Centro de Refacciones de Toluca, con un total de 5,000 mts<sup>2</sup>. En el 2009, iniciamos el año con un "Pequeño Gran Lujo", la llegada del 207 Sedán, auto que ofrece un diseño refinado, con una calidad premium y un gran espacio de cajuela.

En junio de 2010, Peugeot México lanza con éxito el crossover Peugeot 3008 , un vehículo que reúne lo mejor de los SUV's y vehículos multipropósito, dotado de equipamientos tecnológicos que enriquecen el disfrute de conducción y refuerzan su seguridad. Con motivo de la celebración de 200 años de la marca, Peugeot trae a México dos lanzamientos: la Edición Especial súper equipada 207 Millesim 200, auto que ofrece un alto nivel de equipamiento a un precio especial; RCZ, un coupé deportivo único y exclusivo que sitúa en lo más alto la sensación de disfrute al conducir; RCZ mezcla sensualidad, carisma y distinción a la vez. (Peugeot 2010)

##### **1.4.1 Antecedentes de la empresa**

La familia Peugeot empezó con un negocio de ferretería y de bicicletas, y en el 1876 empezó con la producción de automóviles. En el 1891 produjeron su primer coche con motor movido por gasolina.

"Los hermanos Peugeot eran parte de una familia de molineros que vivía en la región de Montbeliard, en el departamento francés de Doubs.

En 1810, estos jóvenes tuvieron la idea de transformar el molino en una fundición, y proveer acero laminado para hojas de sierras y resortes de relojes.”

Quizás el fundador de la dinastía haya sido Jean Jacques que vivió entre 1699 y 1741. Su hijo Jean Pierre dejó a un lado la tradición molinera de la familia y estableció una planta de teñido y fabricación de hilados de fibras vegetales en Herinmoncourt en los alrededores de Montbeliard, una zona que hacia 1790 pertenecía a los príncipes de Wurtemberg y que en 1795 fue anexada definitivamente a Francia.

Jean Pierre tuvo dos hijos. Jean Frederic y Jean Pierre quienes en 1810 abrieron en Sous Cratet, a orillas del río Doubs una fundición de acero. En 1819, la fundición se transformó en una fábrica de sierras, y los hermanos adoptaron como emblema de su marca, el escudo heráldico del Franco Condado, el león que simboliza desde ese momento a la casa Peugeot.

En 1812 se produjo la constitución de la sociedad Peugeot al tiempo que se inauguraba una nueva fábrica en Terre Blanche encarando una nueva actividad: fabricación de ballenas para corses, que poco después se convertiría junto con las sierras en su principal producción.

Muerto Jean Frederic y con Jean Pierre retirado de los negocios, los siete hijos de ambos no congeniaban en los negocios, lo que provoco la separación de la familia. Los hijos de Jean Frederic se quedaron con la aceria de Sous Cratet, en tanto que los de Jean Pierre, Jules y Emile, se convirtieron en propietarios de los establecimientos de Terre Blanche, instalando poco después una nueva planta laminadora de acero en Valentigney.

Nació de esta manera la sociedad Peugeot Frères. Por esa época, la gama de productos fue ampliada, lo que obligó a la adquisición de un viejo molino en Beaulieu, donde instalaron un establecimiento para la producción de laminados en frío.

La moda había impuesto el uso de paraguas y los Peugeot que ya demostraban ser visionarios para los negocios, fabricaban el noventa por ciento de las varillas que conformaban la estructura interior de un paraguas.

Otro negocio surgido por la moda fue la fabricación de miriñaques para los vestidos femeninos. Luego volvieron a las herramientas de todo tipo y en especial para la carpintería, hasta llegar a los famosos molinillos de café.

En 1876, ya retirados Jules y Emile, sus hijos se hacen cargo de la empresa que cambia su denominación por la de "Les Fils de Peugeot Freres".

Armand Peugeot era el hijo único de Emile y nació en Valentigney en 1849. Estudió ingeniería y se especializó en Gran Bretaña procesos fabriles de la industria metalúrgica. De regreso a Francia, organizó en Beaulieu un nuevo departamento para la producción de bicicletas que comenzaron a fabricarse en 1885 junto con triciclos y cuadríciclos. Pero Armand no se sentía satisfecho y al año siguiente inició los estudios para producir un automóvil, inclinándose por la propulsión de vapor, para lo cual se contactó con Amedée Bollet, pero sólo en 1888, con un motor provisto por Serpollet y con la colaboración de

Louis Rigoulot pudo concluir la construcción de un vehículo de tres ruedas, dos traseras y una directriz delantera, que fue presentado en el Salon de Paris en 1889.

En 1886, Gottlieb Daimler había creado su motor de explosión, pero no encontraba quien quisiera construirlo. La viuda de su representante en Francia, la señora Louise Sarazin, interesó a su segundo marido, Emile Levassor socio de la empresa Panhard et Levassor. Esta empresa comenzó entonces a fabricar motores bajo licencia Daimler y al mismo tiempo, Levassor le propuso a su amigo Armand Peugeot venderle los motores para equipar los autos de su propia fabricación. Ante este ofrecimiento, Peugeot abandonó la propulsión a vapor que pocas satisfacciones le había dado y construyó en 1891 su primer automóvil equipado con un motor Panhard et Levassor.

Este automóvil era un modelo de dos plazas, equipado con motor Daimler de dos cilindros en V con una potencia de 2 CV a 1.000 rpm, con lo que el vehículo desarrollaba una velocidad máxima de 18 Km/h. Poco después modificó el modelo haciéndolo de cuatro plazas con carrocería vis á vis, guardabarros, faros y otros accesorios. Este modelo dejó satisfecho a Armand quien aprobó su lanzamiento. En tres años, se construyeron 64 ejemplares pero a pesar de eso tuvo que enfrentar la oposición de su familia que no aceptaba la fabricación de automóviles. Se produjo entonces la ruptura con su primo Eugene (hijo de Jules) y se instaló por su cuenta en una nueva fábrica en Audincourt, cerca de la frontera con Suiza.

Allí fundó la "Société des Automobiles Peugeot" en 1897 y al año siguiente abrió una nueva planta en Lille. Los motores Daimler resultaban a criterio de Armand Peugeot, poco eficientes para sus pretensiones y encomendó a los ingenieros Rigoulot, Michaux y Doriot el desarrollo de un motor bicilíndrico horizontal de 1.645 cm<sup>3</sup>. Este motor cuyas medidas internas eran 85 por 145 mm, estaba equipado con válvulas de admisión automáticas, regulador centrífugo y encendido eléctrico por pilas y bobina.

Entre 1897 y 1902 más de 1.400 automóviles fueron equipados con ese motor pero con distintas carrocerías, todas construidas por Peugeot al contrario de lo ocurrido con el resto de los fabricantes, que entregaban los chasis pelados para que los clientes le colocaran la carrocería de su preferencia. Otra innovación de Peugeot era la provisión de neumáticos Michelin a pedido.

Los primos de Beaulieu mientras tanto, construían pequeños velocípedos equipados con motor denominado "vettorettes" y en 1905 desarrollaron el "Lion Peugeot" un motor monocilíndrico que luego se transformó en bicilíndrico en V, equipando a los automóviles de esa marca.

Cuando Armand comenzó la fabricación de automóviles, él y Emile Levassor tenían opiniones contrarias sobre el mejor lugar para ubicar el motor. Mientras Peugeot sostenía que la ubicación ideal era la delantera. Levassor opinaba que el motor posterior presentaba mayores ventajas. Paradójicamente, Peugeot construyó sus primeros automóviles con motor posterior mientras que Panhard et Levassor que pensaba dedicarse solo a la provisión de motores, terminó realizando vehículos con motor delantero.

A partir de 1902 los motores pasaron adelante y se empleó la transmisión por cadena y frenos en las ruedas traseras. Al motor bicilíndrico se agregó un monocilíndrico para los modelos más pequeños que estaban equipados con transmisión por eje cardánico. Dos años después, los modelos disponían de suspensión por medio de amortiguadores de fricción y dirección por tornillo y vástago. A la producción de automóviles se agregó la de camiones fabricados en la planta de Lille.

En 1907 se produjo la muerte de Eugene y su hijo Robert inició conversaciones con su tío Armand para lograr la reunificación de las familias y de los negocios.

Finalmente, tres años después, en 1910 se logró la fusión bajo la nueva razón social "Societe Anonyme des Automobiles et Cycles Peugeot". La presidencia de la sociedad quedó en manos de Armand que la conservó hasta 1914 cuando se retiró a vivir en París donde murió un año más tarde. Robert se hizo cargo de la dirección de la empresa, luego sucedido por su hijo Jean Pierre, el tercero de la dinastía con su nombre.

El primer gran éxito

En 1911 se produjo el lanzamiento de uno de los automóviles más exitosos fabricados por Peugeot, el "Bebe" diseñado por un joven talentoso llamado Ettore Bugatti. Estaba equipado por un pequeño motor de cuatro cilindros de 850 cm<sup>3</sup> de cilindrada que le permitía alcanzar una velocidad de 60 Km/h, semejante a la de automóviles mucho más potentes. En 1912, se inauguró la cuarta fábrica ubicada en Sochaux y al año siguiente, la sociedad fabricó más de la mitad de la producción francesa de automóviles.

Durante la Primera Guerra Mundial, Peugeot siguió el mismo camino de todas las industrias produciendo suministros militares, pero fiel a su tradición, empleó técnicas novedosas que luego se aplicaron a la producción en serie. Recuperada la paz, disminuyeron la cantidad de modelos y se abandonó definitivamente la fabricación de motores carrera larga, emprendiendo el desarrollo de un automóvil económico pero de gran calidad.

El "Quadrilette" -de él se trataba- fue presentado en 1921 en versión dos plazas en tandem. Pero poco después fue reemplazada por el de cuatro plazas. Estaba provisto de un motor monobloque de cuatro cilindros de 667 cm<sup>3</sup> con válvulas laterales y compitió directamente con el Citroen 5 CV. Del "Quadrilette", denominado oficialmente Tipo -161 se construyeron casi 100.000 ejemplares y de él derivaron varios modelos denominados 172, 190 y 190.S, este último equipado con frenos delanteros.

A partir de 1928, la fábrica de Lille se especializó en motores Diesel, mientras que la producción contemplaba una línea de automóviles del segmento medio, algunos derivados de modelos de la preguerra, y una línea de vehículos de lujo equipados con motores Knight sin válvulas, de seis cilindros. ([www.peugeot.com](http://www.peugeot.com), 2013)

#### **1.4.2 Estructura de la empresa en México**

Al cabeza de la estructura de la organización está conformada con el español nacido en Madrid, Raúl Peñafiel García, director general de Peugeot México.

El ejecutivo se incorporó a la filial de la firma francesa en México desde el 30 de abril del 2013, a partir de lo cual comenzó a conocer la estructura organizacional de la empresa, así como el perfil de negocios de la red de distribuidoras de los productos de la marca en el país.

El titular de Peugeot en México acumula 15 años de trayectoria en Grupo PSA Peugeot-Citroën, a través de lo cual ha desempeñado diferentes responsabilidades, entre ellas la Dirección de la firma para los mercados de América Latina, teniendo como sede la matriz de la compañía en París.

Así mismo lo respalda su equipo conformado por las tres principales direcciones: Mercadotecnia, Servicio/Refacciones Postventa y Comercial.

Además la empresa cuenta con un almacén de refacciones de 5,000m<sup>2</sup>, en Toluca, Estado de México (con 400,000 números de referencia), que permite abastecer, en rangos del 96% y a más tardar en 24 horas, el nivel de pedido de partes y componentes que realicen las áreas correspondientes de las distribuidoras.

Se cuenta también con las habilidades del centro de capacitación técnica-UTEQ, localizado en Querétaro para adiestrar personal perfilado a las áreas de mantenimiento preventivo y correctivo de las concesionarias Peugeot en la República Mexicana. ([www.peugeot.com](http://www.peugeot.com) 2013)

### **1.4.3 Red de distribuidores en México**

El objetivo es colocar los vehículos de la gama Peugeot entre quienes estén convencidos de que el automotor que adquieren los satisface desde su compra, considerando que ello ya forma parte de su estilo de vida al tener elementos que denotan exclusividad.

Bajo el programa “La Red Peugeot Cumple” se certifica que los estándares de calidad enfocados principalmente en brindar la máxima atención y satisfacción a sus clientes sean llevados a cabo, sin excepción alguna. Peugeot dijo reconocer que había distribuidores que no cumplían con este programa, hecho por el cual se tomaron las decisiones de cerrarlos como es el caso del que fuera conocido como Peugeot Tepepan (Marsellauto México, Distribuidor ubicado en Periférico Sur Boulevard Adolfo Ruiz Cortines No. 6363, Col. Arenal Tepepan en México, Distrito Federal, que a partir del mes de Julio de este año dejó de pertenecer a la Red de Distribuidores de la marca.

Recientemente, Peugeot ha inaugurado tres distribuidoras; dos en Monterrey y una en Saltillo con el objetivo de lograr un total de 38 distribuidores a lo largo de la República Mexicana para 2014, así que esta marca se encuentra en negociaciones para desarrollar siete nuevas y cumplir la meta.

En otros casos como en la ciudad de Monterrey y Saltillo se integraron nuevos inversionistas, inaugurando 3 Distribuidoras: Eurosurman Tec, Peugeot Refrance Monterrey y Refrance Saltillo, con esto reiteramos nuestro compromiso como marca con los clientes y seguidores de esta Plaza.

Informó que se realiza un proceso de certificación a las distribuidoras dentro del concepto “La red Peugeot cumple”, con la finalidad de lograr estándares de calidad que la marca quiere para este mercado.

Servicio que ofrece la Red de distribuidores:

- Presupuesto inmediato según diagnóstico
- Refacciones originales con garantía de calidad
- Trabajo conforme a lo solicitado
- Entrega profesional y puntual

#### **1.4.4 Corporativo en México**

La empresa se encuentra ubicada en el Distrito Federal en la Ciudad de México. Aunque muchos piensen que la llegada de Peugeot al país es un acontecimiento reciente, Peugeot estuvo presente en México de 1958 a 1962 con sus modelos 403 y 404.

En aquel entonces, el único importador en México de autos Peugeot era el Sr. Hipólito Gerard. Aun así, y con sólo dos modelos comercializados, se logró vender un total de 4,000 vehículos.

En 1961, se emitió el Decreto de la Industria Automotriz, mediante el cual se exigía a todas las armadoras un valor mínimo de 60% de contenido local. Este decreto obligó a Peugeot, al igual que a muchas otras marcas, abandonar nuestro país.

En 1997 Automóviles Peugeot aprovechó la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y Chile para volver a instalarse en México. Peugeot entró a nuestro país distribuyendo los modelos 306 y 405 a través de importadores independientes

En 1999 Peugeot lanzó en México sus nuevos modelos, el 206 y el 406, los cuales tuvieron una gran aceptación entre los consumidores mexicanos. Estos lanzamientos le permitieron alcanzar a Peugeot un total de 1,185 unidades vendidas.

En 2001, al mando del Sr. Stefano Casadio, Peugeot se estableció en México como filial, garantizando así la permanencia de Peugeot en el territorio nacional. Durante ese año se lanzaron tres nuevos modelos: el 206 XS, la 306 Break y el 406 Coupé, alcanzando un total de 6,139 unidades vendidas.

En 2002 se puso en marcha la creación del Centro de Formación para la Post-Venta Peugeot en la ciudad de Querétaro, en cooperación con la Secretaría de Educación Pública y el Ministerio de Educación Nacional de Francia.

También en 2002 la Marca inauguró el Almacén de Refacciones Peugeot, ubicado en la ciudad de Toluca. Dos importantes lanzamientos tuvieron lugar ese año: el 206 CC y el 607.

En 2003 Peugeot lanza el 307 Berlina, nombrado “Auto del Año” en Europa en el 2001, y que en México recibió por parte de la prensa mexicana el premio al “Auto del Año” durante la Auto Expo Mundial 2002. Ese año se lanzaron también las versiones 307 Break y 307 SW, así como la Partner- una nueva generación de furgonetas y primer vehículo utilitario de la Marca en México. La gama 206 se amplió con la llegada del 206 XR 1.6 y el 206 XT automático.

El 18 de junio de ese año se inauguró en la Universidad Tecnológica de Querétaro, el Centro de Formación para la Post-Venta Peugeot, en presencia del Sr. Frederic Saint-Geours, Director General de Automóviles Peugeot, y el Ingeniero Ignacio Loyola Vera, Gobernador del Estado de Querétaro.

En 2004 comienza una nueva etapa de consolidación y desarrollo de la filial en México, que coincide con la llegada de su nuevo Director General, el Sr. Laurent Tasté.

Actualmente han reportado, en el acumulado de ventas durante el primer cuatrimestre de 2013 (enero-abril), crecimiento de 34%, lo que hace prever que se logrará el objetivo de 50% de evolución al concluir el año.

En paralelo con el apuntalamiento de la estrategia de producto dentro del mercado de vehículos nuevos en México, llevan a cabo acciones para fortalecer las actividades de posventa (refacciones y servicio). ([www.peugeot.com](http://www.peugeot.com), 2013)

#### **1.4.5 Problematización**

La industria automotriz es probablemente una de las más dinámicas a nivel mundial, no sólo por el número de fabricantes que existe sino también por todos los proveedores (directos e indirectos) y distribuidores que forman parte de la cadena de valor.

La industria automotriz en México es un pilar importante de la economía, ya que además de genera más de 91 mil empleos, que significa un crecimiento de 23 por ciento, los cuales representa la tercera parte de los empleos manufactureros y el 12.5 de la generación total en el 2010. (AMDA 2011)

Sin embargo, actualmente es un sector en problemas, con una sobrecapacidad estructural y una guerra de precios. La industria automotriz es probablemente una de las más dinámicas a nivel mundial, no sólo por el número de fabricantes que existe sino también por todos los proveedores (directos e indirectos) y distribuidores que forman parte de la cadena de valor.(AMDA 2011)

En esta industria, la competencia es una constante. No sólo se compite por incrementar participación en el mercado, también por obtener la innovación tecnológica para crear automóviles más eficientes con fuentes de combustible alterna y búsqueda de nuevos mercados, en términos generales, incapaz de obtener retorno sobre el costo de capital.



## Capítulo II. Teoría de la Motivación

En el presente capítulo se explica en forma ordenada el estudio realizado acerca del tema de la Motivación. Se analiza los conceptos de la Motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro de la organización.

El objetivo de este capítulo es entender las teorías de la motivación y cómo influye en cada de uno como personas obteniendo así:

- Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
- Desarrollar y analizar las teorías.
- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.
- Y por último describir cómo afecta a las empresas dicha motivación laboral.

### 2.1 Marco contextual de la motivación.

Tal vez uno de los aspectos más significativos para cualquier organización, independientemente de su tipo o finalidad, es comprender el comportamiento de las personas en el trabajo. Tratar de explicar con precisión las razones por las cuales las personas actúan de una u otra manera no resulta fácil ya que el comportamiento humano es impredecible.

Pero, hablar de comportamiento humano resulta demasiado amplio. Incluiría hacer un análisis de la conducta de las personas en los diversos ámbitos en los que se desarrolla como por ejemplo la familia, los amigos, el trabajo y la vida social en general considerando todas las variables que influyen en el desarrollo de la persona. Por esta razón, es necesario acotar el concepto del comportamiento humano al ámbito del trabajo y en concreto, ubicarlo en el tema de la motivación.

Es en el centro de trabajo en donde los individuos invierten sus mejores años y también donde pasan la mayor parte de su tiempo. Esto no sólo es importante para la organización, sino también lo es para la persona porque finalmente, es ella quien decidirá el mejor lugar para hacer esta inversión. Por esta razón es necesario tener claro que “más que una actividad, el trabajo se inscribe dentro de una relación de fuerza de una persona que vende su tarea, su tiempo, su competencia y su energía” (Thévenet 2003).

En efecto, la contratación de una persona implica en realidad, la compra, por parte de una empresa, del tiempo, los conocimientos, las habilidades, la energía y el entusiasmo de la persona por la realización de ciertas tareas y por asumir determinadas responsabilidades.

Pero justamente, para que todo este conjunto de características se ponga en juego a favor tanto de la empresa, como del trabajador, se requiere contar con la voluntad de este último. Y es aquí en donde cobra una importancia relevante el concepto de motivación.

Por otro lado, para tratar de comprender con mayor objetividad el comportamiento humano en el trabajo, se debe hacer referencia a algunos aspectos que se encuentran en torno a él y que es necesario considerar por la influencia que pueden representar. Por ejemplo aspectos como la estructura de la organización, otras personas que son parte de ella, la tecnología utilizada y el entorno que la rodea. A continuación se describe brevemente cada una de ellas. (Thévenet 2003).

- a) **Estructura de la organización:** La estructura organizacional define las relaciones formales que mantienen las personas en una empresa, y determina los grados o niveles de responsabilidad y autoridad. Esto explica que haya diversidad de puestos que involucren a administradores, contadores, auxiliares de oficina, secretarías, operarios, etc. Todos ellos deben relacionarse en forma estructural para tener la posibilidad de coordinar eficazmente el trabajo y obtener los resultados deseados.
- b) **Personas:** El sistema social interno de una organización es la gente que es parte de ella. Por su naturaleza, son seres inteligentes, libres y con voluntad propia que utilizan su capacidad de decisión en el momento de realizar las tareas y actividades diseñadas por la empresa. Además, forman parte de las relaciones formales determinadas por la estructura organizacional, pero también, forman parte de relaciones informales las cuales no están plenamente bajo el control de la organización.
- c) **Tecnología:** Se trata de los recursos utilizados para facilitar el trabajo de las personas. El mayor beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar con mayor rapidez y precisión, lo cual contribuye a elevar la eficacia y la eficiencia en los puestos de trabajo. Implica sin duda un costo, pero con un beneficio significativo. Basta con recordar todos los avances tecnológicos que han caracterizado gran parte del siglo XX y lo que va hasta ahora del siglo XXI. Sin embargo, la tecnología también puede significar restricciones ya que, sin pretenderlo, puede generar dependencia e incluso, peor aún, desempleo.

Además, al ritmo que se desarrolla, es fuente permanente de necesidades de capacitación.

- d) **Entorno:** Ninguna empresa u organización está sola. Todas operan necesariamente en un entorno tanto interno como externo; y están sujetas e influenciadas por él. Forman parte de un sistema mayor en el que se incluyen muchos elementos como gobierno, culturas, otras organizaciones, educación, familia, etc. Ninguna organización puede permanecer ajena a su entorno porque éste puede modificar incluso, sus condiciones de trabajo. (Newstrom, 2007)

Por otro lado, se debe tener presente que las personas en los centros de trabajo, están sujetas a un determinado nivel de desempeño, el cual está caracterizado por factores como las competencias, la motivación personal y el contexto en el que se realiza la tarea.

Las competencias son las cualidades profesionales de una persona. Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las que cuenta y que le permiten desempeñar las tareas o actividades de un puesto. Pero en el ámbito de la empresa se puede hacer referencia a dos tipos de competencia. Por un lado las que ya se mencionaron y que son propias de la formación profesional de una persona que la capacitan para desempeñarse de acuerdo a su profesión, y por otro, están las competencias relacionadas con el conocimiento del negocio o empresa y con el puesto desempeñado. Esto implica el conocimiento del día a día, y el obtener una sabiduría que es propia de la experiencia.

Por otro lado, se debe considerar la motivación, que será comentada con mayor amplitud a lo largo de esta investigación. Pero por ahora se puede decir que se trata de algo interno, propio, personal. Es un factor crítico que lo aporta principalmente la persona; y de él depende en gran parte su desempeño. Las competencias ofrecen a la persona el saber hacer y el poder hacer, pero lo más significativo en este sentido es que la persona quiera hacer lo que tiene que hacer, y que lo haga bien. De aquí la importancia de la motivación como tema de estudio y análisis.

Finalmente, es necesario identificar el contexto en el que se lleva a cabo el trabajo, el cual hace referencia a los aspectos meramente organizativos como los valores institucionales, las políticas, los reglamentos y la cultura propia de una organización; que tienen incidencia en el clima o ambiente laboral. En este sentido, cabe destacar que los directivos tienen una gran responsabilidad en la creación de un clima laboral adecuado, ya que la persona, cuando ingresa a determinada organización, queda inmerso en ese clima y poco o nada puede hacer para modificarlo.

Este es pues, el marco de referencia para abordar el complejo pero interesante tema de la motivación, y su relación con el comportamiento y el desempeño laboral en el ámbito empresarial.

## **2.2 Definición de Motivación**

Los empleados son personas con distintas personalidades, historia, circunstancias, experiencia y marcos de referencia; por esta razón los factores que las impulsan a la realización de ciertas tareas son diversos. Sin embargo, se podría decir que todos estos convergen en un punto: son motores de la conducta. Se inclinan a la satisfacción de necesidades, las cuales son determinantes al momento de tomar cursos de acción. (Fournies, 1997) El comportamiento de las personas en el trabajo y en el desempeño de sus labores, como se ha comentado en líneas anteriores, es un tema de gran relevancia para las organizaciones modernas ya que se relaciona directamente con un aspecto muy significativo que es la motivación.

A partir de esta afirmación y como definición clásica, puede decirse que “la motivación está constituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Arias Galicia, 2000).

Como se puede observar, la motivación hace referencia a aspectos que no pueden ser controlados por la organización (Velásquez, 2000), ya que se trata de ciertos procesos que ocurren en el interior de las personas y que constituyen los motores del comportamiento. Es un proceso interno y es por esta razón que la motivación no es palpable, no es observable en sí misma y sólo se puede identificar a través de la conducta (Velásquez, 2000), de una persona. Es una fuerza interna que impulsa a las personas a actuar en función de obtener determinados resultados.

Todos estamos motivados a hacer aquello que nos parece conveniente. El ser humano tiene como finalidad la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus metas. La motivación funciona de forma tal que al momento de identificar una necesidad insatisfecha se produce una tensión en la persona, ya sea física o psicológica, que la mueve a comportarse de manera que busque satisfacerla (Velásquez, 2000). “La necesidad insatisfecha se proyecta hacia una meta, lograr la meta satisface la necesidad y el proceso motivacional se completa” (Velásquez, 2000). Ahora bien, este mecanismo en la persona es permanente, porque se repite una y otra vez en función de las necesidades que se van presentando; por lo mismo no es estático y varía de acuerdo a las aspiraciones propias de cada individuo.

También, se puede decir que existen al menos dos tipos de necesidades humanas. Unas que son de orden inferior y se refieren más bien a la satisfacción de las necesidades básicas como son la alimentación, el sustento, abrigo, etc., y que son indispensables para la sobrevivencia humana; y otras que son de orden superior que se relacionan principalmente con la necesidad del hombre de aprender, conocer, desarrollarse y crecer como personas, adquiriendo otros bienes como la ciencia, la cultura o la religión.

Las necesidades de orden inferior tienen su origen en la naturaleza material y biológica de la persona, y las necesidades de orden superior tienen su origen en la naturaleza espiritual, racional e intelectual del hombre; cuya característica principal viene dada por el entendimiento y por su valor intrínseco cuyo fundamento es la dignidad, la libertad y la voluntad. Aspectos de los que carecen los seres irracionales que se gobiernan principalmente por los instintos. (Puelles, 2000). Cada tipo de necesidad genera conductas diferentes que a su vez, representan diversos grados de esfuerzo y energía según su importancia.

Enfocada a las organizaciones, la motivación se define como “el conjunto de esfuerzos, tanto internos como externos, que provocan que el empleado tome una decisión o curso de acción determinado y se desencadenen conductas específicas. Idealmente, dichas conductas deberán estar dirigidas a la consecución de las metas y objetivos de la empresa.”(Newstrom, 2007) Así es que para cualquier organización resulta conveniente el que su personal oriente sus esfuerzos en la realización de sus tareas y deberes y, consecuentemente, se logren los objetivos planeados. Dicho de otra forma, es “la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales, condicionada por la capacidad de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Velásquez, 2000).

A nivel directivo se dice que la motivación “consiste en el trabajo que realiza un administrador para conseguir que sus colaboradores cumplan con sus obligaciones” (Velásquez, 2000). En este sentido, se busca inspirar, animar y estimular a los colaboradores para que éstos realicen su mejor esfuerzo. Si se logra hacer que los objetivos de los empleados sean paralelos a los de la organización, entonces habrá mucha más empatía y motivación para llegar a las metas planteadas. En este caso se habla de motivadores extrínsecos ya que son detonantes que se encuentran fuera de la persona y que tienen la finalidad de estimular un comportamiento determinado.

Algunos autores mencionan tres características primordiales de la motivación. La primera es que energiza la conducta. Esto quiere decir que genera la fuerza necesaria que impulsa a la persona para que realice alguna actividad; tal y como se ha venido mencionando.

La segunda se refiere a que tiene dirección, es decir, permite que la conducta vaya encaminada a cumplir una determinada meta o a lograr un objetivo en concreto. Y por último se tiene que proveer integración, lo que supone concentrar una serie de acciones en un orden tal que todas ellas busquen la consecución de un objetivo en particular. Ahora bien, si se hace referencia a la motivación en el trabajo habrá que destacar una característica más que es la persistencia. Estar motivado permite que la conducta en la persona se realice por largos periodos de tiempo y que sea constante para así realmente llegar a los resultados deseados.

La motivación es crucial ya que explica las razones por las que la gente actúa de una determinada forma dentro de las organizaciones. Expone los diferentes enfoques dentro de las empresas y pretende explicar por qué los administradores dan mayor peso a los objetivos o los sueldos, así como las razones por las cuales algunas personas se esfuerzan el doble que otras en el ámbito laboral (George, 2006).

La motivación de los empleados se ha convertido en pieza fundamental en el éxito de los grupos y equipos de trabajo. Las compañías más exitosas se han dado cuenta y han reconocido que sin personas motivadas y satisfechas no estarían en el lugar que hoy ocupan, lo cual permite afirmar que es necesario contar con el entusiasmo y la disposición de la gente para la realización de las tareas, ya que esto es lo que en verdad contribuye al logro de los objetivos planeados por las empresas, lo que crea buenos ambientes de trabajo, y lo que hace que los empleados tengan ese sentido de pertenencia tan significativo para las empresas.

Por esta razón es necesario entender lo que implica la motivación y su impacto en las personas y en los equipos de trabajo. Para lograrlo es primordial conocer tanto los tipos como su origen y las teorías más importantes que han marcado al hombre a lo largo de la historia. Diversas teorías han tratado de explicar y profundizar en el estudio de la motivación; desde las teorías que suponen posiciones mecanicistas y que ubican al ser humano como un sujeto pasivo a la expectativa de las influencias del entorno, hasta las que hablan de la influencia del conocimiento y la voluntad en las respuestas de las personas. Dentro de este trabajo se presentarán algunas de las más significativas.

### 2.3 Tipos de motivación

Se hace referencia a dos tipos de motivación principalmente: intrínseca y extrínseca. La primera es aquella que se encuentra dentro de cada persona, es propia e inherente a ella.” (George, 2006).

Existe el deseo de hacer algo y entonces se actúa para conseguirlo. “El comportamiento con motivación intrínseca es un comportamiento que se realiza por el valor que tiene en sí actuar; la fuente de la motivación es realizar el comportamiento mismo, y la motivación proviene de efectuar el trabajo en sí” (George, 2006). Este tipo de personas encuentran la motivación en el desempeño de su trabajo y en el sentido de logro y satisfacción al ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Estos motores internos son los más conocidos por el común de la gente y sin duda, de los más valiosos para cualquier organización. La razón principal es que, sin importar el contexto, la persona se esforzará por dar lo mejor de sí misma; su mayor incentivo será el saberse parte de la empresa y que participa en la consecución de los objetivos de la misma.

Algunos de los motivadores intrínsecos que se conocen son: (George, 2006).

- **Competencia:** necesidad que tiene la persona de poder realizar tareas específicas de forma satisfactoria.
- **Reconocimiento y aceptación:** al ser todos los seres humanos seres sociales, es necesario el sentirse aceptados por sus propios grupos de referencia y saber que se les reconocen aquellas conductas catalogadas como positivas o sobresalientes.
- **Autonomía:** tiene que ver con que las personas puedan sentir que tienen la libertad de realizar las actividades que seleccionen.
- **Curiosidad:** necesidad de la persona de conocer más sobre todo lo que la rodea o que le pueda afectar.
- **Intereses:** se refiere a la posibilidad de hacer todo aquello que le gusta o llama su atención, y a evitar realizar todas aquellas actividades que le disgustan o no le causan ningún tipo de placer o satisfacción.

Por otra parte, se tiene que la motivación también se ve afectada por factores o variables que son externas al individuo. Dichos factores dependen de las preocupaciones personales e incluye incentivos, premios, castigos, presiones sociales y culturales. En el trabajo existen algunos como: la retribución, el conocimiento, bonos, ascensos y alabanzas. Así pues, “el comportamiento con motivación extrínseca es aquél en el que se incurre para adquirir premios materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; la fuente de la motivación es la consecuencia del comportamiento, no el comportamiento en sí” (George, 2006). Estos elementos tienen una clara intención: provocar un determinado tipo de comportamiento en las personas; y en este caso la motivación se deriva de las consecuencias que se pueden obtener como resultado de un comportamiento. Implica que la conducta está siendo condicionada por otros.

Esta forma de estimulación es una de las que más se utilizan en la motivación de las personas. En ocasiones incluso se maneja de forma coercitiva. Este es el caso en el que se actúa para evitar un castigo. La desventaja es que en ocasiones puede tener como consecuencia que la persona se sienta indiferente y no responsable de lo que pasa o de las consecuencias de sus acciones. Ante esta situación cabría preguntarse si la utilización de estímulos coercitivos generan verdadera motivación, o más bien, condicionan el comportamiento de la persona que actúa buscando evitar una consecuencia negativa, en lugar de aportar un valor agregado a su labor.

Así pues, se puede decir que “la gente puede estar motivada en forma intrínseca, extrínseca o ambas” (George, 2006), siendo preferible la primera, ya que su origen se encuentra en el interior de la persona y, por lo tanto, es auténtica. Además, cuando las personas actúan por iniciativa propia suele ser más gratificante e incluso enriquecedor que si lo hacen obligados o buscando evitar una coerción.

La motivación laboral es una variante más del concepto original. De esta forma se afirma que

El desempeño laboral depende de distintos factores multiplicativamente relacionados, como son el nivel de aptitudes, destrezas y comprensión de la tarea, la decisión de emplear esfuerzo, la decisión de persistir en la tarea y algunas condiciones facilitadoras e inhibitoras que no se encuentran bajo el control de la persona. Así pues, la acción dirigida a objetivos, relacionada con el desempeño en el trabajo, está en función de fenómenos cognitivos como la comprensión de la tarea, las aptitudes, o el estilo de procesar la información, otros de tipo motor como las destrezas; y otros de carácter motivacional, como la voluntad, el interés, o el valor (Peiró, 2002).

Esto quiere decir que existe gran cantidad de factores que influyen en la motivación de una persona en su puesto de trabajo, y que no necesariamente tienen que ver con ella. Además de las habilidades, conocimientos y tareas con las que cuenta cada individuo se requieren de otros factores que son de orden psicosocial y que impulsan a las personas a la acción en el lugar de trabajo. Entre ellos destaca el ambiente físico en el centro de trabajo y la disponibilidad del equipo e instrumentos necesarios para la realización de las tareas, así como el reconocimiento y grado de satisfacción en la realización de las actividades.

De acuerdo al concepto de motivación laboral, existe una clasificación que se divide en varios puntos a evaluar para mantener a los empleados motivados; también considerados motivadores. Dentro de esta categorización se hace referencia únicamente al aspecto laboral. (Peiró, 2002).

Como ya se sabe, los motivadores pueden ser diversos y varían de persona en persona; sin embargo se pueden clasificar en grandes grupos que repercuten en la motivación de todas las personas.

La división es la siguiente: (Peiró, 2002).

- **Mejora de las condiciones laborales:** consiste en aumentar la motivación laboral por medio de la mejora de los factores higiénicos y aquellos relacionados con el contexto laboral, que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades, realizar su trabajo de forma adecuada, y evitan la insatisfacción laboral. Se trata principalmente de condiciones físicas en el trabajo y son completamente extrínsecas.
- **El enriquecimiento del trabajo:** evitar las tareas muy especializadas y que no den lugar a que las personas puedan enriquecer sus actividades. Es importante no caer en rutinas y dar seguimiento al plan de carrera de los colaboradores. Cuando esto pasa, la gente está más contenta en su trabajo y por ende más motivada. Suelen involucrarse mucho más en el desarrollo de la empresa y crecen tanto personal como laboralmente. Es también beneficioso para la organización ya que permite tener colaboradores más versátiles y que pueden desempeñar una gama más variada de actividades.
- **Adecuación persona /puesto de trabajo:** se trata de incorporar en un puesto de trabajo a las personas que tengan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñarse adecuadamente en el puesto. Es importante que en este punto las personas estén motivadas por su puesto y las actividades que realiza. Es muy común que la gente no se esté desempeñando de forma óptima en su puesto de trabajo. Una de las razones principales es que no se hace una adecuada selección al momento de elegir a la persona que cubrirá una determinada vacante. Esto propicia que el empleado se sienta frustrado y desmotivado, y por lo tanto que los resultados sean deficientes.
- **Participación y delegación:** busca que los trabajadores participen en la planeación de su trabajo. De esta manera pueden aportar modificaciones en los procesos que permitan una mejor ejecución del trabajo. La mayoría de las veces son aquellas personas que realizan a diario el trabajo quienes tienen las mejores soluciones para eficientar sus actividades. Como empleador es muy importante aprender a escuchar.
- **Reconocimiento del trabajo efectuado:** es común escuchar que los empleados se quejan de no recibir reconocimiento por parte de sus jefes. Una forma de motivar a los empleados es darles el reconocimiento que merecen por el trabajo bien hecho. Cuando los empleados sientan que su esfuerzo es valorado continuarán esforzándose. Hay que recordar que las personas son seres sociales que además del sentido de pertenencia requieren del reconocimiento por parte de otros de las actividades que han realizado correctamente.



- **Evaluación del rendimiento laboral:** se trata de evaluar los resultados de los colaboradores y dar una retroalimentación que promueva el desarrollo de la carrera profesional de cada uno de los empleados. Ayudarlos a ser mejores personas los motiva a dar lo mejor de sí mismos para ellos y la organización.

Se puede vincular al reconocimiento, pero también a fortalecer aquellos aspectos que pudieran estar un poco débiles o que se pueden perfeccionar.

- **Establecimiento de objetivos:** consiste en llegar a un acuerdo entre subordinado y jefe sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Éstos tienen que ir de acuerdo a la empresa, el departamento y los valores propios de la persona. Si se logran establecer de forma integral serán aún más motivantes para la persona que deberá llevarlos a cabo. En la actualidad este es un sistema de trabajo muy común en las organizaciones.

Todos estos elementos representan factores críticos en el diseño y organización del trabajo. Dependen con exclusividad de la empresa, por lo cual se identifican completamente como motivadores extrínsecos y, por lo tanto, es pertinente considerarlos si lo que se pretende es alcanzar resultados sobresalientes; tanto en el desempeño individual como colectivo de la fuerza de trabajo que son las personas.

## 2.4 Teorías clásicas de motivación

Existen muchas teorías sobre la motivación. Cada una de ellas busca describir el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Esto quiere decir que la valoración de cada teoría radica en la concepción que cada autor tiene sobre las personas así como las razones que estimulan su comportamiento. De esta manera, se pueden encontrar desde las que consideran a la persona como una máquina; hasta las que identifican el conocimiento como el factor más importante en la motivación del individuo. El contenido de cada una permite describir a los gerentes y empleados que forman parte de las empresas; incluyendo su desarrollo y la convivencia diaria entre los mismos.

Muchos investigadores han estudiado este tema llegando a la conclusión de que es un reto establecer una forma ideal para motivar a los empleados, y al día de hoy no se ha encontrado una fórmula única. Entender el comportamiento humano resulta extremadamente difícil y no es posible someterlo a leyes y principios rígidos ni preestablecidos, por la subjetividad que representa cada persona. Sin embargo las teorías ayudan a tipificar o tener una base sobre la cual partir al momento de estimular la motivación del personal.

Debido a la importancia que tienen las teorías de la motivación en el contexto administrativo, a continuación se hará una breve descripción de algunas de ellas con la finalidad de conocer sus rasgos y características distintivas; esto permitirá establecer puntos de comparación y análisis para después identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de estos postulados.

### 2.4.1 Teoría de Necesidades de Maslow

Fue en el año de 1943 cuando Maslow publicó su aportación teórica acerca de la motivación de las personas. Esta se basó en la premisa de que son las necesidades el motor del hombre (Hernández, 2002); estas necesidades se presentan en las personas en un orden jerárquico y en ese orden se tienen que ir satisfaciendo. Así, esta teoría hace el siguiente planteamiento:

El psicólogo Abraham Maslow propuso que toda la gente trata de satisfacer cinco clases básicas de necesidades: psicológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización. Él sugirió que estas necesidades constituyen una jerarquía de las necesidades en que las más elementales o exigentes –las necesidades psicológicas y de seguridad- se ubican en la base. Maslow argumentaba que se deben satisfacer las necesidades de nivel más bajo antes de que una persona luche por satisfacer necesidades más elevadas en la jerarquía. Una vez que ha quedado satisfecha una necesidad, Maslow propone que ésta cese de operar como fuente de motivación. El nivel inferior de necesidades insatisfechas en la jerarquía es el motivador principal del comportamiento (George, 2006).

Según este autor, las características de dichas necesidades se clasifican de la siguiente manera:

**1. Necesidades fisiológicas:** también se conocen como necesidades básicas y son aquellas que se relacionan con la conservación de la vida. Representan el nivel más bajo y se consideran innatas ya que acompañan al hombre desde el momento del nacimiento. Entre ellas están la alimentación, el descanso, el abrigo y la reproducción. Son comunes a todos los seres humanos aunque se requieren de grados individuales de satisfacción. Tienen carácter de urgentes, lo que quiere decir que deberán ser las primeras en satisfacerse, ya que si no se cumplen dirigen la conducta (Hernández, 2002).

**2. Necesidades de seguridad:** se tratan del segundo nivel de necesidades humanas. Buscan proteger a la persona de cualquier peligro ya sea real o imaginario. Aparecen una vez que se han satisfecho casi por completo las necesidades anteriores. El hombre tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de las que dependen de él. Dentro de las organizaciones pueden generarse decisiones inconsistentes o arbitrarias que provocan incertidumbre o inseguridad en los empleados (Chiavenato, 2007).

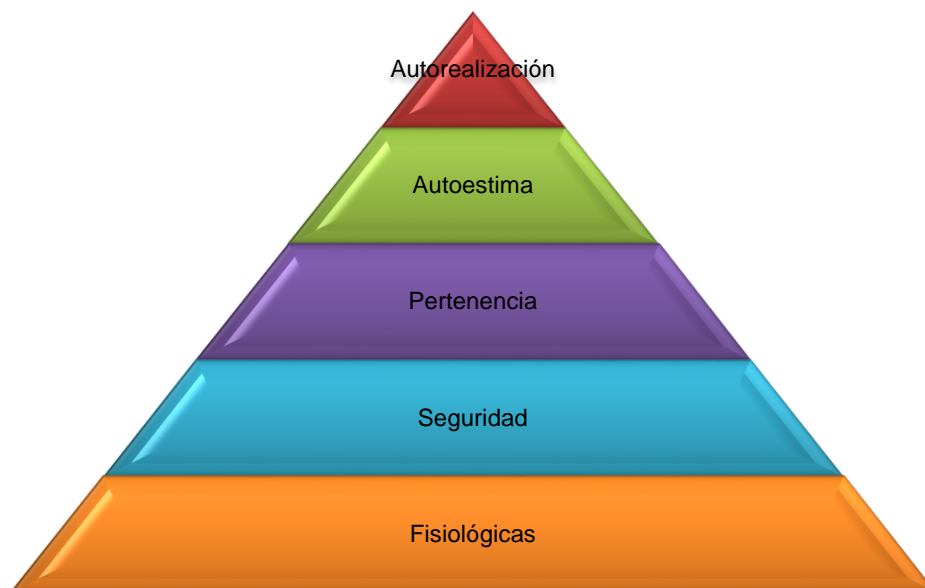
**3. Necesidades de pertenencia:** llamadas también sociales. Son las que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Incluyen la necesidad de dar y recibir afecto y la adaptación social. Otros ejemplos son la asociación, participación, amistad y aceptación.

**4. Necesidad de autoestima:** el ser humano requiere de amor propio y aceptación de su persona por sí mismo. Es la forma en que la persona se ve y se valora, la confianza en sí mismo, el prestigio, reconocimiento social y el orgullo personal, entre otras cosas (Hernández, 2002).

**5. Necesidad de autorrealización:** se refiere a la necesidad del hombre de trascender en su vida. Son las más elevadas en la jerarquía y buscan que la persona se desarrolle lo más posible a lo largo de su vida. Se relacionan con la independencia, competencia y actualización de las potencias y virtudes de las personas (Chiavenato, 2007). Este nivel es el único considerado como motivador intrínseco ya que no son observables ni medibles por los demás y sólo lo puede administrar el propio individuo.

A continuación, en la figura 1, se ejemplifica esta teoría en el esquema clásico con que Maslow explicó su razonamiento y que está representado a través de una pirámide.

En la base de la pirámide se ubican las necesidades fisiológicas por ser las básicas y elementales, ya que son las más urgentes y requieren de satisfacerse plenamente para acceder al siguiente nivel, que en este caso son las necesidades de seguridad. Así, el desarrollo humano va transitando por los niveles propuestos por este autor en un dinamismo ininterrumpido en el que la satisfacción de un tipo de necesidad predispone a la persona para acceder al siguiente nivel.



**Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas según Abraham Maslow.**

**Fuente: Hernandez, 2002**

En síntesis, la jerarquía de las necesidades de Maslow consiste en “un conjunto de 5 necesidades básicas que motivan la conducta.

Maslow propuso que el nivel más bajo de las necesidades insatisfechas es el principal motivador, y que sólo un nivel de necesidades motiva en un momento dado. (George 2006).

Dicho en otras palabras, Maslow afirma que las necesidades de la persona deben satisfacerse de la inferior a la superior, de acuerdo a su jerarquía; y que, en todo caso, si una persona no tiene satisfecha determinada necesidad, su comportamiento podrá comprenderse en función de esa necesidad insatisfecha.

El comportamiento humano, a la luz de esta teoría, es cíclico; lo cual implica reconocer que las necesidades nunca terminan de satisfacerse, y que una tendrá prioridad sobre la otra según el grado o nivel de intensidad con que se presente.

Maneja tanto motivación intrínseca como extrínseca ya que para satisfacer una necesidad, sobre todo las de orden inferior, es necesario recurrir a factores externos que se constituyan en fuentes de satisfacción. Pero también se le reconoce por su cualidad como motivación intrínseca, ya que las necesidades de orden superior sólo pueden satisfacerse de acuerdo a los deseos o intereses de la persona, según el interés que ésta tenga de querer desarrollarse y trascender.

<b>En resumen:</b>	
<b>Hombre es:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser con necesidades.</li> </ul>
<b>Concepto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación obedece a la satisfacción de las necesidades humanas. Identifica cinco tipos de necesidades que deben satisfacerse de acuerdo a su jerarquía.</li> </ul>
<b>Tipo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrínseca – Extrínseca</li> </ul>
<b>Aplicaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de los procesos humanos.</li> <li>• Planes de desarrollo en el trabajo.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Promoción y desarrollo.</li> </ul>

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia.

Una de las posibles derivaciones de esta teoría sería que las personas no deben estar distraídas por impulsos más bajos cuyo origen es una necesidad insatisfecha de orden inferior. Si así fuera, las personas estarían más interesadas por hacer lo suficiente para conservar el empleo ya que este les proporcionaría algunos recursos para satisfacer necesidades como alimentación, vestido y abrigo.

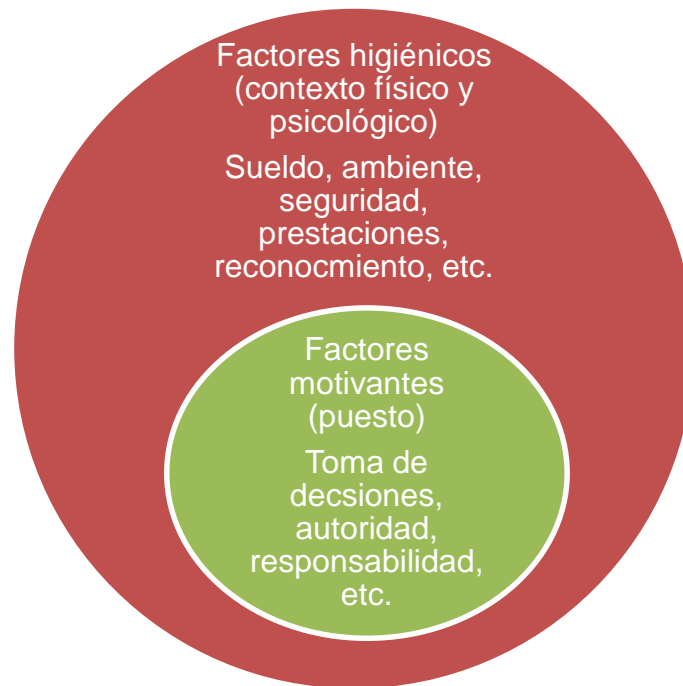
#### **2.4.2 Teoría bifactorial de Herzberg**

En 1965 Herzberg publicó sus investigaciones en las que, a diferencia de Maslow, agrupó las necesidades de las personas en dos grandes factores. El primero es aquél que engloba los factores de motivación. En el segundo se encuentran los factores de higiene. Los primeros hacen referencia a todos aquellos factores que están relacionados con el trabajo en sí y los retos que éste representa; mientras que los segundos se refieren principalmente al entorno de trabajo, son necesarios pero no lo bastante para mantener a las personas motivadas o satisfechas.

Como resultado de esto, el empleado busca un trabajo interesante, que le brinde autonomía, responsabilidad, capacidad de crecimiento y desarrollo, logros, realización, entre otras cosas. (George, 2006). Si estas condiciones están presentes entonces lo que se tiene es que hay un aumento en la productividad, superior a los niveles normales es decir, el desempeño de las personas tiende a aumentar significativamente.

Se les llama también factores de satisfacción porque si son óptimos elevan el estado de satisfacción en el trabajo. Si no es así, lo que se obtiene es, en todo caso, ausencia de satisfacción.

Los factores de higiene están relacionados con el contexto físico y psicológico en el que se desarrolla el trabajo. Se satisfacen las necesidades de higiene por resultados, como condiciones de trabajo agradables y cómodas, el sueldo, la seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros y una supervisión efectiva. De acuerdo con Herzberg, cuando no se satisfacen las necesidades de higiene los trabajadores están insatisfechos, y cuando se satisface estas necesidades los trabajadores no están insatisfechos. Es decir, la ausencia de estos elementos produce insatisfacción en la persona. Sin embargo, la satisfacción de los factores de higiene no genera altos niveles de motivación, ni siquiera altos niveles de satisfacción con el puesto. Para que se eleven la motivación y la satisfacción con el puesto, se deben satisfacer los factores de motivación (George, 2006).



**Figura 2. Factores motivantes y factores higiénicos de Herzberg.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Herzberg concluyó que aquellos factores que producen la satisfacción profesional están completamente desligados de los que producen insatisfacción profesional. Esto quiere decir que “lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción y no es la satisfacción” (Chiavenato, 2007).

Por tanto, se puede decir que la teoría bifactorial de Herzberg distingue entre los factores motivadores, que se relacionan con la naturaleza del trabajo en sí, y los factores de higiene, que tienen que ver con el contexto físico y psicológico en el que se realiza el trabajo. De estos dos, los factores motivadores son de mayor importancia ya que ellos pueden ser la fuerza que impulse a las personas a trabajar. Hacen referencia a aspectos como la responsabilidad en el trabajo, el sentido de logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, entre otros.

De los factores higiénicos es posible decir que, de suyo, no generan motivación, pero su presencia en calidad y cantidad no producen insatisfacción. Algunos de los aspectos higiénicos en el trabajo son, por ejemplo, el ambiente de trabajo, las buenas relaciones con los compañeros, las buenas condiciones de trabajo, las políticas organizacionales, los reglamentos, etc.

<b>En resumen:</b>	
<b>Hombre es:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser físico y psicológico.</li> </ul>
<b>Concepto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación se relaciona con dos tipos de factores: Los factores motivacionales y los factores de Higiene. Los primeros se refieren a las características del trabajo, sentido de logro, trabajo interesante, etc. Los segundos se refieren a aspectos de orden estructural y psicológico en el entorno laboral.</li> </ul>
<b>Tipo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrínseca y extrínseca.</li> </ul>
<b>Aplicaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de puestos.</li> <li>• Contenido del puesto</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Promociones y ascensos</li> </ul>

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia.

Esta teoría combina tanto factores intrínsecos como extrínsecos al reconocer que no sólo es necesario crear las condiciones ambientales para que las personas realicen determinadas tareas, sino que el buen desempeño y la motivación dependerán más bien del contenido de dichas tareas y de qué tan interesantes y atractivas les resulten; sin descuidar los aspectos estructurales del trabajo.

#### **2.4.3 Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom**

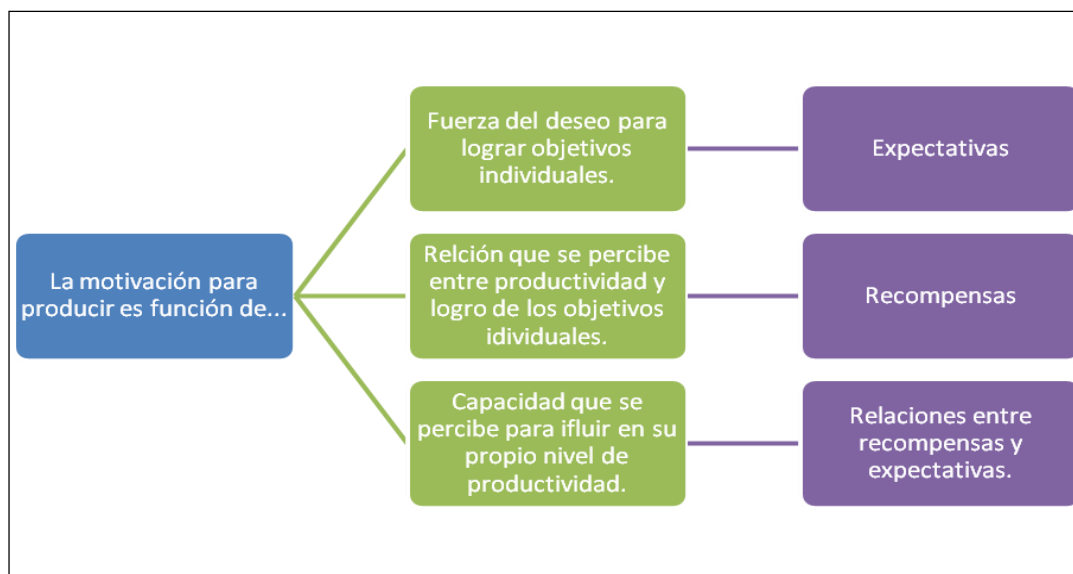
Debido a que la experiencia ha mostrado que las personas reaccionan de manera distinta dependiendo de la situación en la que se encuentren, la teoría de la motivación de Víctor Vroom reconoce las diferencias entre los individuos. No se basa en un modelo rígido, sino que establece que en cada persona existen tres factores que determinan su motivación. Estos son:

1. Los objetivos individuales o fuerza de cada persona para alcanzar dichos objetivos.
2. La relación que la persona percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con estos tres elementos, la motivación de una persona está en función de sus propias capacidades para la realización de una determinada tarea, es decir, de sus posibilidades reales para llevar a cabo un determinado trabajo, de su interés por realizar un esfuerzo que lo conduzca a un resultado valioso, y del valor propiamente dicho de las recompensas obtenidas por la realización de ese esfuerzo.

De esta manera, si las personas creen o esperan que cierto tipo de comportamientos rindan algún resultado deseable, se sentirán motivadas para alcanzar ese resultado. Por esta razón es conocida como teoría de las expectativas, porque se basa principalmente en la expectativa que tiene una persona de cara a las actividades que ha de desarrollar, y a los resultados o recompensas que se obtendrán como consecuencia de realizar un determinado esfuerzo.

En la figura 3 se observa de manera general el esquema de esta teoría que ha sido muy utilizada en el campo administrativo.



**Figura 3. Los tres factores de motivación para producir según Víctor H. Vroom.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Esta teoría explica que la persona debe percibir una relación de equilibrio y equidad entre los objetivos planteados, el nivel de esfuerzo realizado para alcanzarlos, y el valor de la recompensa obtenida por hacer tal esfuerzo. En otras palabras, la motivación para realizar la tarea depende de la percepción del trabajador de si vale la pena hacerlo de acuerdo a las exigencias demandadas y a los resultados que se obtendrán.

Vroom afirma que la motivación es alta cuando los trabajadores creen que altos niveles de esfuerzo llevarán a altos niveles de desempeño, y que un alto desempeño llevará al logro de los resultados deseados. La teoría de las expectativas es una de las más populares de la motivación en el trabajo porque se centra en las tres partes de la ecuación de la motivación: recursos, desempeño y resultados.

La teoría de las expectativas identifica tres grandes factores que determinan la motivación de una persona: expectativas, valor instrumental y valencia (George, 2006).



Los conceptos a que se refiere la cita anterior se entienden de la siguiente manera:

- **Expectativa:** es la percepción de una persona acerca de cómo un recurso como el esfuerzo genera un nivel determinado de desempeño. El nivel de expectativas de una persona indica si ésta cree que existe o no una relación directamente proporcional entre el esfuerzo y la productividad. Generalmente las personas harán un gran esfuerzo sólo si tienen una alta expectativa de que el esfuerzo se verá reflejado en un alto desempeño (George, 2006).
- **Valor instrumental:** es la percepción de las personas sobre la medida en que el desempeño en un cierto nivel conduce al logro de resultados. Los empleados se motivan a tener un alto desempeño sólo si creen que esto les permitirá obtener resultados como mayor sueldo, seguridad en el trabajo, bonos o sentimientos de logro. La gente debe sentir que obtiene altos resultados como efecto de su desempeño (George, 2006).
- **Valencia:** se refiere a cuánto se desean cada uno de los resultados que se pueden obtener en un puesto determinado u organización. Para que los administradores logren hacer una buena labor y motiven adecuadamente a su personal, deben saber cuáles son los resultados que tienen una alta valencia y asegurarse que les sean entregados en tiempo y forma adecuados (George, 2006).

La motivación alta es una combinación de los tres factores antes mencionados: expectativas, valor instrumental y valencia. Si alguno de éstos llegara a ser bajo, la motivación tomaría el mismo camino, es decir, sería baja o nula. En pocas palabras, la motivación es el resultado de las expectativas que tienen las personas de que su esfuerzo tendrá éxito y obtendrán ciertos resultados que ellos valoran. Se expresa en términos de la siguiente ecuación:

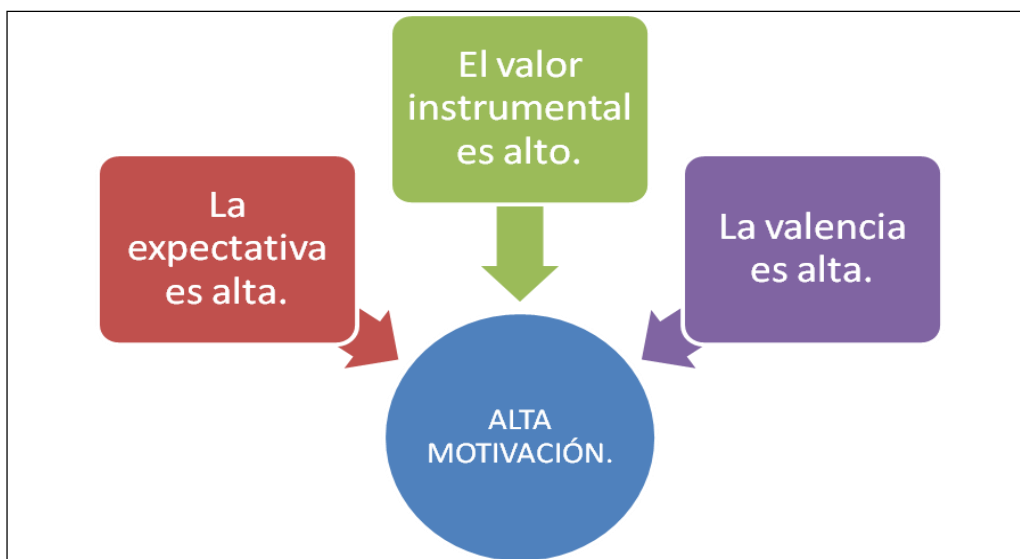
$$\text{Motivación} = \text{esfuerzo} \times \text{resultado} \times \text{valencia}$$

Si bien esta teoría sugiere que las personas sopesen continuamente los resultados y calculen sus decisiones, es cuestionable si las personas lo hacen de manera sistemática. Esta teoría se relaciona con los incentivos y recompensas que un trabajador puede obtener como resultado de su desempeño y productividad, sin que la presencia de dichos incentivos pudiera garantizar siempre los mejores resultados en función de lograr la mayor productividad de los trabajadores, en beneficio de la organización.

Se podría decir, incluso, que los incentivos bien pudieran tener el efecto contrario, ya que, por lo general, pierden su valor e interés a largo plazo; y cuando esto ocurre, al trabajador puede dejar de parecerle atractivo y con esto, disminuir su esfuerzo y su productividad.

Por otro lado, es importante señalar que no todas las personas conciben como valiosas las mismas cosas, lo cual supondría individualizar las recompensas de acuerdo a las características de cada trabajador. Esto sin duda podría tener efectos positivos para el trabajador y para la empresa, pero sería muy difícil de administrar.

La figura 4 ilustra el efecto individual de esta relación en donde se muestra que una expectativa elevada implicará un esfuerzo importante así como el uso de conocimientos, habilidades y experiencia, pero que el hacer este esfuerzo supone un valor o recompensa significativa para la persona. Esto despierta el interés y el entusiasmo para orientar el esfuerzo hacia esa meta, lo cual se traduce como alta motivación.



**Figura 4. Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom.**  
**Fuente: George, 2006**

Por otro lado, las personas necesitan tener una percepción clara entre lo que hacen y el cumplimiento de las metas de la organización, así como de los beneficios que se obtienen por alcanzarlos. Si los trabajadores no pueden percibir esta relación entre esfuerzo y resultados esperados su motivación podría ser baja.

Por esta razón, resulta pertinente señalar que se deben calcular muy bien los efectos que sobre las personas pueden tener los incentivos y no basarse únicamente sobre éstos buscando generar la máxima productividad de un trabajador.

En resumen:	
<b>Hombre es:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser individual que reacciona diferente ante distintas circunstancias.</li> </ul>
<b>Concepto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación es producto de la percepción de la persona con relación a las expectativas de que el esfuerzo realizado, obtendrá resultados satisfactorios y valiosos.</li> </ul>
<b>Tipo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrínseca.</li> </ul>
<b>Aplicaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de incentivos.</li> <li>• Políticas de sueldos y salarios.</li> <li>• Recompensas</li> </ul>

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

La motivación en el caso de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom es principalmente de carácter extrínseco, ya que el comportamiento es generado por factores externos que tienen que ver con la percepción de los trabajadores, y en función de esfuerzos invertidos y los resultados obtenidos.

#### 2.4.4 Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland.

La teoría de las necesidades adquiridas es aportada por otro investigador llamado David McClelland quien sugirió que algunas de las más importantes necesidades establecidas por Maslow, podrían volverse también importantes en la vida de las organizaciones. McClelland llamó a estas necesidades, “necesidades adquiridas” porque consideraba que éstas podían ser aprendidas si las personas deseaban superarse.

Las necesidades a que hace referencia este autor son de logro, afiliación y de poder. Ahora bien no todas las personas tienen estas necesidades adquiridas en cantidades iguales; éstas varían de acuerdo a la personalidad y experiencia de cada individuo; y se definen de la siguiente forma:

- **Necesidad de logro:** Las personas con una alta necesidad de logro tienen una fuerte tendencia a asumir mayores responsabilidades con la finalidad de encontrar soluciones a diversos problemas. Están muy orientadas a las metas y su preocupación principal es el cumplimiento de las tareas y actividades. Prefieren un reto moderado y una buena retroalimentación es una fuente importante de motivación. Quien está orientado a logros es una persona que se basa principalmente en resultados.
- **Necesidad de afiliación:** Las personas con alta necesidad de afiliación muestran un fuerte deseo de relacionarse con los demás buscando aprobación y reafirmación. Se trata de personas sensibles que muestran interés por los demás.

- **Necesidad de poder:** Las personas con alta necesidad de poder por lo común intentarán influir en otras personas o en su entorno. Por lo general, este tipo de personas suele desarrollar habilidades para ejercer liderazgo. (Bounds, 1999)

De acuerdo con las características de estas necesidades, quienes buscan el poder aceptarán asignaciones adicionales que incluyan liderazgo, quienes buscan el logro procuraran asignaciones de trabajo desafiante que implique mayores responsabilidades, y quienes busquen afiliación tendrán mayores habilidades sociales.

La necesidad de logro implica un deseo de responsabilidad, la necesidad de afiliación implica un deseo de pertenencia y reconocimiento, y la necesidad de poder implica un deseo de liderazgo.

En resumen:	
<b>Hombre es:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser que puede aprender si desea superarse.</li> </ul>
<b>Concepto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen ciertas necesidades que es deseable aprender si se pretende la superación personal.</li> </ul>
<b>Tipo:</b>	Intrínseca.
<b>Aplicaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo desafiante.</li> <li>• Relación puesto – persona</li> <li>• Clima o ambiente laboral.</li> <li>• Promociones y ascensos.</li> </ul>

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia

Esta teoría resulta importante para comprender la orientación de las personas en el trabajo y ligar a cada trabajador con las tareas que les ayuden a satisfacer sus necesidades, lo que podría resultar en un alto desempeño.

Por ejemplo, si se coloca a una persona con un alto sentido de logro en un puesto con exigencias rutinarias, podría tener como consecuencia el aburrimiento y la pérdida de interés por dicho puesto. Las personas con alta necesidad de afiliación probablemente se desempeñen mejor en puestos que impliquen contacto interpersonal; y las personas con alta necesidad de poder probablemente alcanzarán la excelencia en posiciones de liderazgo.

## 2.5 Cuadro comparativo de las teorías de motivación

Las cinco teorías que se han analizado ubican el contexto del comportamiento humano en las organizaciones, lo que supone un punto de partida para tratar de comprender las razones que impulsan a las personas a realizar sus actividades laborales con mayor o menor intensidad, interés y calidad.

Con la finalidad de realizar una síntesis de estas teorías, a continuación se presenta un cuadro de integración (figura 6) en el que se concentran sus características más significativas, con algunas de las aplicaciones más visibles en el campo de la administración.

**Figura 5.**  
**CUADRO COMPARATIVO DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**  
**Fuente: Elaboración propia**

	<b>MASLOW</b>	<b>HERZBERG</b>	<b>VROOM</b>	<b>Teoría "X" Y "Y"</b>	<b>McClelland</b>
<b>Concepto de motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La motivación obedece a la satisfacción de las necesidades humanas. Identifica cinco tipos de necesidades que deben satisfacerse de acuerdo a su jerarquía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La motivación se relaciona con dos tipos de factores: Los factores motivacionales y los factores de Higiene. Los primeros se refieren a las características del trabajo, sentido de logro, trabajo interesante, etc. Los segundos se refieren a aspectos de orden estructural y psicológico en el entorno laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La motivación es producto de la percepción de la persona con relación a las expectativas de que el esfuerzo realizado, obtendrá resultados satisfactorios y valiosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece dos supuestos que se ubican en los extremos. La teoría "X" señala que las personas requieren de medidas externas para realizar sus tareas. La teoría "Y" determina que las personas son capaces de autogestión. Ambos supuestos se relacionan con la satisfacción o insatisfacción de las necesidades planteadas por Maslow.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostiene que existen tres tipos de necesidades que es necesario aprender si las personas desean superarse. A estas necesidades les llama necesidades adquiridas y se basan en las necesidades de orden superior identificadas por Maslow y aplicadas en el ámbito de las organizaciones</li> </ul>
<b>Tipo de Motivación</b>	<b>Intrínseca</b>	<b>Intrínseca - Extrínseca</b>	<b>Extrínseca</b>	<b>Intrínseca - Extrínseca</b>	<b>Intrínseca</b>
<b>Aplicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión de los procesos humanos.</li> <li>Planes de desarrollo en el trabajo.</li> <li>Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de puestos.</li> <li>Contenido del puesto</li> <li>Clima organizacional</li> <li>Promociones y ascensos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de incentivos.</li> <li>Políticas de sueldos y salarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión de las diferencias individuales.</li> <li>Valor de la supervisión.</li> <li>Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo desafiante.</li> <li>Relación puesto – persona.</li> <li>Clima y ambiente laboral.</li> <li>Promociones y ascensos</li> </ul>

A partir de estos supuestos, se puede establecer un punto de referencia para analizar las nuevas tendencias organizacionales.

## 2.6 Importancia y beneficios de la motivación.

Resulta complicado establecer una constante o relación exacta entre la motivación y sus efectos. Sin embargo, el personal altamente motivado ofrece una serie de beneficios que inicia con uno muy simple: el orgullo de pertenencia de la gente y sus empresas (Lezcano, 2000). Hacer que los colaboradores se sientan integrados a su compañía y que “se pongan la camiseta” permite una mayor empatía, así como una mejor visión de la dinámica de la organización.

Por otro lado, es indiscutible que el tipo y cantidad de recompensas que la gente obtenga de su institución, influirá en la propia satisfacción que experimente en el trabajo y en su vida; evidentemente de forma directamente proporcional. Lo anterior puede tener resultados y consecuencias importantes y positivas para las organizaciones como: menor susceptibilidad a la rotación de personal y renuncias, menor propensión a unirse a sindicatos y bajas notables en los índices de ausentismo, por mencionar algunos. (Lawler, 2005).

El buen trato a la gente con una exigencia respetuosa, es un factor fundamental para el logro de reconocimiento, eficacia y éxito en las empresas. Involucra tanto a los empleados como a las organizaciones. Las instituciones deben esforzarse por desarrollar políticas de recursos humanos justas, equilibradas y sensatas en función de tratar de mantener a los empleados satisfechos y motivados; los empleados deben desempeñarse de la mejor manera y comportarse de forma tal que el esfuerzo realizado esté en función de lograr el éxito y eficacia de su organización sobre todas las cosas. “Tanto las organizaciones como la gente necesitan tener éxito y una no puede ser exitosa sin la otra” (Lawler, 2005).

De igual forma, tratar bien a la gente genera resultados positivos sustanciales y de largo plazo para ambas partes. Por un lado, las organizaciones se vuelven entidades competitivas capaces de atraer y retener talento concentrado en el logro de la excelencia y resultados óptimos. Por el otro, las personas obtienen trabajos más interesantes, mejores recompensas y satisfacción en su plan de carrera (Lawler, 2005).

Desde otra perspectiva, la ausencia de motivación entre el personal puede ser origen de diversos problemas y comportamientos que afectan negativamente a las organizaciones como por ejemplo:

- Altos niveles de ausentismo que repercuten en la efectividad del trabajo del empleado así como de la empresa.
- Alta rotación de personal, lo que propicia discontinuidad en el trabajo y genera costos para la organización.
- Aumenta el número de accidentes en el trabajo.
- Cantidad excesiva de desperdicios y mermas lo cual genera altos costos en la institución.
- Número importante de quejas por parte de los empleados indicando el grado de insatisfacción de los mismos. (Kavanaugh, 1998)

Este tipo de actitudes en el personal entorpecen la dinámica laboral y dificultan el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, las consecuencias suelen tener mayor impacto para la empresa que para el trabajador ya que las empresas buscan su permanencia en el mercado a través de lograr una determinada calidad en los productos o servicios que ofrecen, y si estos no se logran, dicha permanencia podría estar en riesgo.

Por otro lado, para el trabajador, un mal desempeño puede significar la pérdida del empleo o poner en riesgo una fuente de trabajo. Esto sin duda tiene consecuencias sociales y económicas para ambas partes.

Considerar a las personas sólo como un factor productivo no es una buena medida para cualquier tipo de empresa u organización, porque, de entre los factores que intervienen en la productividad (económicos, materiales, tecnológicos, etc.), el factor humano es el único sobre el que la empresa no tiene control absoluto. En el fondo, las organizaciones dependen de las decisiones de los trabajadores con relación a la cantidad y a la calidad en el trabajo. Sin embargo, es posible tratar de impulsar a los colaboradores a la acción por medio de la motivación extrínseca.

Como consecuencia de todos estos factores se puede afirmar que la motivación no sólo tiene resultados positivos y beneficios para el trabajador, sino también y principalmente para el empleador. Por esta razón se debe tratar de poner en paralelo con la organización, las necesidades, objetivos e intereses de los colaboradores.

Este es sin duda un punto medular en las relaciones entre empresa y persona, porque pone a prueba la habilidad de los administradores para conciliar un punto organizacional sumamente complejo que es, conciliar ambos intereses en beneficio de ambas partes.

## Capítulo III. Eficacia Organizacional

En el presente capítulo se analiza los conceptos de la Eficacia Organizacional así como su importancia en las organizaciones.

El objetivo de este capítulo es entender los modelos de Eficacia para determinar cuáles aplica la organización además del enfoque con el que es observado, logrando así:

- Describir y analizar la influencia de la eficacia organizacional en las empresas como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
- Desarrollar y analizar los modelos de la eficacia y su aplicación en las organizaciones
- Especificar cuáles son los beneficios e importancia de su influencia.
- Y por último describir sus criterios de evaluación en función al trato de las personas.

### 3.1 Aproximaciones a la Definición de eficacia organizacional

El concepto de eficacia organizacional fue entendido y evaluado de distintas formas, según los objetivos de estudio, los contextos geográficos históricos y campos de actuación de los investigadores. Robbins (1987) argumenta que quizás esto sea uno de los motivos de tanta diversificación en su definición y operalización. En la siguiente tabla (Tabla 5); se presentan algunas definiciones de Eficacia Organizacional surgidas en las últimas cuatro décadas.

AUTOR /AÑO	DEFINICIONES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL
Gelade y Gilbert (2003)	"La eficacia puede ser entendida como la proporción entre la cantidad de salidas o rendimiento producidos, por la cantidad de recursos o entradas consumidos."
Quijano y Navarro (1999)	"Definiríamos la eficacia como la relación outputs conseguidos /outputs esperados o estándares (O/S), y la eficiencia como la relación outputs conseguidos/inputs utilizados (O/I). El concepto de eficiencia incluiría los costos...aspecto este que junto con la eficacia completaría de forma importante el concepto de efectividad."
Fernández-Ríos y Sánchez (1997)	"La eficacia es el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema"
Daft y Steers (1992)	"La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas."
Morin (1989)	"La eficacia organizacional es un juicio que pronuncia un individuo o un grupo sobre la organización, y más concretamente sobre las actividades, productos, los resultados o los efectos que se espera de ella."
Tosi y Slocum (1984)	"Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables."
Seashore (1983)	"La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene"
Weick y Daft (1983)	"La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta."
Cummings (1983)	"Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización."



Zammuto (1982)	" La efectividad proviene de la habilidad de una organización de satisfacer preferencias cambiantes de sus grupos de interés a través del tiempo" "Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos."
Cunningham (1978)	
Pennings y Goodman (1977)	

Pfeffer (1977)	"Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas."
Hannan y Freeman (1977)	"Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa."
Etzioni (1975)	"La efectividad comprende el grado que una organización realiza sus metas."
Lawrence y Lorsch (1967)	" La eficacia es la habilidad para estructurar actividades en torno a las contingencias ambientales... la eficacia de una organización es juzgada por su capacidad de atender a las necesidades de sus miembros a través de acciones planificadas con el ambiente interno y externo."
Yutchman y Seashore (1967)	"Una organización es eficaz en la medida en que optimiza y mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno."
Katz y Kahn (1966)	"Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita."

### Tabla 5. Definiciones de Eficacia Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la revisión conceptual, realizada hasta 2006, que hay poco consenso en cuanto a la definición de la EFO. Para algunos investigadores eficacia es sinónimo de eficiencia, efectividad, logro de objetivos, metas organizacionales; para otros, significa supervivencia y obtención de recursos; para otros aún, equivale a la satisfacción de los grupos de interés.

También es común la confusión conceptual entre eficacia y términos como eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad, éxito y excelencia organizacional los cuales, aunque relacionados, son conceptos diferentes (Morin, 1989). Además, según Hirsch y Levin (1999) desde hace algunos años, el término desempeño organizacional parece suplantar al de eficacia organizacional en distintos estudios.

Tal diversidad, según Fernández-Ríos y Sánchez (1997) es producto de las distintas formas de entender lo que es una organización, y de los diferentes criterios utilizados para evaluar la eficacia a lo largo de la historia de la teoría de la organización.

Sin embargo, aunque las organizaciones entiendan de formas distintas su eficacia, es posible describir criterios comunes conformadores de diferentes formas de entender la eficacia organizacional.

La organización es un organismo abierto necesita importar una cantidad de energía mayor a la que se devuelve al ambiente, convertida en productos. Es un proceso de entrada y salida.

Las organizaciones reciben energía a través de recursos humanos que son fuente de energía y materiales (recursos no humanos). La mano de obra directa es energía que actúa sobre los materiales que entran en la empresa en tanto, que la mano de obra indirecta es la energía que actúa sobre los otros miembros de la empresa o sobre materiales que no hacen parte de la transformación empresarial (planeación, estudios de tiempo, contabilidad, etc.).

La medida de las entradas y salidas de la empresa se hace a través de litros, metros, etc. depende los materiales que se utilicen. Y se usa el dinero como unidad de medida en casos que impliquen inversión de energía y rendimiento intelectual.

Idalberto Chiavenato elabora el concepto de **eficacia organizacional** abriendo el tradicional concepto de eficacia administrativa de lo financiero, administrativo y agrega el componente humano, tomando el enfoque de Likert. (Chiavenato, 2000). Algunos teóricos como Likert, Mahoney, Bennis entre otros, sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de los activos humanos.

Likert critica que se utilicen las medidas tradicionales de eficacia administrativa, a partir únicamente de materias primas, costos, ganancias o datos duros de las áreas financieras. Para este autor, también la eficacia administrativa se alcanza a través las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés de la gente, la motivación, la lealtad, el desempeño, la comunicación interna y la toma de decisiones adecuadas. (Chiavenato, 2000)

Negandhi (Chiavenato, 2000) por ejemplo, propone otros criterios relacionados con los empleados, para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

1. Capacidad de la administración para encontrar la fuerza laboral adecuada
2. Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo
3. Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Buenas relaciones entre los departamentos
6. Percepción respecto a los objetivos globales de la empresa
7. Utilización de la fuerza laboral calificada
8. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Alcance de objetivos empresariales
2. Mantenimiento del sistema interno
3. Adaptación al ambiente externo

Para que se dé la eficacia organizacional entran en juego muchos factores, algunos antagónicos entre sí:

- La satisfacción de la comunidad
- La satisfacción del gobierno
- La satisfacción de los gerentes
- La satisfacción de los proveedores
- La satisfacción de los acreedores
- La satisfacción de los empleados
- La satisfacción de los consumidores

En el concepto de eficacia organizacional es ambiguo y de difícil evaluación. Se han elaborado múltiples modelos que observan parcialmente la eficacia. De este modo, se ha generado confusión en la literatura. Esto ha influenciado notablemente en la realización de trabajos empíricos que no han llegado a concretar los contenidos empíricos a examinar para la evaluación de la eficacia organizacional.

Existen numerosas razones para la existencia de múltiples modelos de eficacia organizacional.

Por ejemplo, se observa en la realidad que existen numerosos modelos de organización arbitrarios, que responden a criterios diversos. Por otro lado, revisando la literatura observamos que no hay definiciones consensuales sobre qué visión de la organización es más adecuada, llegándose a dar el caso que hay autores que aseguran la superioridad de un modelo de eficacia sobre otro.

Sin embargo, el constructo de eficacia organizacional no es fácil de determinar empíricamente porque, en definitiva, es la última variable dependiente en la investigación de organizaciones.

La necesidad de demostrar que determinadas estructuras, sistemas de recompensas, estilos de liderazgos, etc. son mejores en algún sentido que otros, hace que la eficacia organizacional sea un tema central (Cameron y Wetten, 1983)

Recientemente, la literatura organizativa generada en torno al concepto de eficacia organizativa se ha agrupado en torno a dos visiones teóricas: la aproximación sistemas-recursos, que ve a las organizaciones como sistemas abiertos operando en entornos de recursos escasos.

Bajo esta visión, la eficacia organizativa se observa como el grado en el cual una organización es capaz de obtener con éxito recursos escasos y valiosos (Bedeian y Zammuto, 1991)

No obstante, este enfoque no se haya exento de críticas: existe una evidente dificultad de operacionalización del concepto de punto óptimo del sistema, la identificación de los recursos relevantes para la organización no es sencilla y, por último, se ignora el uso que se hace de los recursos en la organización.

El segundo eje teórico sería la aproximación *stakeholder* o aproximación de múltiples grupos influyentes o constituyentes. Esta visión evalúa la eficacia de la organización en función del grado de satisfacción de los grupos influyentes en el rendimiento de la organización. Estos grupos serían los propietarios de la organización, empleados, clientes, proveedores, gobierno y sociedad. Los criterios de eficacia o satisfacción varían notablemente entre estos grupos. De hecho, puede afirmarse que, bajo este enfoque, la eficacia organizacional es un concepto basado en los valores.

En consecuencia, la eficacia de la organización será percibida de modo diferente por cada uno de estos grupos, convirtiendo la estimación de esta eficacia en una tarea muy compleja.

- Grupo Criterio de eficacia
- Propietarios Dividendos
- Empleados Salario, trabajo estimulante, oportunidades de carrera
- Clientes Calidad, servicio, precio.
- Proveedores Pagos regulares, potencial de ventas futuras
- Gobierno Adhesión a las leyes, pago de impuestos
- Sociedad Empleo, apoyo a las actividades de la comunidad

Sin embargo, la inconcreción de la eficacia organizacional tiene ventajas para los investigadores. La definición ambigua de la eficacia permite una visión amplia y no restringida, la adopción de metodologías innovadoras que no se vean constreñidas por paradigmas y, en definitiva, la posibilidad de seguir construyendo nuevas aproximaciones teóricas y empíricas al concepto y evaluación de la eficacia de la organización.

La preferencia de los autores por el criterio de la eficacia organizacional ha dado origen a numerosas investigaciones, en las que se han hecho distintos intentos para resolver los problemas de su medición.

### **3.2 Una Breve Visión de la Eficacia en las Teorías de las Organizaciones**

El carácter multidisciplinar del estudio de las organizaciones ha posibilitado el surgimiento de distintas teorías y abordajes científicos las cuales, explícita o implícitamente, hacen referencia al tema de la eficacia organizacional. Se puede decir que la eficacia es una cuestión central y es casi imposible imaginar teorías organizacionales que no la incluyan (Robbins, 1987).

No es intención en este apartado hacer una exposición exhaustiva sobre las teorías organizacionales, sino enmarcar la visión de eficacia en la teoría clásica y teoría de sistemas. Cada uno de estos marcos teóricos, con sus fuerzas y limitaciones, propone identificar los determinantes de la eficacia organizacional dentro de una dinámica de causa-efecto (Savoie y Morin, 2001).

Según Hatch (1997) en las teorías clásicas de la organización la definición de eficacia, casi siempre implícita, está ligada a la consecución de determinados objetivos de la organización.

Taylor (1911), Fayol (1919), Weber (1924), principales exponentes de esas teorías, aportaron principios y métodos racionales para que las organizaciones pudiesen desarrollar sus actividades con mayor eficacia. Bajo esa perspectiva, en los fenómenos organizativos predomina la racionalidad económica, siendo preponderantes los criterios de rentabilidad y valor. La valoración de la eficacia organizacional desde el punto de vista económico se caracteriza por el uso de criterios de tipo financiero y por la preocupación por la eficiencia, sobre todo por la minimización de costes. En función de esto, la evaluación de la eficacia se realiza mediante indicadores cuantitativos de rentabilidad.

La inserción del componente humano para contrarrestar la visión racional-mecanicista presente en las teorías clásicas, marca el desarrollo de una segunda etapa en la historia de la teoría de la organización. Especialmente Mary Parker Follet y Chester Barnard, cuyas ideas enfatizaban la importancia del factor humano para el éxito de la organización, están entre los que posibilitaron la transición entre la visión clásica y la de las relaciones humanas. Follet (1918) enfatizó que las fuerzas que motivan a una persona en su trabajo, son las mismas que influyen en su vida fuera del trabajo, que se podía analizar las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y de los grupos.

En este sentido el rol del gestor sería coordinar y armonizar el esfuerzo del grupo que, según ella, sería la base de todos los enfoques. Para Barnard (1938) el éxito de la organización dependía, en grande parte, de buenas relaciones con las personas e instituciones con las cuales interactuaba (Robbins, 1987; Robbins y DeCenzo, 2002).

La teoría de las relaciones humanas, en la cual destacan las contribuciones de Mayo, Maslow, Argyris, McGregor, Herzberg, Likert y tantos otros, gana impulso con los estudios de Hawthorne iniciados en 1924. Esos experimentos fueron las primeras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar el comportamiento en el trabajo. Distintas escuelas componen este abordaje, cuyo énfasis es el comportamiento del individuo y su influencia en la organización.

Con el surgimiento de las teorías sistémicas, la organización pasa a ser vista como un conjunto de subsistemas interrelacionados y sometido a la influencia del entorno. Así, las preocupaciones de la teoría de las relaciones humanas, respecto a la satisfacción y desarrollo del trabajador, se amplían hacia el crecimiento y supervivencia de la empresa. En este sentido, la visión de eficacia organizacional estaba asociada a la capacidad de la organización en gestionar sus recursos, bien como en explorar su entorno en busca de recursos valiosos y escasos.

Desde este punto de vista, la eficacia fue entendida bajo diversas perspectivas, tales como: posición negociadora (Yutchman y Seashore, 1967); capacidad estructural para adaptarse a las contingencias ambientales (Lawrence y Lorsch, 1967); calidad humana de la organización (Likert, 1967), etc., los cuales vinculaban la representación de la eficacia de la organización con la realización de objetivos.

El desarrollo de esa teoría aportó al estudio de la organización, una visión alternativa de eficacia, en la cual emerge la consideración del entorno y consecuentemente, la idea de contingencia (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

En el contexto de los años 70, según Robbins (1987), la organización fue conceptualizada como campo político y los subsistemas organizacionales cobraron más importancia que las relaciones de la organización con su entorno. Además, el rol y la capacidad del gestor pasan a ser preponderantes para la determinación de la eficacia organizacional. Para Pennings y Goodman (1977) la organización eficaz es aquella que consigue satisfacer las necesidades y exigencias de sus constituyentes.

Por otro lado, Steers (1977) argumenta que para ser eficaz la organización debe priorizar tres principios básicos, los cuales son: optimizar los objetivos; valorar la percepción de sus constituyentes y enfatizar el comportamiento humano.

La crisis de los años 80 refuerza el interés, por parte de directivos y teóricos de la organización, por la eficacia. En este escenario, la eficacia de la organización fue asociada a cuestiones de supervivencia, obtención de rendimientos y elevada productividad. Se cuestiona el principio de "the one best way" y se acepta que existen soluciones locales y globales.

También se admite que una organización puede ser eficaz en algunos aspectos de su funcionamiento y en otros no. Además, se reconoce que lo considerado eficaz por una organización, podrá no serlo para otra. Se entiende que eficacia no es sólo ganancias, ni equivale a la eficiencia y que dependerá de la habilidad del gestor en interpretar las señales del entorno y discernir los límites de su actuación (Brunet, Brassard y Corriveau, 1991).

Se observa que, a partir de los años 90, la representación de lo que es eficacia organizacional se acerca a una conceptualización que ya estaba presente en los argumentos de Van de Ven y Ferry (1980). Para estos autores, la eficacia es un juicio de valor sobre los resultados deseados por una organización, en diferentes niveles de análisis, resaltando la necesidad de distinguir entre cuestiones de valor y de hechos.

Comparten esta perspectiva Morin, Sandie y Beaudin (1994), bien como Fernández-Ríos y Sánchez (1997) para quienes la eficacia organizacional no existe en sí misma. Para Morin et al. (1994) la eficacia es un constructo resultante de la visión adoptada por los grupos de interés legitimados, sobre actividades, productos y resultados organizacionales.

Igualmente, si tal juicio se refiere a los resultados, va a reflejar preferencias e intereses políticos, en cuanto a los criterios e indicadores de eficacia que se favorecerán. Ya Fernández-Ríos y Sánchez (1997) entienden la eficacia organizacional como un sistema de significados.

Estos autores enfatizan que la eficacia será determinada por los valores, sea de los dirigentes y/o de los evaluadores.

En este sentido, como constructo social la eficacia se refiere a un criterio de desempeño de la organización que tiene como base, los sistemas de representación de aquellos que la definen y/o la utilizan.

Según Fernández-Ríos y Sánchez, (1997) hay un cierto consenso en la literatura sobre eficacia organizacional, que el trabajo que más impacto ha tenido respecto a los criterios para medirla, fue el desarrollado por Campbell (1977).

Como se observa en la tabla 6, una buena parte de los 30 criterios propuestos por Campbell para medir la eficacia de una organización, hacen referencia a comportamientos de las personas en el trabajo. Es decir, a la influencia de una gestión eficaz de los recursos humanos en el desempeño de la organización.

1.Absentismo	11. Participación e influencia compartida	21.Estabilidad
2.Accidentabili	12. Planificación y establecimientos objetivos	22.Consenso sobre
3.Beneficios	13.Énfasis en el logro	23.Efectividad
4.Calidad	14 Internalización de los objetivos de la	24.Eficiencia
5.Moral	15.Flexibilidad/adaptación	25.Productividad
6.Cohesión	16.Gestión de la información y comunicación	26.Rotación
7.Conflicto	17.Habilidades interpersonales de la dirección	27.Satisfacción en el
8. Motivación	18.Habilidades de trabajo de la dirección	28.Utilización del
9.Control	19.Importancia de la formación y desarrollo	29.Valor de recursos
10.Crecimiento	20.Valoración por instituciones externas	30. Capacidad de respuesta

**Tabla 6: Criterios de eficacia propuesto por Campbell (1977)  
Fuente: Adaptado de Fernández-Ríos y Sánchez (1997:207/208).**

También Ivancevich (1992) describe la eficacia o su carencia, en términos de desempeño, absentismo y rotación del empleado, así como costes de desecho, costes de agravios, índices de accidentes, etc.

### 3.3 Eficacia Organizacional: Estado de la Cuestión

La revisión de la literatura demuestra que coexisten varios modelos explicativos, una multitud de estudios y, sin embargo, hay poco consenso respecto al significado y criterios de Eficacia Organizacional (EFO). Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997) el concepto de eficacia o efectividad organizacional ha suscitado más polémicas que acuerdos. Esto se hace visible en las distintas definiciones, modelos e indicadores utilizados para evaluarla.

La diversidad metodológica y resultados contradictorios revelados por la investigación empírica sobre EFO, resultó en extensas críticas como las presentadas por Cameron (1978); Kanter y Brinkerhoff (1981); Cameron y Whetten (1983) haciendo surgir distintas reacciones por parte de los investigadores organizacionales.

Unos han defendido un aplacamiento para los estudios de la EFO. Otros fueron más radicales proponiendo el abandono de tales estudios y, felizmente, hay un tercer grupo que se ha posicionado a favor de seguir estudiando al tema.

Goodman, Atkin y Schoorman (1983), tras un detallado análisis de diversos estudios sobre EFO se posicionan a favor de una moratoria. Argumentan la carencia de una teoría consolidada y la poca utilidad de los estudios empíricos realizados hasta aquel momento. Sus críticas resaltan, sobretudo, la inadecuada identificación de los indicadores de la EFO, la ignorancia de las relaciones entre diferentes indicadores, falta de estudios transversales y generalizaciones a organizaciones o unidades no comparables (Cameron, 1986).

Entre los investigadores defensores del abandono de los estudios sobre EFO, están Hannan y Freeman (1977). Según ellos las deficiencias metodológicas y teóricas, bien como la falta de distinción en la literatura EFO entre actividad científica y actividad de ingeniería, además de la divergencia en los criterios utilizados para evaluarla dentro de un mismo sector, y de los problemas que plantean las distintas conceptualizaciones de eficacia, son motivos suficientes para abandonar estos estudios.

En el grupo de los defensores de la continuidad de los estudios sobre EFO, encabezado por Cameron (1986), se destaca entre otros Morin et al. (1994); Fernandez-Ríos y Sánchez (1997); Savoie y Morin (2001). De manera general esos investigadores argumentan que a pesar de la confusión conceptual, operacional y demás problemas enfatizados los estudios de eficacia organizacional son necesarios, sobre todo en ciertos tipos de organizaciones.

Cameron (1986) ilustra mediante un estudio empírico en 29 organizaciones, cómo las objeciones de Goodman y sus colegas a la literatura empírica de eficacia pueden ser dirigidas, señalando que es importante seguir estudiando el tema, especialmente todo lo relacionado con su evaluación.

Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997) las consistentes críticas presentadas por Goodman, Atkin y Schoorman (1983), bien como por Hannan y Freeman (1977) son limitaciones a superar y que ellas en sí mismas no invalidan los estudios sobre EFO. Incluso, esas dificultades deben ser objetos de más investigación y presentan razones teóricas, empíricas y prácticas que justifican la continuidad de tales estudios.

Es decir, en todas conceptualizaciones sobre la naturaleza de las organizaciones, implícita o explícitamente, existen nociones sobre la EFO y las diferencias entre organizaciones eficaces e ineficaces (razones teóricas); demostrar que una estructura es, de algún modo, mejor que otras hace que la noción de eficacia sea una cuestión empírica central (razones empíricas) y, finalmente, el juicio que hacen las personas sobre la validez del diseño y funcionamiento de una organización (razones prácticas). Para Savoie y Morin (2001) la evaluación de la eficacia con criterios e indicadores apropiados es un ejercicio fundamental para el éxito de las organizaciones, cualesquiera que sean sus sectores de actividad. Afirman que desde las objeciones de Goodman et al. (1983) se realizaron grandes progresos. Por ejemplo, actualmente se admite que la eficacia organizacional es un constructo multidimensional y que cubre, simultáneamente, el valor de las personas o recursos humanos, el resultado económico, la perennidad y legitimidad de la organización en la comunidad.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas los indicadores utilizados para evaluarla son predominantemente financieros.

En consecuencia, se han desarrollado varios modelos de eficacia, cada uno de los cuales subrayan un aspecto diferente del tema y proporciona importantes percepciones.



### 3.4 Modelos y criterios para evaluar la Eficacia Organizacional (EFO)

La diversidad conceptual existente en la literatura de la EFO remite también a una cantidad de modelos bajo distintas dimensiones y criterios utilizados para evaluarla. Sin embargo, para Brunet et al. (1991) los distintos modelos no dan cuenta de la complejidad del constructo eficacia organizacional, presentando una visión parcial y limitada del mismo. El análisis de las similitudes o superposición de los criterios presentes en los diversos modelos, indujo a que investigadores como Robbins (1987), Morin et al. (1994), bien como Fernández Ríos y Sánchez (1997) realizasen un esfuerzo de síntesis entre los diversos criterios propuesto, en un intento de proponer un modelo que pudiera dar cuenta de una visión más amplia e integral de EFO.

#### 3.4.1 El modelo de las metas.

Este es el método tradicional para estimar la eficacia organizacional. En él, la eficacia se mide por el grado en que la organización logra sus metas u objetivos.

De acuerdo con los partidarios de este modelo, para su aplicación deben considerarse las cinco premisas siguientes:

1. La eficacia organizacional se define en términos del grado en que se logran las metas.
2. Los grupos o los responsables de la toma de decisiones formulan explícitamente las metas organizacionales.
3. Generalmente, las organizaciones tienen metas múltiples y contradictorias.
4. En las organizaciones, se prefiere la optimización de las metas a su maximización.
5. Toda organización está relacionada con su medio ambiente, del cual recibe recursos y al cual devuelve productos o servicios. Por lo tanto, el logro de las metas organizacionales está supeditado a una adecuada relación entre la organización y su medio ambiente.

Parece que es típico en las organizaciones el hecho de que exista conflicto de metas entre diversos grupos, los miembros forman coaliciones porque creen que sus metas personales se lograrán por medio de la unión. Como resultado, las metas reales que persigue una organización están en función de las metas anteriores y prácticas establecidas, las metas actuales de la coalición dominante y el estado futuro deseable para la organización.

Varios autores han señalado los problemas a que se enfrenta el modelo de las metas al tratar de determinar la eficacia organizacional. En primer lugar, está el problema de la multiplicidad de las metas organizacionales. Reimann (1975) indica que: "una organización no puede ser eficaz si esto implica lograr todas o la mayoría de sus metas". En segundo lugar, se presenta el problema de la especificidad de las metas. Para el logro de estas metas muy amplias, se llevan a cabo operaciones que pueden tomar una gran variedad de formas.

Es posible que las unidades organizacionales se muevan en diversas direcciones, que aun cuando sean consistentes con la meta general, se interfieran entre sí.

El tercer problema de las metas se relaciona con la dimensión temporal. Aquí deben considerarse dos aspectos:

- 1) las metas cambian con el tiempo, como resultado de las interacciones de la organización con su medio ambiente y de los cambios organizacionales internos,
- 2) los resultados pueden considerarse al corto o al largo plazo.

Para las organizaciones involucradas en un proceso continuo; Hannan y Freeman (1977) sugieren que las fluctuaciones anuales en su desempeño no se tomen en consideración y que en cambio se ponga énfasis en el desempeño promedio a través de largos periodos.

Por éstos y otros problemas, Hannan y Freeman han llegado a sugerir que el concepto de eficacia no se use como un término científico y que se reserve su uso para una función de crítica social. En este sentido, puede usarse para demostrar que las organizaciones no están haciendo lo que dicen, o que no lo están haciendo suficientemente bien.

#### **3.4.2. El modelo de adquisición de recursos.**

En este modelo, desarrollado por Yuchtman y Seashore (1967), se define a la eficacia organizacional como: "la habilidad (de la organización) para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos que apoyen su funcionamiento". (p. 393) Por lo tanto, la organización tiene como primera y fundamental meta su supervivencia y el fortalecimiento de sus recursos.

En este modelo, para evaluar la eficacia organizacional teóricamente debe comenzarse averiguando si la organización es consistente internamente consigo misma y si está usando juiciosamente sus recursos. Desde un punto de vista práctico, ni siquiera es preciso clarificar qué metas persigue la organización; más bien se debe investigar acerca de posibles conflictos entre grupos, comunicaciones, moral, tensiones, satisfacción en el trabajo, ausentismo, tasa de accidentes, habilidad de los administradores y supervisores, etcétera.

También la aplicación de este modelo ha sido criticada por diversos autores en relación con los problemas que presenta. Entre ellos, Hall (1982) señala que la adquisición de recursos no se hace porque sí, sino que se basa en lo que la organización desea lograr (es decir, sus metas). Además, rara vez se adquiere un recurso por sí mismo, sino más bien en referencia a las pautas señaladas por la coalición dominante en la organización. Por otra parte, Price (1972) indica que este enfoque no separa los conceptos de eficiencia y eficacia, mientras que Molnar y Rogers (1976) apuntan que es inapropiado para organizaciones no lucrativas. Aunque este modelo no ha generado una línea coherente de investigación, en cambio ha tenido la virtud de poner al descubierto la importancia crítica de las transacciones entre la organización y su medio ambiente.

### **3.4.3 Modelos que ponen de relieve la satisfacción de los participantes.**

Estos modelos de eficacia toman al individuo como marco de referencia. Se pone énfasis en los juicios individuales o de grupo acerca de la calidad de la organización. Fue Barnard (1938) quien abrió el camino a este tipo de modelos con su concepción de las organizaciones como mecanismos de cooperación y distribución de incentivos. El éxito de una organización no lo estimaba por el logro de sus metas, sino por su capacidad para sobrevivir mientras obtenía la contribución de sus miembros proporcionándoles recompensas o incentivos en cantidad suficiente.

En un modelo de esta naturaleza, Cummings (1977) enfoca la eficacia desde una perspectiva instrumental, al definir a la organización eficaz como aquella en que la mayoría de sus participantes se perciben libres para utilizar a la organización y sus subsistemas como instrumentos para el logro de sus propios fines.

De acuerdo con este enfoque, dimensiones como productividad, adaptabilidad y eficiencia son condiciones para la supervivencia organizacional y no metas por sí mismas.

La organización debe adquirir suficientes recursos con el fin de que pueda ser instrumental para sus miembros.

Este enfoque de la eficacia organizacional presenta tres problemas mayores. El primero consiste en que los individuos tienen diversas maneras de relacionarse con las organizaciones de las que forman parte (alienante, calculadora o moral), lo que impide la congruencia entre individuos y metas en muchos tipos de organizaciones.

El segundo problema es que se dejan de lado las consecuencias de las actividades de la organización. Finalmente, el tercero consiste en que este enfoque tampoco toma en cuenta que el funcionamiento de las organizaciones afecta a individuos que no son miembros de ellas.

Keely (1978) propone un enfoque de "justicia social" para la eficacia, que se basa en la maximización del bienestar de los participantes menos favorecidos de un sistema social. Este enfoque podría operacionalizarse minimizando el descontento que experimentan los participantes en sus interacciones con la organización.

Keely reconoce las dificultades prácticas que conlleva la aplicación de este enfoque, pero cree que contiene ventajas éticas que otros modelos no poseen.

### **3.4.4 Modelo de restricciones, metas y participantes.**

En este modelo, desarrollado por Pennings y Goodman (1977), se define a la eficacia organizacional como la medida en que pueden satisfacerse las restricciones relevantes y se obtienen resultados que aproximan o sobrepasan un conjunto de referentes correspondientes a diversas metas. Los autores del modelo también ponen de relieve el papel de la coalición dominante en la definición de la eficacia organizacional.

Las restricciones implican condiciones que una organización debe satisfacer para ser eficaz. Entre ellas se incluyen políticas y procedimientos previamente establecidos.

Las restricciones orientan la toma de decisiones y el comportamiento en las organizaciones. A su vez, las metas organizacionales son los fines deseables o los objetivos planteados por la coalición dominante. La diferencia entre una meta y una restricción depende en parte de qué es más importante para la coalición dominante (en general, las metas son más importantes).

Otra diferencia entre metas y restricciones es que las metas pueden o no aproximarse a un referente, mientras que las restricciones deben satisfacerse como una condición necesaria para la eficacia organizacional.

Los referentes son las normas de evaluación, establecidas por la coalición dominante, contra las que se comparan las metas y las restricciones. Para que una organización sea eficaz es preciso satisfacer ciertas restricciones, pero el solo hecho de satisfacer una restricción no significa eficacia.

Eficacia es lograr una meta considerando y cumpliendo con determinadas restricciones.

El modelo de Pennings y Goodman es difícil de aplicar en un análisis comparativo (Seashore, 1977). A menos que puedan proponerse referentes que sean genéricamente similares y comparables entre diferentes organizaciones, será difícil desarrollar una línea de investigación. Por otra parte, el modelo es mucho más integral que los presentados anteriormente y tiene la ventaja de descubrir los aspectos políticos de la vida organizacional.

### **3.4.5 Modelo de las funciones sociales.**

Estos modelos están basados en lo que las organizaciones hacen para la sociedad a la que pertenecen. De acuerdo con Talcott Parsons (1960) todos los sistemas sociales deben resolver cuatro problemas básicos: adaptación, logro de sus metas, integración y permanencia. Las organizaciones pueden considerarse sistemas sociales por derecho propio y deben enfrentarse a los mismos problemas. Katz y Kahn (1979) han identificado estas cuatro funciones básicas al nivel de la organización: producción, mantenimiento, administración y adaptación. La eficacia organizacional puede entonces conceptualizarse sobre la base de qué tan bien se cumplen estas funciones.

Estos modelos han sido criticados por ser extremadamente teóricos (Blau y Scott, 1962) y porque es muy difícil tomar en cuenta los intereses de todos los beneficiarios de una función social (Mouzelis, 1967). En un análisis similar, Perrow (1977) hace notar que ciertas organizaciones, tales como escuelas, hospitales, prisiones y organizaciones de beneficencia cumplen funciones que son más importantes que los servicios que ofrecen a sus clientes.

Este aspecto de la "eficacia para quién" debe formar parte de cualquier evaluación de la eficacia. Debe quedar claro que las acciones organizacionales afectan de distinta manera a los distintos participantes y que acciones que tienen éxito en una dirección pueden no tener consecuencias en otra.

### 3.4.6 El Modelo Multidimensional

Morin et al. (1994) analizaron las dimensiones y criterios propuestos en diversos modelos (Pfeffer y Salancik, 1978; Goodman y Pennings, 1980, Seashore, 1983, Zammuto, 1984, entre otros) y propusieron un modelo multidimensional con cuatro dimensiones de eficacia: la social, la económica, la sistémica y la política. Tal modelo ha sido aplicado en sectores como salud, educación, energía y construcción.

Posteriormente, sus creadores lo modifican y añaden la dimensión ecológica. También se ha modificado el nombre de la dimensión social para psicosocial y se han determinado los 16 criterios utilizados para evaluar las cinco dimensiones de la EFO (Savoie y Morin, 2001). Según los idealizadores del modelo, esos criterios fueron elegidos bajo el principio de parsimonia, grado de operacionalización, naturaleza y nivel de objetivación de los mismos en el desempeño organizacional. En la versión actual de este modelo multidimensional las dimensiones y sus respectivos criterios son:

**Dimensión sistémica:** la perennidad de la organización – Como en el modelo de sistemas, en esta dimensión la EFO es evaluada mediante los procesos organizacionales y según los objetivos que se quiere alcanzar. Refleja el grado al cual las actividades de la organización son continuas en el tiempo, garantizando estabilidad y crecimiento. Para ello, tres preocupaciones o criterios deben estar presentes en los miembros de la organización: mejora constante de la calidad de los productos y servicios, mantenimiento de la competitividad y satisfacción de los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas y acreedores).

**Dimensión económica:** la eficiencia económica – Es el centro de interés de inversionistas y gestores. Se mide por el logro de objetivos formales, los cuales se suponen conocidos, compartidos y ajustados a la eficiencia económica. Esta dimensión hace posible la obtención y mantenimiento de contribuciones necesarias para el logro de objetivos de crecimiento financiero. Sin embargo, para aumentar la eficiencia de las actividades, los gestores deben estar atentos a los tres criterios: ahorrar recursos, mejorar la productividad y mejorar la rentabilidad general.

**Dimensión psicosocial:** el valor de las personas – Resalta los recursos inexplorados de las personas y la satisfacción de sus necesidades. En esta dimensión de la eficacia organizacional pone de manifiesto el valor aportado por todos los empleados, incluyendo a los directivos, a las actividades y logro de objetivos de la organización. Incluye cinco criterios: compromiso, clima de trabajo, rendimiento, competencias, salud y seguridad de los empleados.

**Dimensión ecológica:** la legitimidad organizacional – Enfatiza que la calidad del intercambio entre ambiente y organización es primordial. Ya que las organizaciones extraen y utilizan sus recursos del medio-ambiente, devolviendo a éste posteriormente, productos y servicios oriundos de esas transformaciones, hay que cuidar para que tales intercambios sean ventajosos para ambos.

Según esta dimensión, las presiones que invitan a amplificar la noción de EFO vienen frecuentemente del exterior de las organizaciones e implican, sin duda, desafíos a superar. Los criterios utilizados para evaluarla son tres: respecto a la regulación, responsabilidad social y responsabilidad ambiental.

**Dimensión política:** intereses y valores de los principales constituyentes externos – Alerta para la acción de los constituyentes, bien como para los procesos susceptibles de producirse y modificarse al finalizar el diagnóstico organizacional. Destaca que los constituyentes tienen sus juicios e intereses hacia la organización, los cuales intentan promover, sostener o defender. Por lo tanto, la preferencia y elección de los criterios o indicadores de EFO, bien como la valoración que de ellos se deriva, dependerán del interés y valores de los constituyentes.

Como criterios factibles para evaluar esta dimensión, Savoie y Morin (2001) sugieren las cuatro meta-criterio propuestos por Zammuto (1984), los cuales son: satisfacción de la coalición dominante, satisfacción de los constituyentes según su poder relativo, minimización de los perjuicios y, adecuación de la organización al entorno.

También Robbins (1987), bien como Fernández Ríos y Sánchez (1997) tras una extensa revisión de los criterios propuestos en los modelos por Scott (1977); Miles (1980); Garcia (1988); Orpen (1988) plantean una integración en tres marcos teóricos: modelos de objetivos; modelos de sistemas y modelos de componentes múltiples, resaltando las condiciones de aplicabilidad, particularidades, criterios, limitaciones e intersecciones entre ellos.

### **3.4.7 El Modelo de Objetivos**

En el modelo de objetivos la organización es vista como un sistema racional donde se destaca el papel central del cumplimiento de las metas como criterio para medir la eficacia. En este sentido, su característica básica es la definición de la eficacia en términos de consecución de los objetivos propuestos. Los adeptos de este modelo (Simon, 1964; Mintzberg, 1976) entienden que las organizaciones son creadas para lograr objetivos.

Argumentan que el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma. Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos, mayor es su eficacia.

En este modelo, según Fernández-Ríos y Sánchez (1997), implícita o explícitamente hay dos supuestos en los cuales se basan sus defensores. Primero, las organizaciones se dirigen a un objetivo último, lo cual puede ser su misión o función. Segundo, este objetivo puede ser identificado, definido y medido empíricamente. Sin embargo, si los objetivos representan resultados deseados, en este modelo surge el cuestionamiento: ¿cuáles son los objetivos apropiados para medir la eficacia de una organización?

Esta pregunta ha derivado una vieja polémica entre objetivos prescritos y objetivos derivados.

De un lado están los que defienden los objetivos prescritos, los cuales se centran en la parte formal de la organización como fuente más válida de información respecto a sus objetivos (Etzioni, 1960; Weiss y Rein, 1969). Para Katz y Kahn (1966), representantes del grupo de los objetivos derivados, es el investigador quien a partir de su teoría debería llegar a los objetivos, los cuales pueden ser independientes de las intenciones de los miembros de la organización.

En un intento de conciliar estas dos posiciones Dubin (1976) argumenta que la EFO según sea considerada desde dentro o desde fuera – eficiencia o utilidad social – respectivamente, tiene dos significados difíciles de conciliar y que son a menudo contradictorios. El planteamiento de Dubin no genera soluciones respecto a los criterios para evaluar la EFO.

Para Fernández-Ríos y Sánchez (1997) el análisis de la eficacia organizacional desde el modelo de objetivos parece ser apropiado cuando los objetivos organizacionales son claros, existe un consenso y se puede medirlos. Sin embargo, aunque esta condición sea necesaria, no es suficiente y conlleva a algunas limitaciones, ya que los objetivos son versátiles, están en flujo, requieren redefiniciones una vez que las organizaciones persiguen objetivos tanto a corto como a lo largo plazo.

La crítica a esas limitaciones y visión parcial de la EFO en el modelo por objetivos, impulsó el surgimiento del modelo de sistemas, lo cual entiende las organizaciones son sistemas abiertos. Preconiza una estructuración que se reproduce en toda la organización, como un conjunto de subsistemas funcionalmente interrelacionados, donde el análisis de las relaciones organización- entorno es indispensable para determinar la eficacia (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

#### **3.4.8 El Modelo de Sistemas**

Este modelo enfatiza que más importante que el logro de objetivos, es la habilidad que las organizaciones deben tener, para encontrar sus objetivos y sobrevivir. Es decir, la capacidad de responder a las necesidades del ambiente externo, bien como la de utilizar y optimizar sus recursos internos para mantener el sistema en un grado de funcionamiento óptimo. En la base de este modelo está el concepto de sistema argumentado por Von Bertalanffy, desarrollado posteriormente por Emery y Trist (1965), Kast y Rosenzweig (1980) y otros.

Así, la evaluación de EFO considera no solamente los objetivos, sino todos atributos que tienen alguna función significativa en la adaptación, mantenimiento, procesos de transformación y crecimiento a largo plazo, valorados de forma integrada. Desde este punto de vista la definición y medición de la eficacia será en función del marco espacial (nivel individual y nivel supersistema) y del marco temporal (corto y/o largo plazo) admitiendo un tratamiento genérico en el análisis de la misma. Además se destacan los criterios que aumentan la supervivencia de la organización o aquellos que evitan su declive (Reiman, 1982).

Considerar la organización como un sistema abierto sugiere la idea de que el significado de un indicador dado puede ser contingente en el sentido de que puede tener diferentes implicaciones, incluso contradictorias, en diferentes contextos. Este modelo hace la distinción entre variables resultado por un lado, y variables causales, por otro, y opera en una red de relaciones que pueden ser causales en ambas direcciones.

Así, desde esta perspectiva, la cual tiene como partidarios Georgopoulos (1957); Etzioni (1960); Yuchtman y Seashore (1967); Evan (1976); Katz y Kahn (1977) entre otros, se considera las relaciones entre la organización y su entorno como un aspecto central en la definición de la eficacia.

Para Yuchtman y Seashore (1967) bien como para Katz y Kahn (1977) cuyos planteamientos respecto al modelo de sistemas son similares, aunque los primeros se centran en los procesos y los segundos en los fines, el criterio bargaining position es el que determina el constructo EFO.

Resaltan que tal criterio excluye cualquier objetivo específico, como criterio último de eficacia considerando aspectos centrales como: competición e intercambio, recursos, optimización y maximización (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

Aunque el modelo de sistemas proporcione un marco teórico general, capaz de abarcar a diferentes y complejas organizaciones, también presenta limitaciones respecto al desacuerdo entre los criterios de EFO y la creencia que se puede evaluar sin referencia a los valores. Además, evaluar la eficacia en términos de obtener recursos escasos y valiosos, añade más dificultades ya que sólo es posible en comparación con otras organizaciones. Esas y otras limitaciones, bien como la insatisfacción con respecto a la teoría e investigación sobre EFO en los años 70 hicieron surgir el modelo de componentes múltiples (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

#### **3.4.9 El Modelo de Componentes Múltiples**

Este modelo enfatiza los juicios que las personas o grupos de vital importancia (accionistas, proveedores, clientes, directivos, empleados, etc.,) hacen respecto a la calidad de la organización.

Se presenta con diferentes calificativos, tales como valores múltiples, componentes estratégicos o modelo de satisfacción y aborda la organización como círculos de influencia. Señala que dentro de cada círculo hay los constituyentes que evalúan las actividades en conformidad con sus intercambios en estas intersecciones. De esta forma, la organización es eficaz cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes (Zammuto, 1982; Robbins, 1987).

Representantes de esta perspectiva, Pennings y Goodman (1977); Keeley (1978); Pfeffer y Salancik (1978); Connolly, Conlon y Deustch (1980), Zammuto (1982), Miles (1980); Robbins (1990), entienden que los componentes son aquellos individuos o grupos indispensables a la organización. Los autores mencionados anteriormente también reconocen que las organizaciones poseen constituyentes internos y externos, los cuales tienen preferencias distintas, y que existe una coalición dominante que define, mediante negociación entre las partes, los criterios de eficacia.

Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997) este acercamiento se asemeja al de sistemas, con la diferencia que el modelo de componentes múltiples enfatiza solamente los entornos que pueden amenazar la supervivencia organizacional. Por ejemplo, resalta que dos organizaciones con características parecidas, como universidades públicas y privadas, tienen como amenaza entornos diferentes, a los cuales deben responder si desean sobrevivir. Además, se asume en este modelo que existen campos políticos en las organizaciones, con diferentes grados de poder e interés, los cuales compiten por el control de los recursos y además, se entiende que algunas demandas por parte de esos grupos serán más atendidas que otras.



El análisis de la EFO conlleva a la evaluación de como la organización satisface a las solicitudes de los constituyentes que impactan directamente en su supervivencia. Desde el surgimiento del modelo de componentes múltiples, muchas variaciones han sido propuestas en las evaluaciones de la EFO, aunque parten del mismo supuesto. Tal variación es proveniente de la decisión de cómo debe ser juzgada la EFO, ya que el modelo contempla distintas alternativas de valores, lo que conlleva al desacuerdo en los criterios-meta: relativismo, poder y justicia social (Zammuto, 1982).

Desde la perspectiva del relativismo, a la cual pertenece Connolly et al. (1980), el modelo es contemplado como una técnica empírica utilizada para recoger información sobre rendimiento organizacional, y tiene como base los juicios de eficacia de los constituyentes. En el criterio poder, defendido por Pennings y Goodman (1977), Pfeffer y Salancik (1978) entre otros, se destaca que el grupo de interés dominante es el que define y impone los criterios de la EFO. Por tanto, la organización es eficaz si atiende a las demandas de los constituyentes organizacionales más poderosos.

El criterio operativizado por Keeley (1978), inspirado en el concepto de justicia social de Rawls (1971), a través del principio del rechazo mínimo, defiende que la organización más eficaz será la que tiene menos componentes arrepentidos de su participación en ella. Tal argumento presenta algunas complicaciones, por ejemplo si se evalúa una prisión y problema en la comparación de diferentes organizaciones (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

En el criterio evolutivo se enfatiza que el rendimiento organizacional debe ser evaluado en su contexto. Considera que organización y entorno se adaptan mutuamente, lo que implica tres consecuencias en el análisis de la EFO, las cuales son: a) el rendimiento organizacional necesita ser sensible a las demandas de los constituyentes; b) la eficacia resulta de actividades innovadoras; y c) la organización es parte del entorno y no puede sobrevivir sin él.

Según Zammuto (1982) esta perspectiva no ofrece una definitiva formulación de eficacia, sino que enfatiza la relación entre limitaciones y preferencias de los constituyentes. No se centra en la cuestión de qué preferencias deben ser satisfechas, sino cómo se va a satisfacer estas preferencias cambiantes de sus componentes a lo largo del tiempo. Además, concluye que ningún grupo de constituyente es superior, aunque en determinadas ocasiones sea más importante satisfacer a unos en detrimento de otros.

Fernández-Ríos y Sánchez (1997) sintetizan que el modelo de componentes múltiples puede ser considerado como una ampliación del modelo de objetivos, lo cual podría ser un criterio meta a más. Sin embargo, el modelo de objetivos no considera las preferencias de sus constituyentes, utilizando solamente el criterio-meta de los directivos. Similarmente, el modelo de sistemas no considera las preferencias de los constituyentes y esto incluye también a los directivos. Entonces, el modelo de componentes múltiples surge en el intento de superar esta limitación y afirma que una organización puede ser calificada como eficaz en varias dimensiones.

Compartiendo la perspectiva de evaluar de forma integrada las distintas dimensiones de la organización, en 1997 el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona se propone una evaluación profesional, orientada a la intervención y eficacia organizacional a través del Modelo de la Auditoría del Sistema Humano.

#### **3.4.10 El Concepto de Eficacia en el Modelo de la Auditoría del Sistema Humano (ASH)**

Con un enfoque sistémico y ético el modelo ASH contribuye a una eficaz gestión del sistema humano y su relación con los objetivos de negocio. Ha sido aplicado en distintos sectores y en diversas empresas europeas. Ese modelo incluye tres aspectos: (1) un modelo teórico de comportamiento organizativo; (2) una batería de instrumentos para la evaluación de distintas dimensiones de la organización, útiles al diagnóstico e intervención; y (3) un sistema de control de la gestión, lo cual permite acompañar la evolución de la organización desde la perspectiva de su sistema humano y sus relaciones con los resultados empresariales (Quijano et al. 2005).

En las evaluaciones respaldadas por el modelo ASH son “consideradas cuatro áreas en las que actúa la organización que reacciona frente a su entorno e intenta configurarlo: estrategia, diseño (tecnología, estructura y sistemas), procesos (psicológicos y psicosociales) y resultados (blandos o calidad de recursos humanos y duros o efectividad organizacional). La estrategia elabora la visión de la empresa y fija los criterios de efectividad organizativa. El diseño o rediseño incluye las nuevas tecnologías y los nuevos procesos productivos incorporados, así como las nuevas estructuras (a nivel global, departamental, o de puestos de trabajo), y los nuevos sistemas de gestión y en particular de gestión de personas.

Los procesos psicosociales, particularmente el liderazgo y la cultura organizativa, inspiran e influyen en las dimensiones anteriores, al tiempo que son influidos por ellas y modificados.

Como consecuencia de todo ello se producen los procesos psicológicos en las personas, que finalmente repercuten en los resultados en las personas, entendiendo por ello no sólo el nivel individual, sino el grupal y el organizacional. Estos resultados en las personas es lo que hemos llamado la calidad de los recursos humanos de la organización que finalmente producen unos resultados de las personas para la organización en el nivel de los individuos – por ejemplo, mediante su rendimiento en el trabajo, o en la reducción del absentismo y la rotación -, en el nivel de los grupos – por ejemplo, mediante la productividad grupal - y en el nivel del sistema organizativo global – por ejemplo, mediante sus resultados financieros. Estos tres niveles configuran la efectividad organizativa o también a veces llamada los resultados duros de la empresa” (Quijano et al., 2005:13).

Esa descripción textual ilustra el funcionamiento operacional actual del modelo ASH, lo cual plantea teórica y empíricamente, un índice de Calidad del Sistema Humano (ICSH) de la organización.

Según Quijano et al. (2005) ese índice contiene, entre otros aspectos, la calidad de los recursos humanos, la calidad de los procesos y sistemas de gestión de recursos humanos y la estructura de los puestos de trabajo. Por su vez, la calidad de los recursos humanos incluye constructos como la motivación, el compromiso, el estrés, y otros. La calidad de los procesos psicológicos comporta fenómenos como: auto eficacia, equidad, instrumentalidad, claridad de rol, apoyo social. La calidad de los procesos psicosociales enfatiza la cultura organizacional, la participación, el liderazgo, la visión compartida etc. Respecto a la estructura del puesto el análisis se basa en las características descritas por Hackman y Oldham (1980).

Además de los modelos científicos presentados anteriormente, en 1991 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, concibe un modelo de EFO desde la praxis, para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

#### **3.4.11 El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – (EFQM)**

Este modelo no normativo, utiliza una metodología más bien cualitativa y se ha mostrado como un instrumento útil al desarrollo y logro del éxito en las organizaciones en Europa. Su objetivo es ayudar a las organizaciones, empresariales o de otros tipos, a mejorar su funcionamiento a través del proceso de la auto-evaluación. Ese proceso conlleva a que las organizaciones conozcan mejor así misma y se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión organizacional. Su fuerza deriva del entendimiento de las relaciones entre sus nueve dimensiones utilizadas como criterios para evaluar la eficacia organizacional.

Con una determinada concepción de eficacia, ese modelo usa como guía un conjunto de criterios y reglas denominado Agentes y un otro conjunto de criterios y reglas denominado Resultados. Estos dos grupos comportan varias dimensiones e indicadores que abarcan todas las áreas del funcionamiento organizacional. En sucesivos años de aplicación, en diversas organizaciones europeas, se ha incorporado al modelo pequeñas modificaciones que culminaron en la versión en vigor desde 1999.

La actualización presenta avances cualitativos e incluye, entre otras, la descripción de aspectos relevantes de la gestión, desarrollo e implicación de las personas en la eficacia de la organización, bien como la sustitución de la dimensión satisfacción del personal o resultados en las personas.

A continuación se presenta y se describe, brevemente, las dimensiones actuales del modelo EFQM.

El criterio Agentes o facilitadores son aspectos del sistema de gestión de la organización que causan los resultados. Está conformado por cinco dimensiones: liderazgo, políticas y estrategias, personal, colaboradores y recursos y, finalmente, los procesos. En liderazgo se evalúa la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita a que se alcance la misión y la visión en la organización, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados y se compromete personalmente con el desarrollo y la puesta en práctica del sistema de gestión de la organización. Política y Estrategia enfatiza cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

En Personal se evalúa cómo la organización gestiona y desarrolla el conocimiento de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Es decir, cómo planifica estas actividades en apoyo de su política, estrategia y eficaz funcionamiento de sus procesos. Colaboradores y Recursos resalta cómo la organización planifica y gestiona sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política, su estrategia y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En Procesos se evalúa cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política, su estrategia, generando valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

El criterio Resultados representa lo que la organización consigue para sus inversores, clientes, empleados y para la sociedad en la cual está ubicada.

Está conformado por las cuatro dimensiones, cada una con dos indicadores: resultado en los clientes (medidas de satisfacción de los clientes y indicadores), resultado en las personas (medidas de percepción del personal e indicadores de rendimiento), resultado en la sociedad (medidas de percepción e indicadores) y rendimiento final de la organización (resultados e indicadores claves).

En su nueva versión, el modelo EFQM ratifica que el personal no es sólo un recurso, sino que es también un cliente interno, cuya satisfacción se convierte en un criterio de excelencia, siendo además, uno de los requisitos para la obtención de los resultados deseados por la empresas. Ese modelo y sus variables, se asemejan a los modelos de otros países como el Malcolm Baldrige, el japonés, el iberoamericano (Quijano et al., 2005).

### **3.5 Una breve discusión sobre los diversos modelos y criterios propuestos**

Después de revisar estos diferentes modelos, puede resumirse que no existe un criterio único de eficacia organizacional. La utilización preferente depende de la situación específica por la que atraviesa la organización en cuestión y de la prevalencia de las variables que definen esta situación. Así, cuando la organización enfrenta una situación particularmente difícil, en la que inclusive está en juego su supervivencia, el modelo de adquisición de recursos podría ser el más adecuado para evaluar su eficacia; en cambio, el modelo de las metas podría ser apropiado cuando la situación es relativamente estable y previsible.

También es factible combinar elementos de dos o más modelos; por ejemplo, al evaluar la eficacia de un programa de investigación es posible considerar tanto el porcentaje de investigaciones en proceso que han cubierto oportunamente las fases del plan de investigación (metas), como el porcentaje de apoyo que el programa recibe de fuentes diferentes a las tradicionales (recursos).

Sin embargo, autores como Van de Ven y Ferry (1980); Robbins (1987); Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) enfatizan la necesidad y importancia de explicitar la opción por determinadas dimensiones y criterios de eficacia, cuando se evalúa el desempeño organizacional. También Cameron (1980) así como Cameron y Whetten (1983) alertaban que los problemas básicos que sobresalen del estudio de EFO, son problemas de criterio. En este sentido, los diferentes criterios propuestos por los diversos modelos explicativo, ponen de manifiesto que uno de los desafíos de cualquier investigador, es el de determinar los criterios apropiados, además de factibles a propósitos de la investigación planteada.

### 3.6 Aspectos previos a la elección de los criterios para evaluar la EFO

Antes de la elección de los criterios para evaluar la eficacia organizacional, hay que considerar siete aspectos indicados por Cameron (1986) y ratificados por Fernández-Ríos y Sánchez (1997), los cuales son: (1) aspectos de la organización; (2) universalidad y especificidad de los criterios; (3) criterios normativos versus criterios descriptivos; (4) criterios estáticos versus criterios dinámicos; (5) nivel de análisis utilizado; (6) criterios objetivos versus criterios subjetivos y, (7) quién define los criterios.

Para Fernández-Ríos y Sánchez (1997), las cuestiones que se consideran respecto a los aspectos de la organización, dependen de la perspectiva teórica adoptada por los investigadores – para algunos el logro de objetivos es el criterio de eficacia más utilizado, otros han propuesto alternativas a dicho criterio.

Cuanto a la universalidad - especificidad de los criterios - algunos autores indican que se puede analizar la eficacia organizacional mediante un conjunto único de criterios como la flexibilidad, la supervivencia, etc. y que la investigación debe incluir criterios universales apropiados. Otros investigadores señalan que como las organizaciones son diferentes, cada organización requiere un grupo único y diverso de criterios. Además, diferentes sub-unidades de una misma organización, pueden ser evaluadas por diferentes criterios. Como hay importantes diferencias entre organizaciones como bancos, hospitales, escuelas, etc., resulta prácticamente imposible derivar un criterio universal de efectividad para todos ellos (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997:234).

La opción entre criterios normativos o criterios descriptivos, se relaciona con el grado en que se seleccionan o prescriben los criterios para la evaluación de la efectividad. Gibson et al. (1994) aconsejan la utilización de cinco criterios: producción, eficiencia, satisfacción, adaptación- progreso y supervivencia.

Dunhan y Smith (1985) señalan satisfacción en el trabajo como un único criterio normativo relevante. Otros investigadores evitan la selección de criterios estándar a priori, enumerando las características más importantes de una determinada organización. Finalmente Thompson (1967) sugiere que la diferencia entre criterios normativos y descriptivos es lo mismo que decir objetivos para la organización versus objetivos de la organización.

Respecto a la cuestión entre criterios estáticos o criterios dinámicos, se destaca que muchos estudios de EFO incluyen visiones estáticas de los inputs, procesos o resultados. Los escasos estudios que emplean criterios dinámicos y datos longitudinales, indicando cambios en el tiempo, ponen de manifiesto la dificultad para tal realización.

El aspecto nivel de análisis utilizado enfatiza que las evaluaciones de EFO se hacen posibles en tres unidades de análisis: organización, grupo, individuo. (Gibson et al. 1994). En nivel organizacional se considera lo que describe toda la organización. Se relaciona con los objetivos, características, estructura y procesos organizacionales adecuados, por ejemplo, la reputación o productividad de la empresa.

El calificativo organizacional sólo se aplica a una característica que puede dar cuenta de la totalidad de la organización. Del mismo modo, en nivel de grupo se describe uno o más aspectos de esta entidad, como por ejemplo el moral o el rendimiento del equipo. Finalmente, en nivel individual se considera lo que puede dar cuenta de uno o más aspectos de un dado trabajador, como por ejemplo el resultado de su trabajo o de su absentismo, etc.

En función del nivel de análisis que se elija los criterios a considerar para evaluar la eficacia son distintos. Sin embargo, algunos datos individuales pueden incorporarse a nivel grupal. A la vez, datos grupales pueden integrarse al nivel de la organización de forma que la agregación pueda permitir dar cuenta de la totalidad del fenómeno en el status del nuevo nivel.

Aspectos de los criterios objetivos y criterios subjetivos - los primeros son representados por registros, archivos, memorias, documentos, etc., proporcionan datos de eficacia los cuales no implican, directamente, a los miembros de la organización.

Los criterios subjetivos son recogidos directamente de los miembros de la organización mediante cuestionarios, entrevistas, etc. Para Campbell (1977) los criterios objetivos son inapropiados para evaluar la eficacia, sugiriendo la utilización de medidas subjetivas.

Por otra parte, Seashore y Yuchtman (1967) indican que los criterios objetivos son las fuentes más apropiadas. Cameron (1978) indica que en general los economistas optan por las fuentes objetivas, mientras que los psicólogos organizacionales tienden a utilizar más frecuentemente los criterios subjetivos. Sin embargo se observa que tal dicotomía se está disminuyendo, lo que evidencia la importancia de utilizar tanto criterios objetivos como subjetivos (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997:234).

El aspecto quién define los criterios resalta la necesidad de que el investigador haga supuestos sobre la naturaleza de la organización y de los evaluadores considerados relevantes por la misma.

En este sentido, se pone el énfasis en los constituyentes estratégicos, entendidos como aquellos individuos o grupos relevantes para la supervivencia de la organización tales como proveedores, clientes, etc. Se asume que los puntos de vista de los constituyentes estratégicos son críticos en la evaluación de la EFO (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

## Capítulo IV. Marco Metodológico

En este capítulo se desarrolla el método a seguir, así como el problema y los objetivos a lograr que tuvieron como fin establecer estrategias de motivación que permitan mejoras en la eficacia organizacional.

Se toma como base la problemática de la empresa de estudio “Peugeot”, y se establece la hipótesis para la solución a dicho problema. También se determinó el tipo de investigación y las herramientas para el trabajo de campo.

### 4.1 Problema

En la Organización Peugeot México se ha observado en los últimos años la carencia de estrategias de motivación para los empleados en la fase de comercialización y como consecuencia de esto se tiene una baja eficacia organizacional.

Esto se ha detectado por la falta de compromiso de los colaboradores hacia la organización, no solo del personal administrativo sino de los directivos ya que no se tiene una dirección clara de la visión de hacia dónde se dirige la organización, por esta razón los motivos personales de los colaboradores no están alineados con los objetivos de la organización por lo que hay un impacto en la eficacia de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

### 4.2 Objetivo General

Proponer estrategias de motivación mediante el análisis de diferentes factores que intervienen en el accionar de los empleados para mejorar la eficacia organizacional.

### 4.3 Objetivos Específicos:

1. Describir al sector automotriz para conocer su importancia y característica dentro de la economía del país
2. Describir al Corporativo de Peugeot México en el área de comercialización para encontrar los factores que inhiben el trabajo colaborativo.
3. Analizar las teorías de Motivación para encontrar las acciones que derivan en estrategias para el mejor desempeño de los empleados
4. Analizar los modelos de la eficacia organizacional para encontrar los factores que se requieren considerar en las organizaciones.

#### 4.4 Pregunta de Investigación

- ¿Qué factores intervienen en el accionar de los empleados que permiten mejorar la eficacia de la Organización?

#### 4.5 Preguntas Específicas

1. ¿Qué características e importancia tiene el sector automotriz en México?
2. ¿Cuál es el ambiente laboral en el trabajo colaborativo de la empresa Peugeot México?
3. ¿Cuáles son las acciones que permiten un sistema de motivación en una organización para mejorar el desempeño de los empleados?
4. ¿Qué elementos o factores determinan la eficacia en la organización?

#### 4.6 Hipótesis

Si se establecen estrategias de motivación pertinentes al personal se mejoraría la eficacia de la organización.

#### 4.7 Variables

Variable 1. Estrategias de Motivación

Variable 2. Eficacia Organizacional

#### 4.8 Justificación

El Siglo XXI se caracteriza por la constante evolución de las sociedades y de las organizaciones así como por grandes modificaciones en la definición de necesidades de autorrealización. El individuo demanda de la organización, cada vez más, diferentes elementos que le permitan generar niveles de autosatisfacción; por su parte, las organizaciones ponen a su alcance mayores satisfactores, a fin de incrementar su productividad, permanencia y lealtad.

El presente trabajo de investigación está planteado en este contexto, entender esta nueva realidad y, en cierta medida, plantear una posible salida a la comprensión del medio ambiente y del entorno de las organizaciones. A lo largo de los siglos, los estudiosos de la teoría administrativa y de los recursos humanos han dado cuenta de cómo abordar este dilema. Hoy se ha transitado de la tradicional administración de los recursos humanos, a la gestión del capital humano.



Las organizaciones reconocen que el capital más valioso con que cuentan, son las personas, los recursos humanos son los que hacen que el resto de los materiales, equipos y procesos administrativos sean verdaderamente productivos. La competencia y competitividad por hacerse de los mejores elementos es evidente, el mantener un clima organizacional que satisfaga las necesidades de autorrealización del personal es indispensable.

Los sistemas y métodos de administración de recursos humanos y/o de gestión del capital humano, son heterogéneos y complejos, lo que para unos es bueno para otros es susceptible de mejorar. En el contexto de la competitividad por atraer y retener talento, las organizaciones han puesto especial énfasis en la necesidad del individuo de sentirse parte de ellas, de sentir su estancia como un satisfactor de bienestar y un medio de realización personal.

Sin embargo, no todo está en las organizaciones, el comportamiento del ser humano es un elemento fundamental para mantener un clima organizacional sano. Las diversas manifestaciones de los individuos dependen en gran medida de educación familiar y profesional. Las relaciones interpersonales también han sido un factor a estudiar y de modificar en pro de una mejor convivencia para mejorar la competitividad y productividad en las organizaciones.

Las necesidades organizacionales de multihabilidades, de permanencia y de lealtad de los trabajadores están de manifiesto en este nuevo orden organizacional. Por ello, este trabajo de investigación pretende aportar un conocimiento general de cómo, a partir de la garantía de satisfacción de las necesidades y de cómo adaptar la cultura organizacional a partir de esta nueva necesidad, es posible lograr que el individuo y las organizaciones incrementen su eficacia en una ámbito en el que todos ganen, con mejor calidad de vida organizacional e individual.

Con base en todo lo antes mencionado, el presente documento tiene como objetivo primordial el brindar un enfoque distinto a la motivación tradicional, considerando que el dinamismo con el que nos enfrentamos en el siglo XXI exige un esquema de motivación más flexible y que permita el desarrollo integral de las personas mientras buscan el logro de los objetivos de su empresa.

Para lograr esto será necesario identificar el concepto de motivación, identificando las teorías más importantes que han surgido y el enfoque que se le ha dado a las mismas. De igual forma se hablará de conceptos fundamentales como clima organizacional, cultura organizacional, motivadores, entre otros. Esto con el fin de tener toda la información que nos permita identificar factores clave al momento de motivar a las personas y retener el talento.

Teniendo en cuenta que el recurso más importante que se tiene en una Organización es el Recurso Humano, se debe hacer énfasis en su cultura y sus valores para lograr un esquema de motivación en una empresa automotriz consolidada en México.

Por lo que se analizó el desempeño de los colaboradores y su relación con los líderes en Peugeot México para proponer un cambio en la eficacia organizacional en términos de liderazgo, motivación e integración de los colaboradores con el fin de satisfacer mejor las necesidades del personal y encontrar mejoras que lleven al aumento de participación de sus productos en el Mercado.

#### **4.9 Tipo de Investigación**

El enfoque es cuantitativo; mide las variables en cuanto a la percepción de las personas que conviven y se desarrollan dentro de la organización.

#### **4.10 Método de Investigación**

Su alcance es descriptivo ya que describe las características de los problemas que afectan a las personas en condiciones naturales, además de describir la distribución de variables de manera empírico debido a que se realizó con los colaboradores y líderes de la organización.

Se realizó el instrumento de investigación y se aplicó a los colaboradores de la organización por medio de un cuestionario de 42 preguntas, se analizó el resultado y se encontraron las áreas de oportunidad para poder establecer las estrategias de motivación para mejorar la eficacia en la organización.

Este es sin duda un punto medular en las relaciones entre empresa y persona, porque pone a prueba la habilidad de los administradores para conciliar un punto organizacional sumamente complejo que es, conciliar ambos intereses en beneficio de ambas partes.

#### **4.11 Operacionalización de las variables.**

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores (D'Ary, Jacobs y Razavieh, 1982).

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

Para este caso en la operacionalización, se definieron las 2 Variables conforme a la hipótesis establecida y ver la relación entre cada una.

V1. Estrategias de Motivación

V2. Eficacia Organizacional

La operacionalización ayuda a definir y estructurar el instrumento que se ocupa para la investigación, y desarrolla las preguntas para aplicarlas.

SUBTEMAS (VARIABLES)	DEFINICIONES	
II. Motivación	<b>Definición conceptual:</b> La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no se va a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente". Gary Dessler (1979)	
	<b>Definición operacional:</b> Conjunto de características en el comportamiento de las personas para satisfacer una necesidad interna o externa en el desempeño de una actividad que requiere ciertos elementos dentro de los diferentes tipos de motivación dados por modelos y teorías que tiene una importancia y beneficio para la organización.	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Características	1.1 Comportamiento de las personas	1.1.1 ¿En qué medida influye el comportamiento de las personas en su entorno laboral?
		1.1.2 Aspiraciones personales
	1.2 Estructura de la Organización	1.2.1 ¿De qué manera influye los niveles de responsabilidad y autoridad en el ámbito laboral?
		1.2.2 Relaciones formales e informales en una organización
	1.3 Competencias	1.3.1 ¿De qué manera influye el conocimiento y las habilidades para el desempeño de las actividades?
		1.3.2 ¿El saber hacer está relacionado con el querer hacer de una persona?
II. Elementos	2.1 Factores	2.1.1 ¿Que influye a las personas a realizar una actividad?
		2.1.2 ¿La motivación es un motor interno en la conducta de las personas?
	2.2 Enfoque organizacional	2.2.1 Importancia de la actividad que desempeña y logro de objetivos
		2.2.2 ¿En la organización predomina la jerarquía (status) entre los grupos o personas?
	2.3 Características primordiales	2.3.1 Inspirar y estimular a los colaboradores para que éstos realicen su mejor esfuerzo.
		2.3.2 Energiza, direcciona e integra a las personas para realizar una actividad
III. Tipos	3.1 Intrínseca	3.1.1 ¿De qué manera influye el grado de reconocimiento y aceptación en las actividades positivas o sobresalientes?
		3.1.2 ¿El interés hacia el trabajo o gusto es un factor relevante en la actividad laboral de las personas?
	3.2 Extrínseca	3.2.1 ¿Los premios, ascensos, bonos son factores que influyen en la motivación de las personas para sus actividades laborales?
		3.2.2 ¿Los castigos o represiones grupales influye en el comportamiento laboral de las personas?
	3.3 Otros aspectos	3.3.1 Mejora de las condiciones laborales
		3.3.2 Enriquecimiento del trabajo, considerar un plan de vida y carrera

IV. Teorías	4.1 Necesidades de Maslow	4.1.1 Necesidad de pertenecer a un grupo social y participar en actividades
		4.1.2 Necesidad de autoestima, ser reconocido por su desempeño y su eleva su nivel de confianza
	4.2 Factores motivacionales Hezberg	4.2.1 ¿Si existe capacidad de crecimiento, desarrollo, hay un aumento en el desempeño de las personas?
		4.2.2 ¿Si no se cuentan con condiciones de trabajo agradables y cómodas hay una desmotivación en las personas?
	4.3 Expectativas de Victor H Vroom	4.3.1 ¿Se reconoce al individuo como persona única para realizar dicha actividad o cumplir determinado objetivo?
		4.3.2 ¿Las expectativas que se tienen al realizar las actividades laborales son un factor de motivación en las personas?
V. Importancia	5.2 Satisfacción Laboral	5.2.1 ¿En la organización se tiene un plan de vida y carrera para el personal?
		5.2.2 ¿A las personas se les ve como un factor valioso en el éxito de la organización?
	5.3 Ausencia de motivación	5.3.1 ¿Existen niveles altos de ausentismo, rotación de personal y accidentes de trabajo?
		5.3.2 ¿Existen un buzón de sugerencias y quejas de los empleados, se mide el nivel de satisfacción del empleado?
VI. Beneficios	5.1 Sentido de pertenencia	5.1.1 ¿En la organización las personas se sienten orgullosas de laborar en ella " se ponen la camiseta"?
		5.1.2 En la organización se tienen políticas de recursos humanos justas, equilibradas y sensatas en función de las personas?

**Tabla 7: Operalización de la V1. Motivación.**

**Fuente: Elaboración propia**

SUBTEMAS (VARIABLES)	DEFINICIONES	
III. Eficacia Organizacional	<b>Definición conceptual:</b> Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables. Tosi y Slocum (1984)	
	<b>Definición operacional:</b> La eficacia organizacional es el desempeño logrado en el objetivo a través de diversos elementos bajo una visión de la organización que establece sus metas bajo indicadores de modelos y criterios de evaluación propios.	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
1. Elementos	1.1 Desempeño logrado en el logro de sus metas.	1.1.1 ¿Estas informado de cuáles son los objetivos de la organización?
		1.1.2 ¿Se reconoce el valor de las personas en el logro de objetivos de la organización?
	1.2 Mantiene recursos esenciales en su entorno	1.2.1 ¿Se toma en cuenta a las personas en la toma de decisiones de la organización?
		1.2.2. ¿La organización cuenta con los recursos necesarios para que se desempeñe de manera eficaz la actividad de cada persona?
	1.3 Criterios relacionados con las personas	1.3.1 ¿La organización tiene la capacidad de encontrar la fuerza laboral adecuada?
		1.3.2 ¿Existen buenas relaciones interpersonales y entre departamentos?
2. Visión	2.1 Importancia de factor humano	2.1.1 ¿El factor humano es fundamental para el éxito de la organización?
		2.1.2 ¿Se toma en cuenta los motivos individuales y de grupo para coordinar las actividades de la organización?
	2.2 Relaciones humanas	2.2.1 ¿En la organización se preocupan por mantener buenas relaciones con las personas, existe integración?
		2.2.2 ¿Qué grado afecta el comportamiento de las personas y su influencia en los grupos?
	2. Sistemas	2.3.1 ¿La organización detecta a sus recursos valiosos, sabe gestionar sus actividades laborales?
		2.3.2 ¿La organización enfoca sus objetivos a la calidad humana?
3. Indicadores	3.1 Criterios de eficacia	3.1.1 ¿La organización tiene establecidos indicadores apropiados para evaluar su desempeño en el sector?
		3.2.1 ¿Dentro de la organización para evaluar su desempeño toma en cuenta el valor del recurso humano?

4. Modelos	4.1 Modelo de las metas	4.1.1 ¿Los grupos o responsables de la toma de decisiones formulan explícitamente las metas organizacionales?
		4.1.2 ¿Las metas se miden en función de la interacción de la organización con su medio ambiente?
	4.2 Modelo Multidimensional	4.2.1 ¿La organización se preocupa por garantizar calidad en sus productos y servicios que ofrece?
		4.2.2 ¿La organización satisface las necesidades de sus colaboradores en términos de clima laboral, competencia y seguridad?
	4.3 Modelo de componentes múltiples	4.3.1 ¿La organización satisface las demandas y cumple las expectativas de sus clientes, proveedores?
		4.3.2 ¿La organización enfoca sus esfuerzos en actividades innovadoras para satisfacer las necesidades de sus clientes?
5. Criterios de evaluación	5.1 Aspectos de la organización	5.1.1 ¿La organización comunica el grado de logro de los objetivos cada tiempo determinado?
		5.1.2 ¿La organización da a conocer las estrategias para alcanzar el logro de los objetivos a todos sus colaboradores?
	5.2 Universalidad y especificar los criterios	5.2.1 ¿Considera que la organización es flexible a los cambios que enfrenta?
		5.2.2 ¿A qué grado la organización se adapta a las necesidades de sus colaboradores?
	5.3 Criterios normativos vs descriptivos	5.3.1 ¿La organización establece medidas de evaluación de desempeño para las diferentes áreas o grupos?
		5.3.2 ¿La organización reconoce el resultado de trabajo de cada uno de sus colaboradores?

**Tabla 8: Operalización de la V1. Eficacia Organizacional.**

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.12 Instrumento de investigación.**

Ya que se tiene definida la operacionalización de las variables, se diseña el instrumento el cual define como llevar a cabo la recolección de datos que se requieren para la investigación y ayuda evaluar las variables, por medio de preguntas.

Para esta investigación se aplicó un cuestionario al personal de la organización, el cual consta de 42 preguntas divididas en cada una de las variables y su dimensión (Ver anexo 1).

#### **4.13 Diseño de la Investigación**

El diseño de la Investigación es no experimental debido a que no manipula variables solo interpreta los resultados con base a la percepción en temas de motivación y eficacia organizacional, así mismo es de corte transversal ya que solo se recolectaron datos para el estudio realizado en el momento no en un periodo o lapso de tiempo.

#### **4.14 Población**

La población es el personal que labora en PEUGEOT MEXICO Corporativo entre hombres y mujeres en edades de 25 a 45 años que fue de 25 personas.

La muestra se determinó por medio de una media del total de la población dando como resultado 22 personas para realizar dicho estudio.

#### **4.15 Técnicas de Recopilación de datos**

Realizar un cuestionario a los colaboradores para detectar los factores desmotivadores dentro del equipo de Peugeot México.

#### **4.16 Estadísticas**

La medición de actitudes apunta a conocer los componentes cognitivos, afectivos e motivacionales que intervienen en las expectativas, valoraciones y preferencias de las personas; por lo que se va a utilizar las siguientes herramientas estadísticas:

Escala de Liker

Análisis de asociación (correlación)

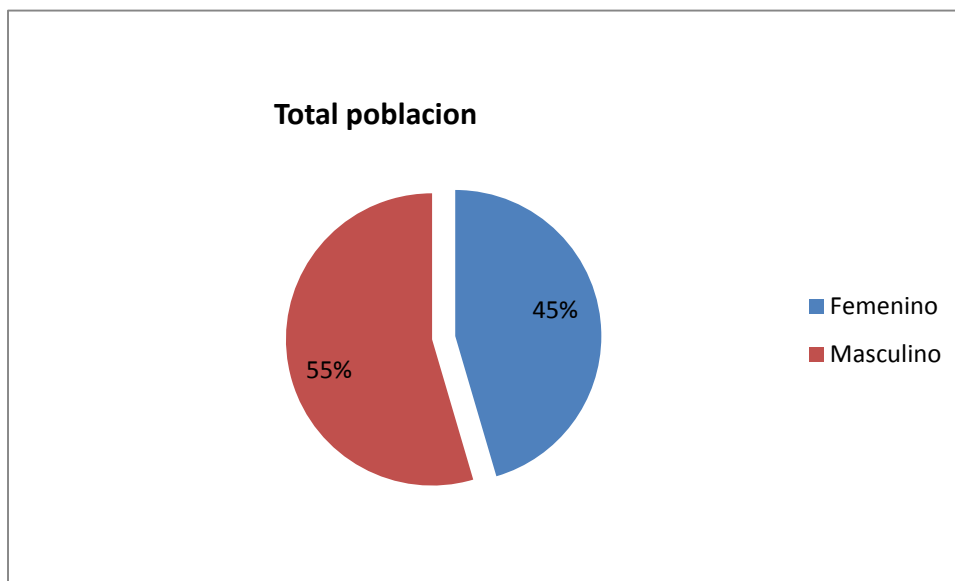
## Capítulo V. Datos y Resultados de la Investigación

En este capítulo se presentan los datos que arrojó la investigación haciendo un análisis de las variables de Motivación y Eficacia Organizacional, con el fin de conocer si existe una relación entre ellas y si una depende de la otra.

El objetivo es conocer las áreas de oportunidad de la organización para establecer estrategias de mejora en cuanto a los temas de Motivación y Eficacia; además de realizar un estudio de correlación para entender con mejor detalle el problema que se tiene y dar respuesta a la hipótesis establecida en el capítulo IV.

### 5.1 Analisis de Resultados.

Como datos generales e introductorios el total de la población a la cual se aplicó el cuestionario es personal administrativo que labora en el corporativo. El 55% es de sexo masculino y el 45% restante es femenino; la edad promedio es de 36 años.



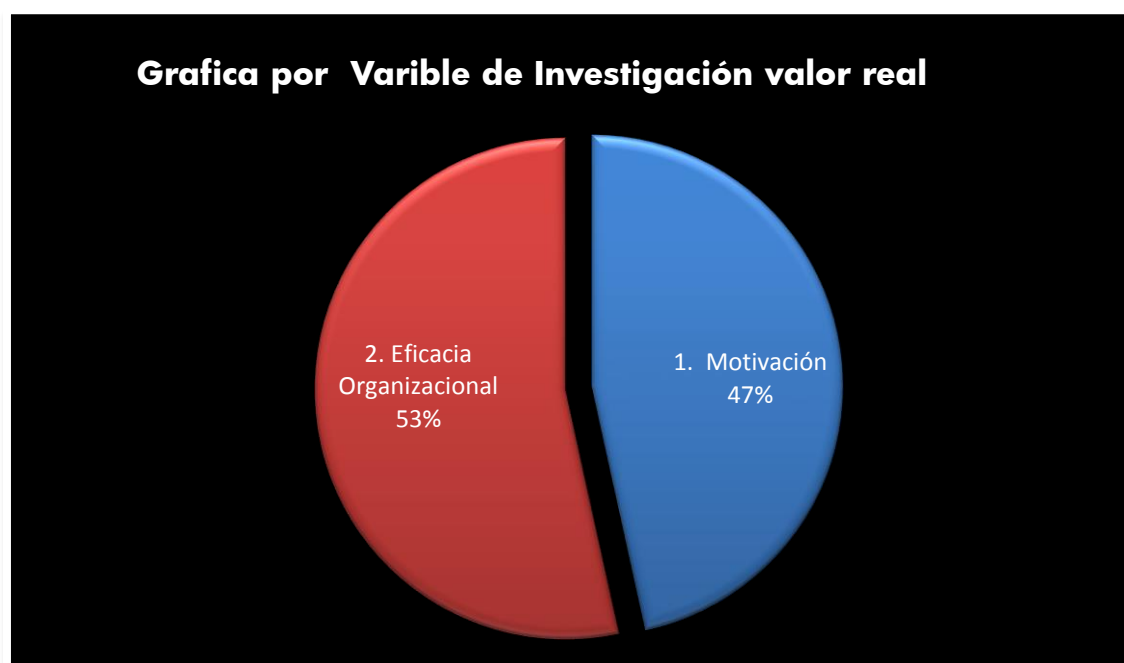
Gráfica 1. Total de la población

Ya determinado el universo de la Población, se realizó el análisis de lo general a lo particular; es decir, se analizó primero por variable, dimensión, e ítem.



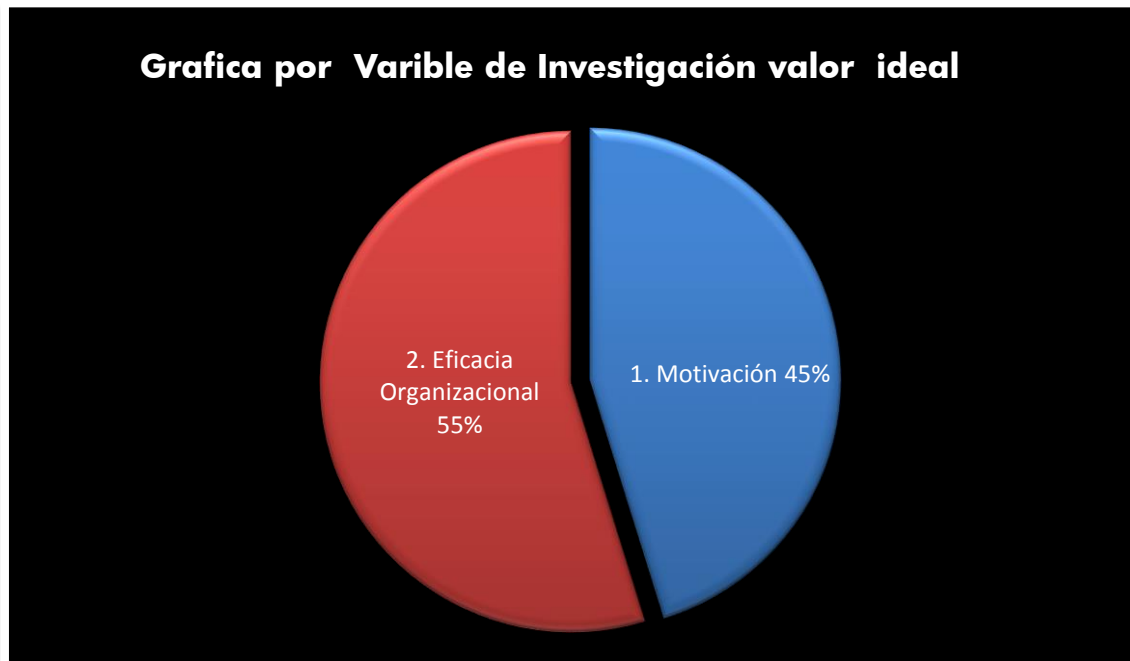
Para poder determinar las áreas de oportunidad se utilizó la metodología de correlación la cual brinda la oportunidad para conocer cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas ( en este caso la relación entre la Motivación y la Eficacia Organizacional), es decir, intenta predecir el valor aproximado que tendrá el grupo de casos de una variable a partir del valor que poseen en la variable relacionada, por lo que nos permite determinar de manera simultánea el grado y la dirección de una relación con un solo estadístico. La cual puede ser positiva o negativa, es decir que puede o no ser directamente proporcional a la otra variable y si no existe correlación se entiende que no hay relación entre factores.

Conforme a la metodología, se analizó por variable la cual nos arrojó que el 47% corresponde al tema de la Motivación y el 53% a la eficacia organizacional. (Ver anexo 4 tablas de medición por variable)



Gráfica 2. Variables de la investigación valor real.

Supongamos que la población nos contestara 5 que es el valor máximo , se obtiene lo que es el valor ideal el cual nos ayuda a saber la relación del valor real contra el ideal y podemos ver las áreas de oportunidad para tomar acciones e implantar estrategias de mejora. (Ver anexo 4 tablas de medición por variable)



Gráfica 3. Variables de la investigación valor ideal.

Al analizar el valor real vs valor ideal se obtiene que el 53% es el valor obtenido en el cuestionario, para que existiera una relación óptima debería estar en un valor del 55%. Por lo que se debe tener atención en el tema de la Eficacia Organizacional.

Para esto veremos a detalle con el análisis por dimensión para cada variable.

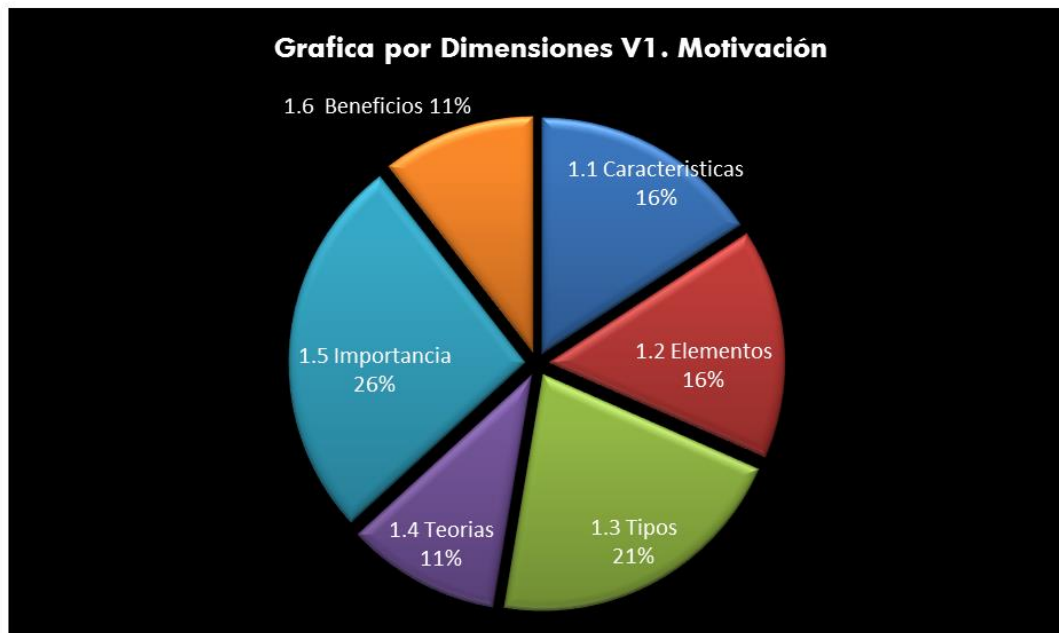
En el análisis de la V1. Motivación podemos observar que el resultado obtenido de la investigación arroja la distribución del porcentaje para cada una de las dimensiones; tomando en cuenta el valor ideal se tiene que las áreas en las cuales existe menos relación son la Beneficios con un 9% real contra un 11% que se debe de manejar y la importancia con un 18% obtenido contra lo real que debe ser un 26%. (Ver anexo 5 tablas de medición por dimensión)

Es decir se encuentran por debajo de lo ideal, al contrario de las demás dimensiones que están por arriba del porcentaje ideal el cual nos señala la relación positiva y que la organización tiene claros los conceptos de las características, sus elementos, que tipos de motivación existen para aplicarse.

Por lo que podemos concluir que la organización no tiene claro la importancia de la motivación a sus colaboradores y que por lo mismo no conoce los beneficios que puede obtener con ella; por lo que los colaboradores no se sienten motivados y no le ven algún beneficio ya sea en grupo o particular.

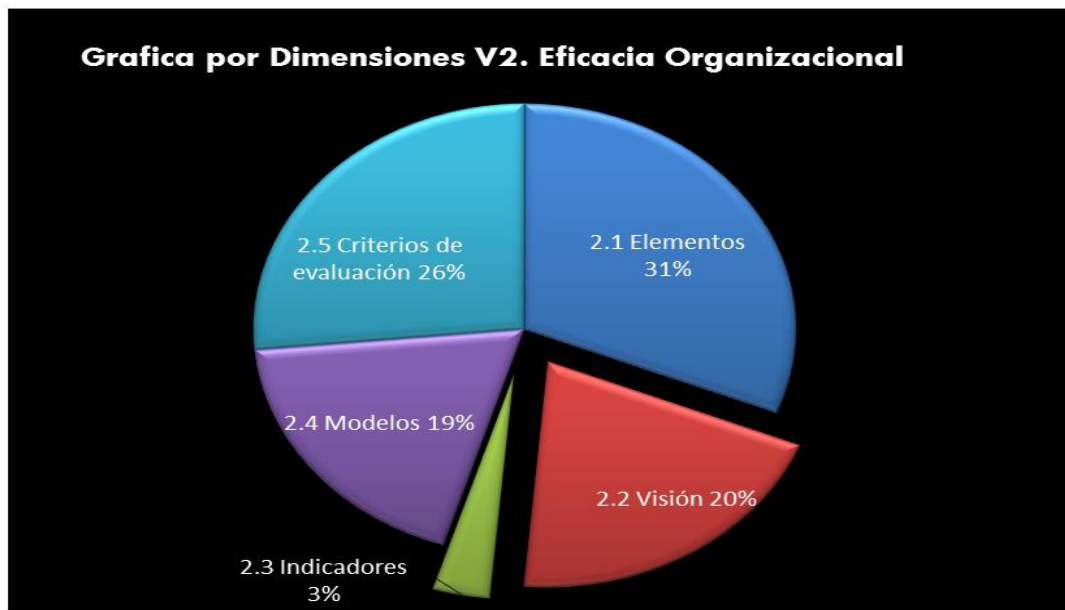


Grafica 4. Dimensiones Motivación valor real.



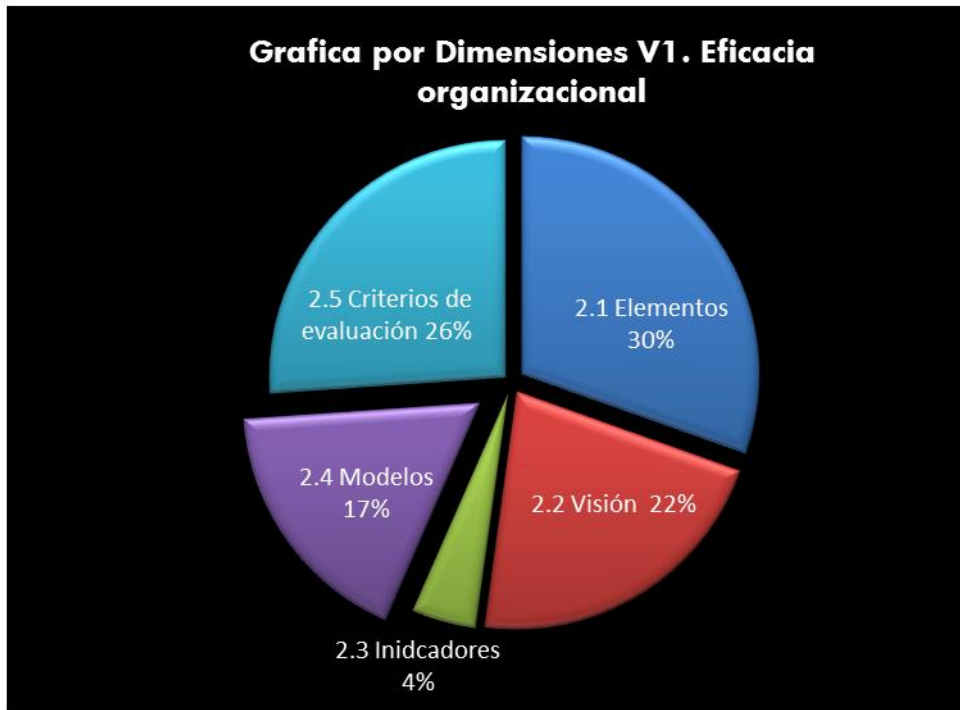
Grafica 5. Dimensiones Motivación valor ideal.

Al analizar la V2. Eficacia Organizacional se observó que el valor obtenido en la investigación arroja que las dimensiones en cuanto a la eficacia Organizacional donde existe menos relación es en la parte de Indicadores con un 3% real contra el ideal que es de 4% y la visión con un 20% real contra el ideal de un 22% (Ver anexo 5 tablas por dimensión)



Gráfica 6. Dimensiones Eficacia Organizacional valor real

Es decir, se encuentran por debajo de lo ideal, al contrario de las demás dimensiones que están por arriba del porcentaje ideal el cual nos señala la relación positiva y que la organización tiene claros los elementos, los modelos que existen de eficacia y los criterios para evaluarla; sin embargo la organización no tiene claro que indicadores debe de tomar y que alcances podría tener (visión) de la eficacia



Grafica 7. Dimensiones Eficacia Organizacional valor real

Por lo que se puede concluir que existe una relación directa entre la motivación y la Eficacia Organizacional; ya que si no se le da una importancia a la Motivación de los colaboradores y no se conocen los beneficios de la misma, no se puede medir la eficacia ya que no hay indicadores claros que la midan y por lo tanto no se tiene una visión clara de a dónde se dirige la organización y sus objetivos; por lo que los colaboradores no se sienten identificados con la empresa.

Se puede observar con más detalle en la siguiente tabla:

Dimension	% Ideal	Valor real	% Real
<b>V1 Motivacion</b>			
1	16%	139	19%
2	16%	124	17%
3	21%	190	26%
4	11%	90	12%
5	26%	132	18%
6	11%	66	9%
		741	
<b>V2 Eficacia organizacional</b>			
	% Ideal	Valor real	% Real
1	30%	264	31%
2	22%	173	20%
3	4%	29	3%
4	17%	159	19%
5	26%	225	26%
		850	

Tabla 9

Fuente: Elaboración propia

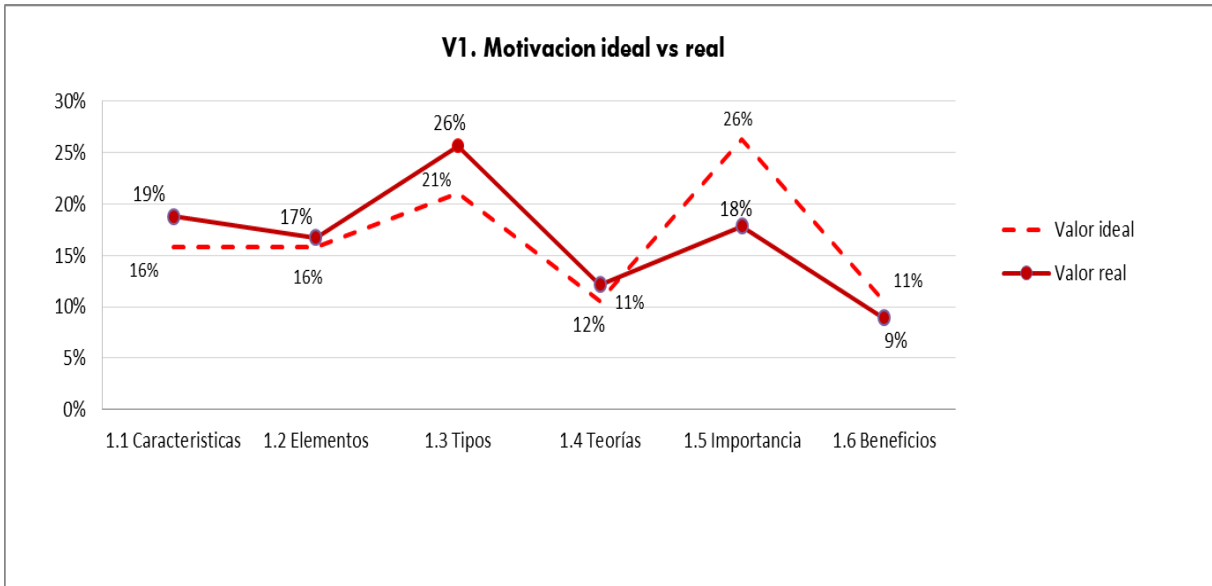
La cual nos indica las áreas de oportunidad en donde la organización debe establecer las estrategias.

En la variable 1. Motivación se observa que el problema está la importancia que se le da al tema de motivación y se desconocen los beneficios que se pueden tener con una motivación adecuada a cada uno de los colaboradores.

En la variable 2. Eficacia Organizacional se observa que el problema se encuentra en el tema de los Indicadores, ya que en la encuesta solo se tuvo una pregunta relacionada a este tema, esto nos indica que la organización no cuenta con indicadores relacionados al tema de motivación o del recurso humano, así mismo no se tiene una visión clara en cuanto al tema de los colaboradores, no se sienten identificados y ocasiona desviaciones en los intereses tanto personales como de la organización.

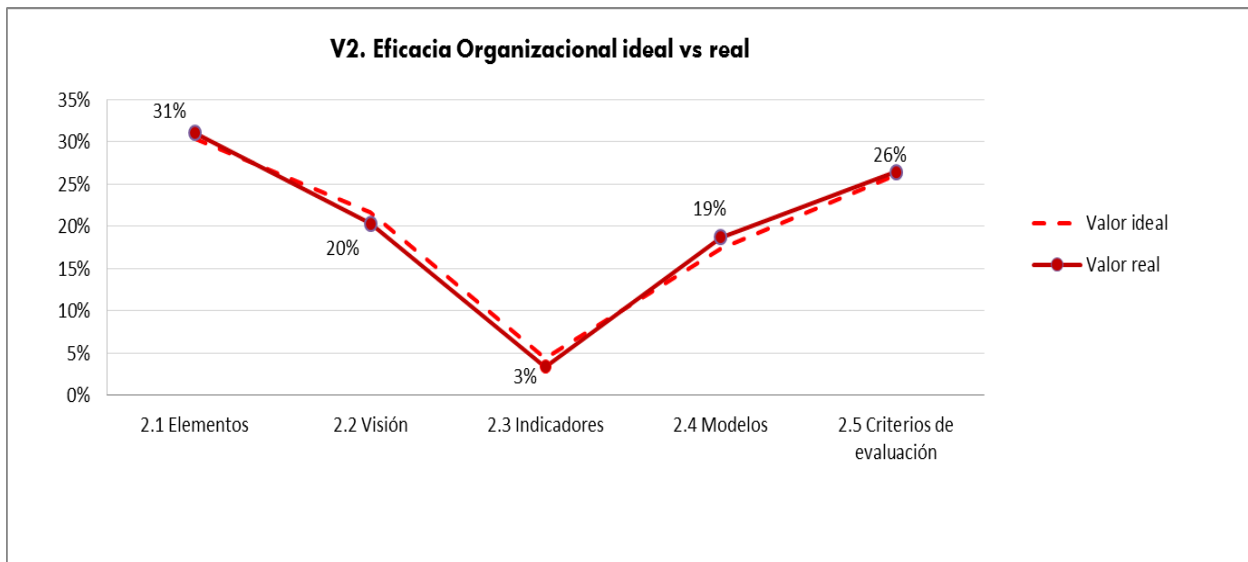
Se detalla de forma gráfica en la página siguiente.

Aquí se observa que las áreas de oportunidad se encuentran en la Importancia y los Beneficios como se explicaron anteriormente ya que están por debajo del valor ideal y es en donde nos interesa aplicar estrategias para mejorar la relación.



Grafica 8. Motivación real vs ideal.

En esta grafica de igual forma se observa que las áreas de oportunidad se encuentran en los Indicadores y la Visión ya que se encuentran por debajo del valor ideal.



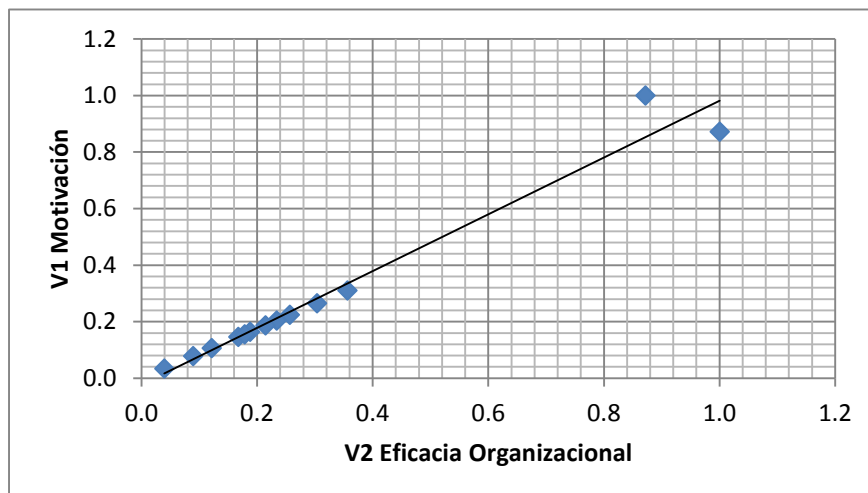
Grafica 9. Eficacia Organizacional real vs ideal

Se concluye que la Variable 1 Motivación es directamente proporcional a la Variable 2 la Eficacia Organizacional; es decir que si no se le brinda la importancia y sus beneficios a la Motivación, la eficacia no se mide y no se tiene una visión clara hacia donde se dirige la organización; por lo tanto se cumple la tesis que al aplicar estrategias pertinentes de motivación; mejoraría la eficacia de la organización.

Variable / Dimensión	Media	V1. Motivación	1.1 Características	1.2 Elementos	1.3 Tipos	1.4 Teorías	1.5 Importancia	1.6 Beneficios	V2. Eficacia Organizacional	2.1 Elementos	2.2 Visión	2.3 Indicadores	2.4 Modelos	2.5 Criterios de evaluación
V1. Motivación	67.4	1	0.2	0.2	0.3	0.1	0.2	0.1	0.9	0.4	0.2	0.0	0.2	0.3
1.1 Características	12.6	0.2	1	0.9	0.7	0.6	0.9	0.5	0.2	0.5	0.8	0.2	0.9	0.6
1.2 Elementos	11.3	0.2	0.9	1	0.7	0.7	0.9	0.5	0.1	0.5	0.7	0.2	0.8	0.6
1.3 Tipos	17.3	0.3	0.7	0.7	1	0.5	0.7	0.3	0.2	0.7	0.9	0.2	0.8	0.8
1.4 Teorías	8.2	0.1	0.6	0.7	0.5	1	0.7	0.7	0.1	0.3	0.5	0.3	0.6	0.4
1.5 Importancia	12.0	0.2	0.9	0.9	0.7	0.7	1	0.5	0.2	0.5	0.8	0.2	0.8	0.6
1.6 Beneficios	6.0	0.1	0.5	0.5	0.3	0.7	0.5	1	0.1	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3
V2. Eficacia Organizacional	77.3	0.9	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	1	0.3	0.2	0.0	0.2	0.3
2.1 Elementos	24.0	0.4	0.5	0.5	0.7	0.3	0.5	0.3	0.3	1	0.7	0.1	0.6	0.3
2.2 Visión	15.7	0.2	0.8	0.7	0.9	0.5	0.8	0.4	0.2	0.7	1	0.2	0.9	0.8
2.3 Indicadores	2.6	0.0	0.2	0.2	0.2	3.1	4.6	2.3	0.0	0.1	0.2	1	0.2	0.1
2.4 Modelos	14.5	0.2	0.9	0.8	0.8	0.6	0.8	0.4	0.2	0.6	0.9	0.2	1	0.7
2.5 Criterios de evaluación	20.5	0.3	0.6	0.6	0.8	0.4	0.6	0.3	0.3	0.9	0.8	0.1	0.7	1

Tabla 10

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 10. Correlación entre variables.



## Capítulo VI. Propuesta de estrategias de Motivación.

En este capítulo se presenta la propuesta de diferentes estrategias que ayuden a entender la importancia de la motivación, y los beneficios que se pueden obtener para lograr una eficacia organizacional.

El objetivo es proponer diferentes estrategias que permitan atacar las áreas de oportunidad de la organización en cuanto a los temas de Motivación y Eficacia.

### 6.1 Generalidades

Para orientar a los entes encargados de dirigir a los colaboradores de la organización., en cuanto a satisfacer las necesidades de motivación existentes en el mismo. Cabe destacar que este plan fue realizado con base en el análisis realizado en el capítulo anterior, con el fin de minimizar las debilidades encontradas y mantener e incrementar las fortalezas para los colaboradores de la organización, y de esta manera, incentivar la motivación en dicho personal.

Lévy-Leboyer (2003) indica que "no existen recetas universales para motivar" (p.115), sin embargo, en la presente propuesta se pretende dar lineamientos o planes de acción requeridos, para satisfacer las necesidades de motivación encontradas en la investigación.

La elaboración de la presente propuesta pretende promover la motivación en los colaboradores, como variable asociada a la búsqueda de la eficacia organizacional dentro del contexto laboral, de acuerdo a los niveles de exigencia en la construcción de metas realistas a través del desarrollo de las potencialidades y de esta manera, buscar nuevas soluciones a los mismos. Según los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, se considera válida la opción de crear estrategias para motivar a los colaboradores de dicha organización.

Se justifica la creación de un plan de estrategias, que constituyen el aporte de la investigación, con la finalidad de que se origine el cambio personal y profesional de los colaboradores en las funciones que desempeñan.

El plan está estructurado con base a los objetivos generales, objetivos específicos. El contenido se seleccionó en función de las necesidades surgidas durante el análisis de la información. En la organización del programa se contempla además, actividades que permitirán el desarrollo de los contenidos programáticos.

Las estrategias que se proponen son en cuanto a los puntos que más nos afectaron en la investigación.

## 6.2 Estrategias para la Motivación

Importancia de la Motivación y sus beneficios.

1. Realizar una campaña interna la cual difunda los valores de la organización, que el colaborador conozca los recursos que tiene para desempeñar mejor sus actividades.
2. Establecer un método de integración entre colaboradores, es decir manejar actividades en las cuales los colaboradores se integren entre si con las diferentes áreas y la interacción sea diversa. Se recomienda actividades de reacción, que incluya trabajo en equipo, actividades al aire libre como competencias entre equipos dando así el valor de la unión entre personas más allá de una organización.
3. Realizar actividades de reconocimiento a los colaboradores que resaltan en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
4. Desarrollar políticas de recursos humanos en función de tratar de mantener a los empleados satisfechos y motivados, es decir crear un ambiente de pertenencia hacia la organización, que los colaboradores se sientan orgullosos de laborar en una empresa que se preocupa por el recurso humano.
5. Desarrollar un sistema de quejas en el cual el colaborador pueda reportar alguna anomalía sin tener miedo de ser sancionado por alguna autoridad. Brindar la confianza de que se sienta escuchado y tomado en cuenta para mejorar la satisfacción del personal y de la organización.
6. Establecer objetivos en paralelo es decir tanto los objetivos de la organización como las necesidades e intereses de los colaboradores, buscar actividades afines del personal para obtener un mejor resultado en el cumplimiento de los objetivos.

## 6.3 Estrategias para la Eficacia Organizacional

Visión e Indicadores de la Eficacia Organizacional.

1. Realizar actividades que permitan negociar el interés de cada uno de los colaboradores con los intereses de la organización.
2. Implementar una política enfocada al valor del recurso humano, en la cual el colaborador se sienta identificado y reconocido por la organización.

Con estas estrategias se pretende mejorar las áreas de oportunidad de la organización, las cuales ya fueron analizadas en el capítulo IV, las cuales están basadas principalmente en tema de Motivación la importancia que se le debe de brindar y los beneficios que se obtendrán si se mantiene una estrategia de motivación adecuada. Así mismo se refleja de manera directa con la segunda variable de estudio la Eficacia de la organización en la cual se tenga una visión clara de los objetivos y los indicadores precisos para medirlos logrando optimizar los recursos y medir el éxito de la organización.

## Conclusiones

El siguiente trabajo de investigación ayudó a analizar los factores que tienen impacto en la motivación de una organización así como de la relación directa con la eficacia de la misma; es decir que el éxito de una organización es directamente proporcional a la motivación y desempeño que tienen sus colaboradores para realizar sus actividades.

Por lo tanto, es importante lograr que los representantes participen activamente en la planificación y ejecución de las actividades que le permitan solucionar los problemas que confrontan las organizaciones con el fin de lograr proporcionarles a sus colaboradores un clima organizacional efectivo, debido a que la industria automotriz es muy dinámica y el factor humano es fundamental como descrito en el capítulo I, debido a que la industria automotriz es una de las más importantes generadoras de empleo en este país y que si no se toman estrategias de motivación adecuadas puede afectar de manera negativa a la eficacia en la organización.

Así mismo se puede concluir que el objetivo de esta investigación se cumplió, debido a que se propusieron estrategias de motivación que afecten a la eficacia no solo de la organización sino de los colaboradores que pertenecen a ella

En este sentido, es relevante la participación de los colaboradores ya que se enfrentó barreras de comunicación y de colaboración para aplicar el cuestionario, se presentó un poco de resistencia de los colaboradores en todas las áreas para contestar dicha encuesta. Las contribuciones de esta investigación inducirán a una mayor vinculación entre los colaboradores y la organización con el objeto de asumir el principio de corresponsabilidad que tienen dentro de la organización para mejorar el desempeño de la misma.

Es por ello que, con la ejecución de la propuesta de estrategias motivacionales se puede lograr dicha integración para llevar a cabo un trabajo conjunto y mantener relaciones interpersonales estables y que ayuden a sentir que los colaboradores son parte de la organización y que sin ellos la productividad y el desempeño de la misma no es óptimo, así mismo que la organización pueda reconocer que el recurso humano es lo más valioso para el éxito y el crecimiento.

Además lo ideal para esta investigación es comprobar la hipótesis implementando las estrategias propuestas para poder visualizar si se cumple, debido a que en esta investigación solo se limita a proponer estrategias más no se llegan a implementar, por lo cual encontramos un área de oportunidad para continuar con dicha investigación en estudios posteriores.

## Recomendaciones.

- Promover más la ejecución de proyectos y propuestas de integración en la organización.
- Complementar los resultados cuantitativos con métodos cualitativos, como grupos o foros de discusión que personalicen los hallazgos obtenidos y proporcionen mayor eficacia a cualquier intervención que se realice.
- Replicar el estudio a otras organizaciones, con fines comparativos y para establecer tendencias del comportamiento de la motivación y la eficacia organizacional en empresas de servicio.
- Se recomienda seguir esta investigación, con la validación de las estrategias por un grupo de expertos y posterior implementación a la organización.
- Incentivar a los responsables y personal de recursos humanos a la puesta en práctica de las estrategias presentadas.
- Incluir en la difusión de resultados y estrategias de esta investigación, al personal administrativo, con la intención de que toda la organización se motive, logrando a futuro, un cambio de actitud para que realicen sus funciones con eficacia, en las áreas donde se desenvuelven.

## Referencias

Alba, María; Tesis doctoral: Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Noviembre 2006.

AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores), 2011.

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, p. 237Ed. Mac Graw Hill (2000)

Artículo del Gobierno del Edo de México: La industria Automotriz

<http://portal2.edomex.gob.mx/edomex/noticias>

[http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res056/txt2.htm#](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res056/txt2.htm#)

Artículo de la Secretaria de Economía: La Industria Automotriz

<http://economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/2538/1/images/IndustriaAutomotriz.pdf>

Benkhoff, Better Performance through Organizational Identification: A Test of Outcomes and Antecedents Based on Social Identity Theory. In Wickham, J. (ed.) The Search for Competitiveness and its Implications for Employment. Dublin: Oak Tree Press. (1997)

Bounds, Gregory Supervisión, p. 212 (1999).

Cameron, K.S. y Whetten, D.A. Organizational effectiveness: a comparison of multiple models. Academic Press. (1983),

Cameron, K.S. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. Administrative Science Quarterly, 23, 604-632. (1978),

Consulta de datos estadísticos de la Industria Automotriz

[http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/socio-demografico/Automotriz/2011/IAM-2011.pdf](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/socio-demografico/Automotriz/2011/IAM-2011.pdf)

Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. Porrúa (2000).

Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos p. 50, 54; Ed. Porrúa (2007)

Fernández-Ríos, M. y Sánchez J.C Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y Evaluación. Madrid: Díaz de Santos S.A. (1997).

D'Ary, Jacobs y Razavieh, Introducción a la metodología de la investigación (1982)

Duncan, R.B. y Smith, F.J Salud organizacional: análisis y diagnósticos internos. Mexico: Trillas. (1985).

Dubin, R. Organizational effectiveness: Some dilemmas of perspectives. En S.L. Spray (Ed), Organizational effectiveness. Kent: Kent State University Press. (1976),

Fernández-Ríos, M. y Sánchez J.C. Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación (1997).

Ferrer, Jesús; Conceptos básicos de la Metodología de la Investigación, I.U.T.A. SECCIÓN 02. 2010

Fritzan, S. Dinámicas de grupo y relaciones humanas Colombia: Indo American. (1998).

Fournies, Frank Técnicas de dirección de personal, p. 38 (1997)

Furnham, Adrian; Psicología Organizacional. (2001)

García, M. Efectividad Organizacional. Concepto y evaluación. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 13, 97-106. (1989).

George, Jennifer M, Gareth R. Jones, Administración contemporánea, p. 456, 457, 458, 460, 462, 467 (2006)

Guía para escribir un protocolo de Investigación, Organización Panamericana  
<http://www.paho.org/Spanish/HDP/hdr/guia-protocolo.pdf>

Hannan, M.T. y Freeman, J.H Obstacles to the comparative study of organizational effectiveness. En P.S. Goodman y J.M. Pennings (Eds). New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Francisco: Josser- Bass. (1977).

Hatch, M. J Organization theory modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford. Oxford University Press. (1997).

Hernández Sampieri; Bautista Pilar Metodología de la Investigación; Ed. Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri; Bautista Pilar Metodología de la Investigación  
[http://www.4shared.com/get/eC8d65sE/roberto\\_sampieri\\_-metodologia\\_.html](http://www.4shared.com/get/eC8d65sE/roberto_sampieri_-metodologia_.html)

Herzberg, F. Work and the Nature of Man. World Publishing Company. (1966).

Hernández, Salvador; Introducción a la Administración. p. 192 (2002)

Hirsch P.M. y Levin D. ZUmbrella, Advocates versus Validity Police, A Life-Cycle Model, Organizational Science, 10 (2), 199-212. . (1999).

INEGI Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. Junio de 2011 AMDA.

Kavanaugh, Richard Hospitality Management p.219 (1998)

Katzell, R. Yankelovich, D. etal Work, Productividad and job satisfacción. Nueva York: N.Y. University Press. (1975).

Katz, D. y Kahn, R. L. The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley. (1966).

Keeley, M. A social justice approach to organizational evaluation. Administrative Science Quaterly. 22, 272-292. (1978).

Lau, R. y May, B. A Win- Win Paradigm for Quality of Work life and Bussiness Performance. Human Resource Developpment Quarterly, 9(3), 211- 227.

- Lawler, Edgard. Trate bien al personal. p 189 (2005)
- Lawrence, P.C. y Lorsch, J.W. Developing organizations: diagnosis and action. Reading, Mass: Addison-Wesley. . (1967).
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. La empresa y su entorno. Plaza y Janes: Barcelona. (1987).
- Ferrer, R. La calidad de vida laboral. Sistema para su evaluación en medianas empresas de 100 a 500 trabajadores. En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pp. 459- 469. Madrid: COP. (1988).
- Lezcano, Nuria Las mejores empresas para trabajar p.65 (2000)
- Likert, R. The human organizations: its management and value. New York: McGraw-Hill. (1967),
- Likert. El factor humano en la empresa: su dirección y valoración. Bilbao: Deusto. (1968).
- Likert, R. New patterns of management. New York: McGraw- Hill. (1961).
- Maurice Thévenet. El placer de trabajar, p. 17. (2003)
- Maslow, A.H. (1954). La amplitud potencial de la naturaleza humana, México: Trillas.
- Miguel y Miguel - Calidad de Vida laboral y Organización del trabajo – Informes y Estudios (MTAS) – (ECVL 2002).
- Mirvis, P. Y Lawler, E Accounting for the Quality of Work Life. Journal of Occupational Behavior, 5, 197- 212. (1984).
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Theoret, A. The structure of 'unstructured' decision Process. Administrative Science Quarterly, 246-275. . (1976).
- McGregor, D. El aspecto humano de las empresas. México: Diana. (1969).
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Encuesta de calidad de vida en el trabajo (2004). [www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2004/Index.htm](http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2004/Index.htm).
- Morin, E. M. Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique de s représentations. Thèse de doctorat présentée à la Faculté d'Études Supérieures de l'Université de Montréal. (1989).
- Morin, E.M., Savoie, A. y Beaudin G. (1994). L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures. Montréal: Gaëtan Morin.
- Newstrom, Jhon Organizational Behavior, pp. 6-9, 101 (2007)
- Peiró, José Ma. Tratado de Psicología del trabajo pp. 218 – 220. (2002)
- Peugeot, quienes somos 2013  
[www.peugeot.com](http://www.peugeot.com)

Pineda, Daniel; Apuntes Metodología de la Ciencia 2011

Puelles, Antonio Millán Persona humana y justicia social, p. 14 (2000)

Quijano, S. y Navarro, J. Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14(2), 193- 216. (1998).

Revista de Investigación de las empresas más gratas para trabajar  
<http://www.greatplacetowork.com.mx/great/index.php>

Robertson, I. T., Calman. M. y Bartram. D. Organizational Effectiveness. The Role of Psychology. New York: John Wiley. (2002)

Robbins, S. P. y De Cenzo, D. A. Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. Mexico: Pearson Educación. (2002).

Sánchez, R. S. y Sanz, R. Dirección estratégica de recursos humanos ¿realidad o retórica? Alta Dirección 40 (237) 29-36. (2004)

Sanz, R. y Sabater, R, Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa. Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa, 11 (1) 163-182. . (2002).

Savoie, A. y Morin, E. Représentations de l'efficacité organisationnelle: développements récents. Psicológica, 27, 7-29. (2001).

Trabajo de Investigación la Industria Automotriz Mexicana (2010)

Trabajo de Investigación: La Evaluación de la Eficacia Organizacional como indicador del grado de ajuste organizativo  
<http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2000%20%20Oviedo/Trabajos/PDF/162.pdf>

Thompson, J.D. Organizations in action. New York: McGraw- Hill. (1967).

US Census Bureau; Industria Automotriz con datos a mayo de 2011

Velásquez, Guillermo Humanismo en el trabajo, p. 96, 97, 113, 115 (2000)

Wikipedia <http://es.wikipedia.com>

Yutchman, E. y Seashore, S. A System resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review, 32, 898. (1967).

Zammuto, R.F. A comparison of multiple constituency models of organizational Effectiveness. Academy of Management Review, 9 (4), 606-616.. (1984)



## Anexos

1. Cuestionario de la Investigación
2. Analisis de V1. Motivación por cada ítem
3. Analisis de V2. Eficacia Organizacional por cada ítem
4. Tablas de medición por variable
5. Tablas de medición por Dimensión
6. Tablas de medición por Valor real vs valor ideal

**Encuesta de motivación y eficacia organizacional**

Num de entrevista

*Por favor, contestar todas las preguntas.*

Sexo	Edad	Puesto desempeñado
Femenino		
Masculino		

**MOTIVACION**

**I. Características**

*Utilizando una escala del 1 al 5 ¿Qué nota le pondría a los siguientes aspectos?, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUY CONSIDERABLE*

1. ¿En que medida influye el comportamiento de las personas en su entorno laboral? 1  2  3  4  5

2. ¿Las personas basan su desempeño laboral en sus aspiraciones personales?

Totalmente deacuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
No lo se	<input type="text"/>
Desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

3. ¿ De que manera influye el conocimiento y las habilidades para el desempeño de las actividades?

Muy negativa	<input type="text"/>
Negativa	<input type="text"/>
Igual	<input type="text"/>
Positiva	<input type="text"/>
Muy positiva	<input type="text"/>

**II. Elementos**

4. ¿La motivacion es un motor interno en la conducta de las personas?

Totalmente deacuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
No lo se	<input type="text"/>
Desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

*Utilizando una escala del 1 al 5 ¿Qué nota le pondría a los siguientes aspectos?, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUY CONSIDERABLE*

5. ¿ En la organización predomina la jerarquia (status) entre los grupos o personas? 1  2  3  4  5

6. ¿La organización propone actividades que inspiran y estimulan a los colaboradores para que éstos realicen su mejor esfuerzo? 1  2  3  4  5

**III. Tipos( intrinseca, extrinseca)**

7. ¿De que manera influye el grado de reconocimiento y aceptacion en las actividades positivas o sobresalientes? 1  2  3  4  5

8. ¿El interes hacia el trabajo o gusto es un factor revelante en la actividad laboral de las personas? 1  2  3  4  5

9. ¿Los premios, ascensos, bonos son factores que influyen en la motivacion de las personas para sus actividades laborales? 1  2  3  4  5

10. ¿Los castigos o represiones grupales influye en el comportamiento laboral de las personas? 1  2  3  4  5

**IV. Teorías**

11. ¿Si existe crecimiento y desarrollo hay un incremento en el desempeño de las personas?

Totalmente deacuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
No lo se	<input type="text"/>
Desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

12. ¿ Si no se cuentan con condiciones de trabajo agradables y comodas hay una desmotivacion en las personas?

Totalmente deacuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
No lo se	<input type="text"/>
Desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

**V. Importancia**

13. ¿En la organización se tiene un plan de vida y carrera para el personal?

Totalmente deacuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
No lo se	<input type="text"/>
Desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

14. ¿A las personas se les ve como un factor valioso en el éxito de la organización?

Totalmente deacuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
No lo se	<input type="text"/>
Desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

*Utilizando una escala del 1 al 5 ¿Qué nota le pondría a los siguientes aspectos?, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUY CONSIDERABLE*

15. ¿ Existen niveles altos de ausentismo? 1  2  3  4  5

16. ¿ Existen niveles altos de rotacion de personal y accidentes de trabajo? 1  2  3  4  5

17. ¿ En la organización , se mide el nivel de satisfaccion del empleado (existen un buzón de sugerencias y quejas)? 1  2  3  4  5

**VI. Beneficios**

18. ¿En la organización las personas se sienten orgullosas de laborar en ella " se ponen la camiseta"? 1  2  3  4  5

19. ¿ En la organización se tienen politicas de recursos humanos justas, equilibradas y sensatas en funcion de las personas?

Totalmente deacuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
No lo se	<input type="text"/>
Desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="text"/>

## EFICACIA ORGANIZACIONAL

### I. Elementos

20. ¿Estas informado de cuales son los objetivos de la organización?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
No lo se	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Utilizando una escala del 1 al 5 ¿Qué nota le pondria a los siguientes aspectos?, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUY CONSIDERABLE

21. ¿ Se reconoce el valor de las personas en el logro de objetivos de la organización?

1  2  3  4  5

22. ¿ Se toma en cuenta a las personas en la toma de decisiones de la organización?

1  2  3  4  5

23. La organización cuenta con los recursos necesarios para que se desempeñe de manera eficaz la actividad de cada persona?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
No lo se	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Utilizando una escala del 1 al 5 ¿Qué nota le pondria a los siguientes aspectos?, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUY CONSIDERABLE

24. ¿La organización tiene la capacidad de encontrar la fuerza laboral adecuada?

1  2  3  4  5

25. ¿ Existen buenas relaciones interpersonales?

1  2  3  4  5

26. ¿ Existen buenas relaciones entre departamentos?

1  2  3  4  5

### II. Visión

27. ¿ El factor humano es fundamental para el éxito de la organización?

1  2  3  4  5

28. ¿Se toma en cuenta los motivos individuales para coordinar las actividades de la organización?

1  2  3  4  5

29. ¿Se toma en cuenta los motivos de grupo para coordinar las actividades de la organización?

1  2  3  4  5

30. ¿ En la organización se preocupan por mantener buenas relaciones con las personas, es decir existe integracion?

1  2  3  4  5

31. ¿La organización enfoca sus objetivos a la calidad humana?

1  2  3  4  5

### III. Indicadores

32. ¿Dentro de la organización para evaluar su desempeño toma en cuenta el valor del recurso humano?

1  2  3  4  5

### IV. Modelos

33. ¿Los grupos o responsables de la toma de decisiones formulan explícitamente las metas organizacionales?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
No lo se	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Utilizando una escala del 1 al 5 ¿Qué nota le pondria a los siguientes aspectos?, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUY CONSIDERABLE

34. ¿La organización se preocupa por garantizar calidad en sus productos y servicios que ofrece?

1  2  3  4  5

35. ¿La organización satisface las necesidades de sus colaboradores en terminos de clima laboral, competencia y seguridad?

1  2  3  4  5

36. ¿ La organización satisface las demandas y cumple las expectativas de sus clientes, proveedores?

1  2  3  4  5

### V. Criterios de evaluación

37. ¿La organización comunica el grado de logro de los objetivos cada tiempo determinado?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
No lo se	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="checkbox"/>

38. ¿La organización da a conocer las estrategias para alcanzar el logro de los objetivos a todos sus colaboradores?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
No lo se	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Utilizando una escala del 1 al 5 ¿Qué nota le pondria a los siguientes aspectos?, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUY CONSIDERABLE

39. ¿Considera que la organización es flexible a los cambios que enfrenta actualmente?

1  2  3  4  5

40. ¿A que grado la organización se adapta a las necesidades de sus colaboradores?

1  2  3  4  5

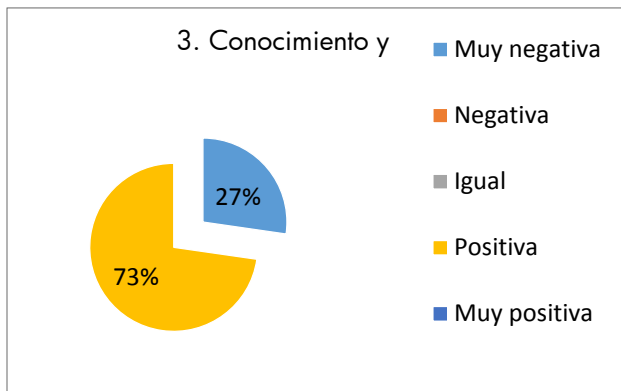
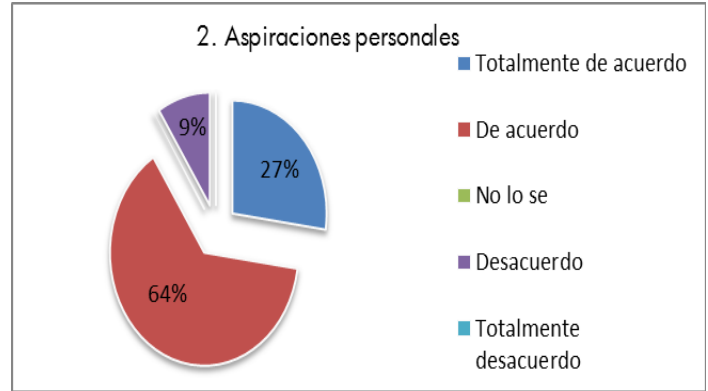
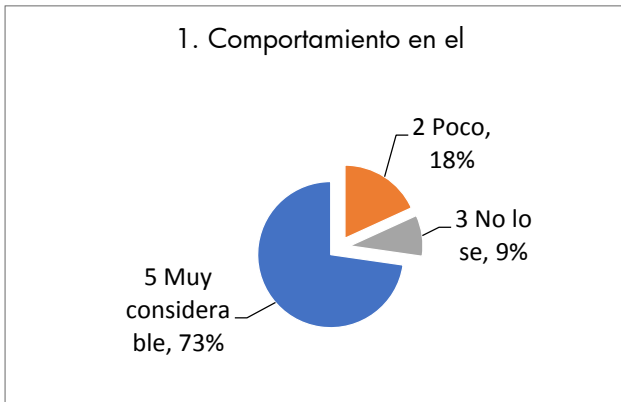
41. ¿La organización reconoce el resultado de trabajo de cada uno de sus colaboradores?

1  2  3  4  5

42. ¿La organización establece medidas de evaluacion de desempeño para las diferentes areas o grupos?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
No lo se	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Anexo 2. Analisis de V1. Motivación por cada ítem.



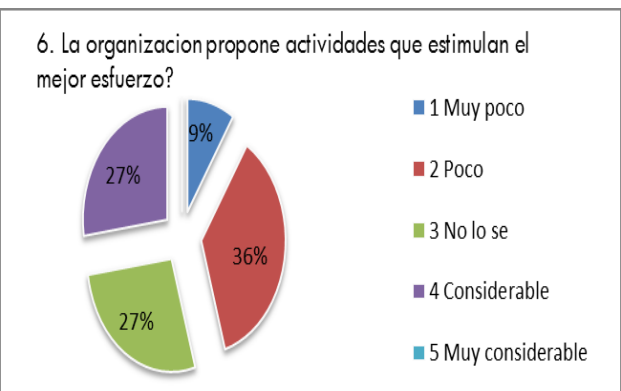
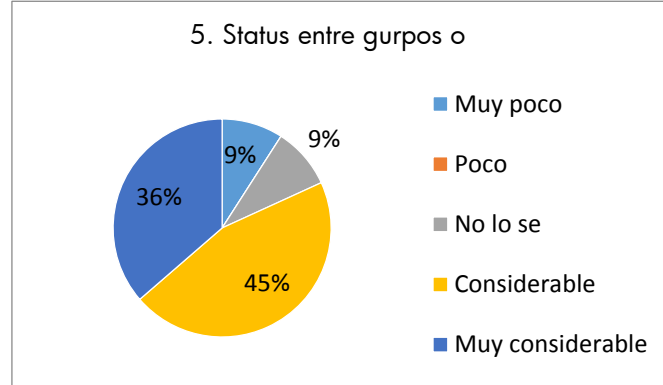
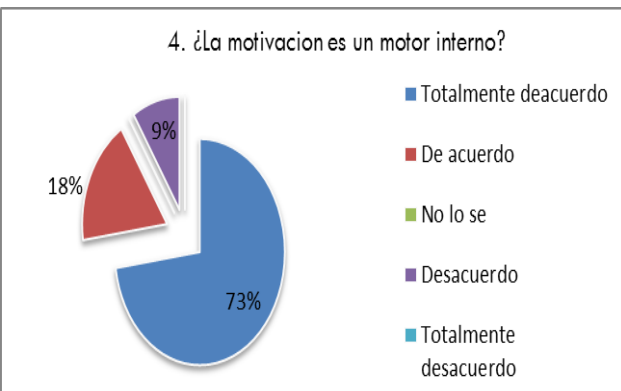
Dimensiones

Característica de la motivación:

El 73% considera importante el comportamiento en el entorno

El 64% está de acuerdo que la motivación se debe a aspiraciones personales

El 73% considera positiva la influencia de los conocimientos y habilidades



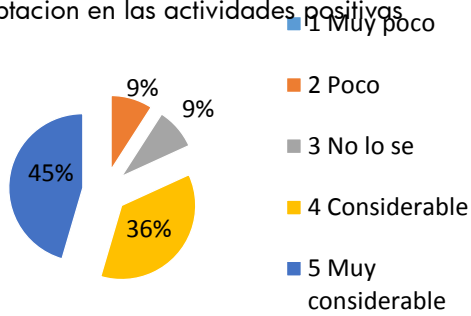
Elementos de la motivación:

El 73% esta totalmente de acuerdo que la motivacion es un motor interno en la conducta de las personas

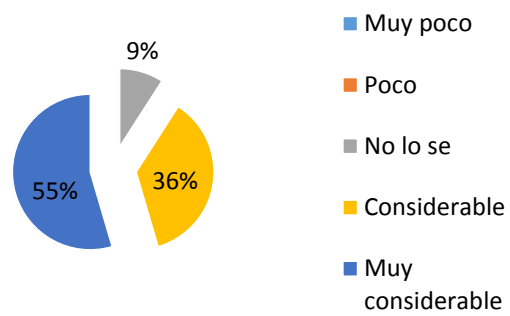
El 45% considera que si predomina la jerarquia entre grupos o personas

El 36% indica que hay poca estimulacion de la organizacion en actividades

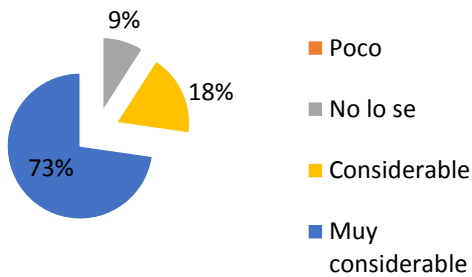
7. Grado de reconocimiento y aceptación en las actividades positivas



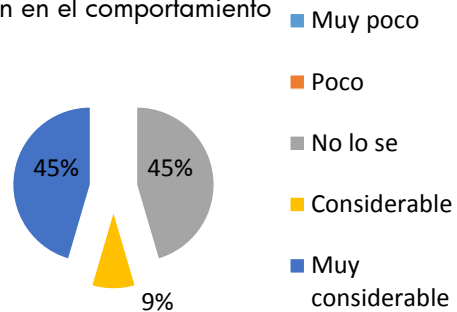
8. Interés hacia el trabajo



9. Los premios, ascensos influyen en la motivación

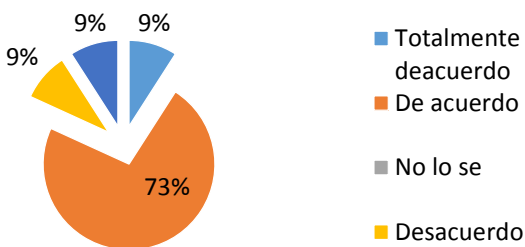


10. Castigos o represiones grupales influyen en el comportamiento

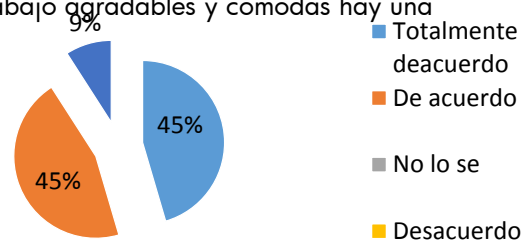


Tipos de motivación: El 45% toma muy considerable la influencia del grado de reconocimiento y aceptación en las actividades positivas o sobresalientes. Para el 55% es muy considerable el interés hacia el trabajo o gusto y es factor relevante en la actividad laboral de las personas. Para el 73% son muy considerable los premios, ascensos, bonos en la motivación de las personas para sus actividades laborales. El 45% no sabe si los castigos o represiones grupales influyen en el comportamiento laboral de las personas, y el resto le parece que influye poco.

11. ¿Si existe crecimiento y desarrollo hay



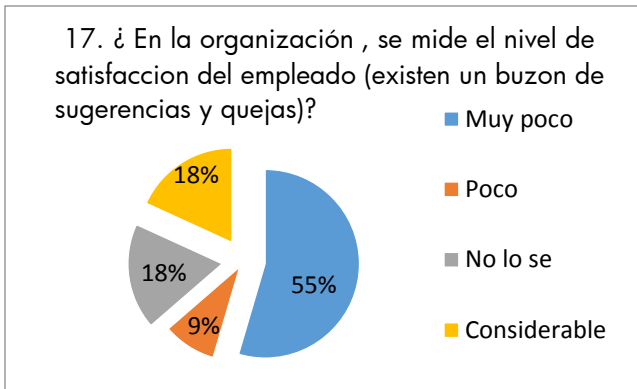
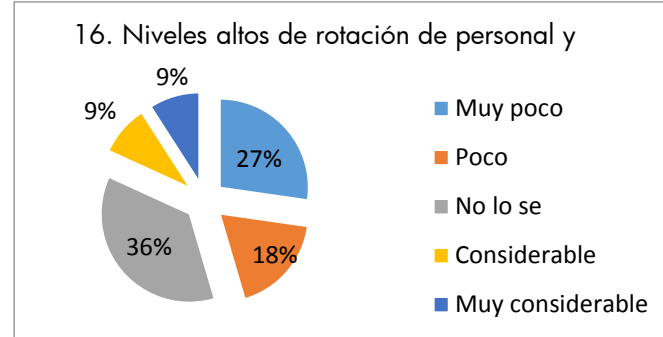
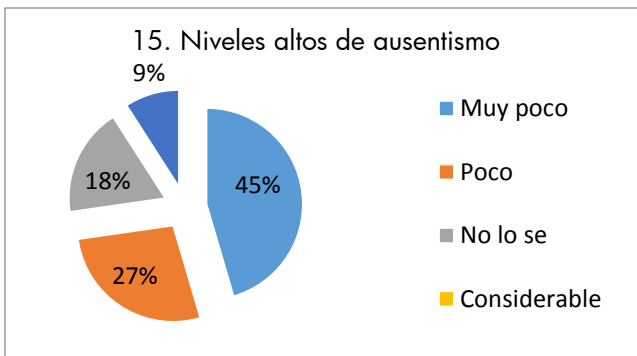
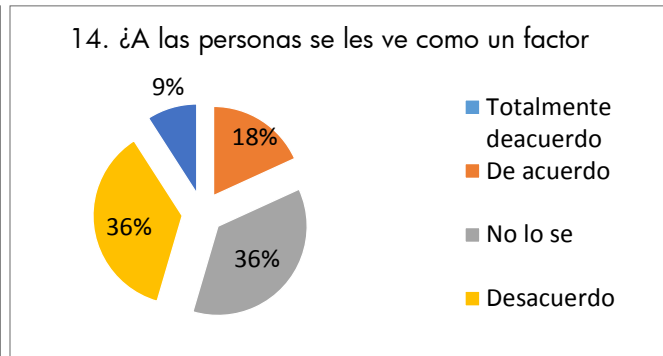
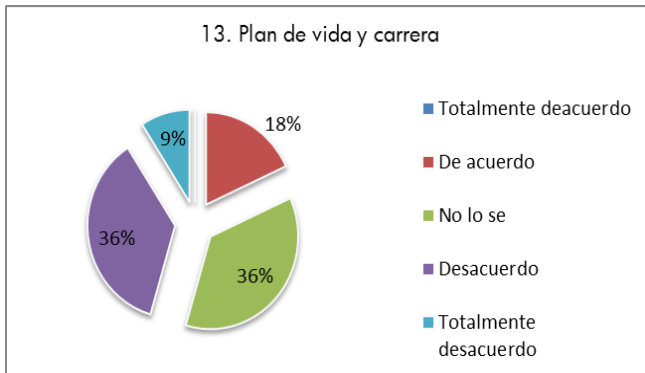
12. ¿ Si no se cuentan con condiciones de trabajo agradables y cómodas hay una



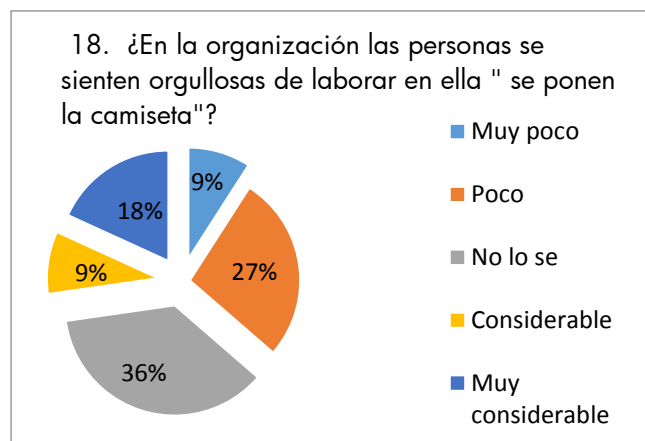
El 73% de las personas está de acuerdo que si existe crecimiento y desarrollo hay un incremento en el desempeño de las personas.

El 100% de la población está de acuerdo que si no hay condiciones de trabajo agradables y cómodas existe desmotivación en las personas.

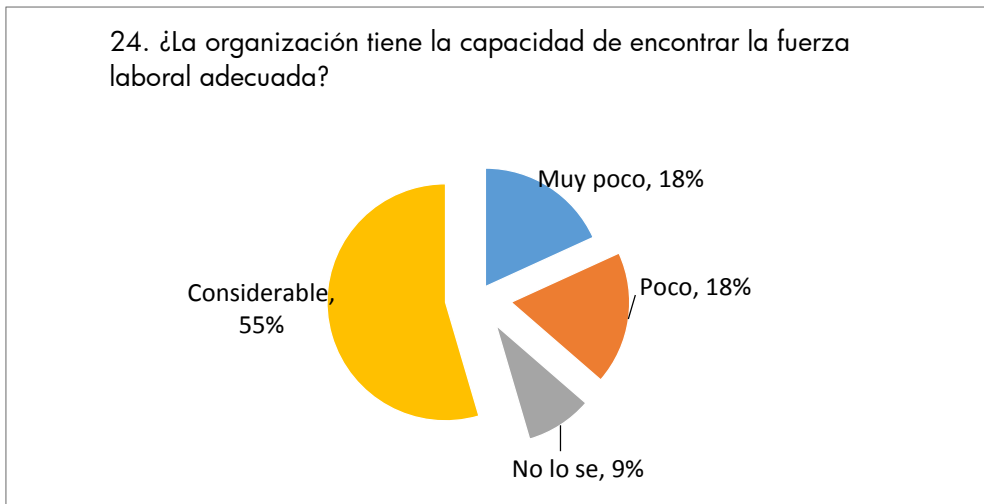
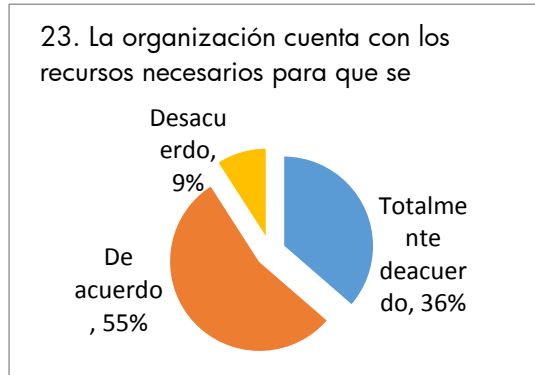
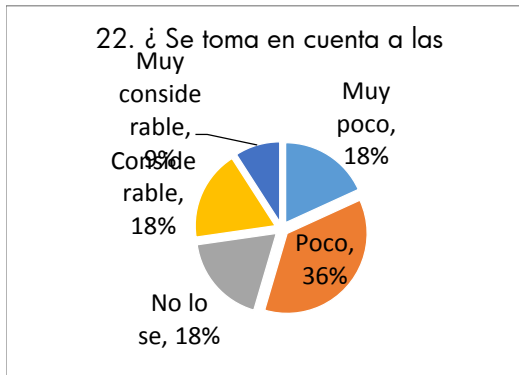
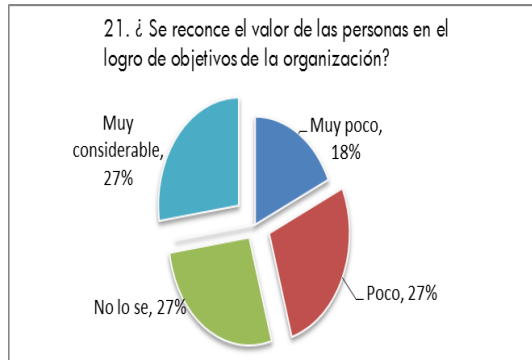
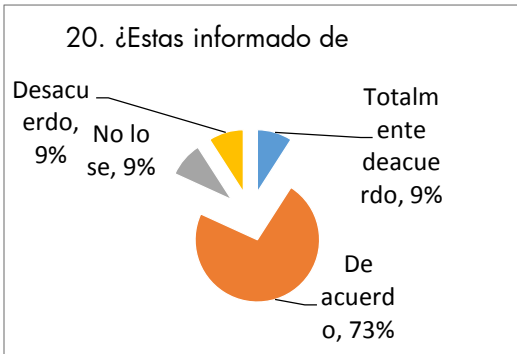
Importancia de la motivación:

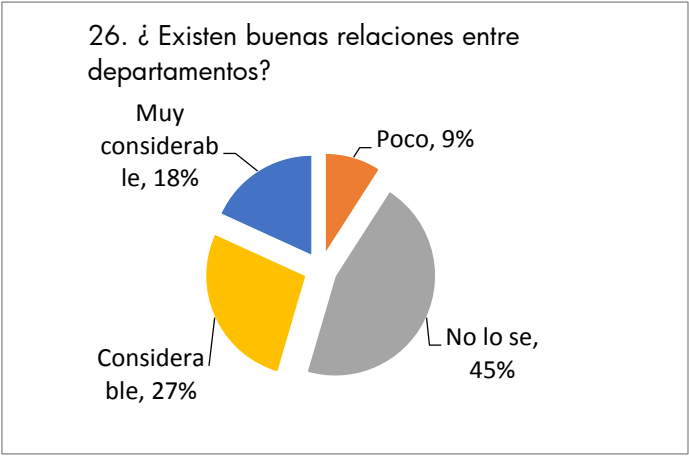
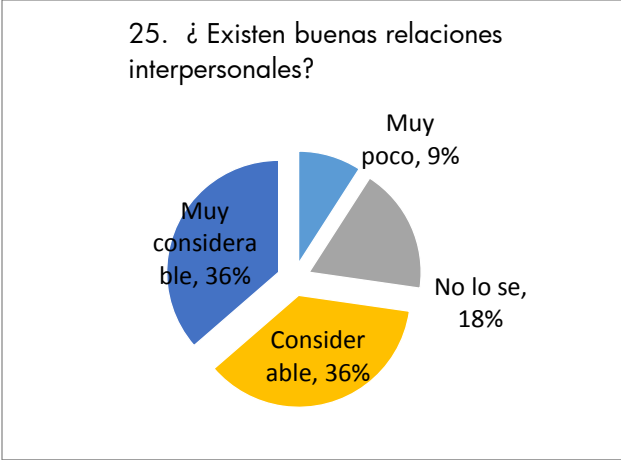


El 36% de la población desconoce si existe un plan de vida y carrera y el 36% restante indica que no hay un plan de vida carrera en la organización. El 36% de la población desconoce si la organización ve como factor valioso a las personas con el éxito de la organización y el 36% restante indica que no se les ve como factor valioso en el éxito de la organización. El 45% indica que hay poco nivel de ausentismo en la organización. El 36% desconoce si existen altos niveles de rotación de personal y accidentes de trabajo. El 55% indica que la organización mide muy poco la satisfacción del empleado.



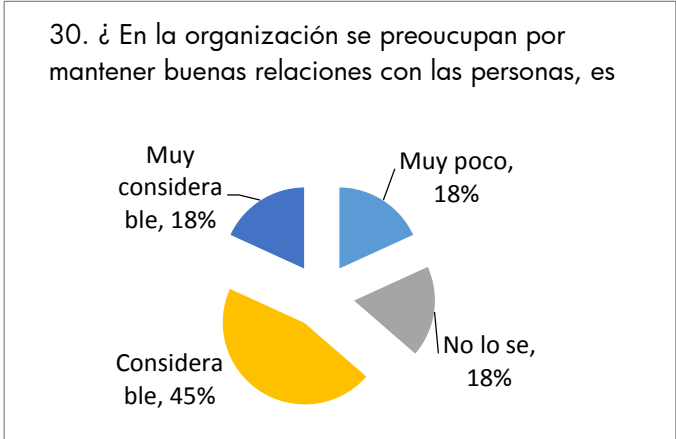
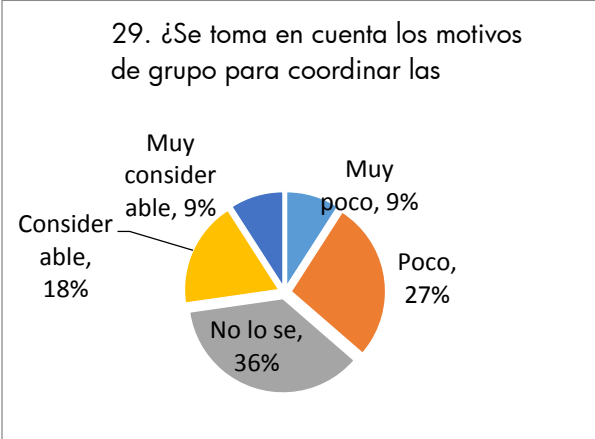
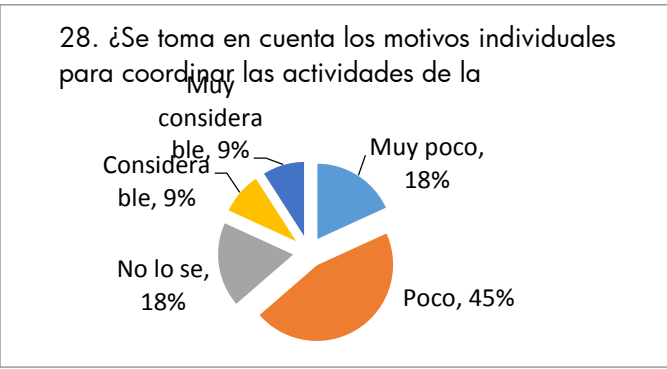
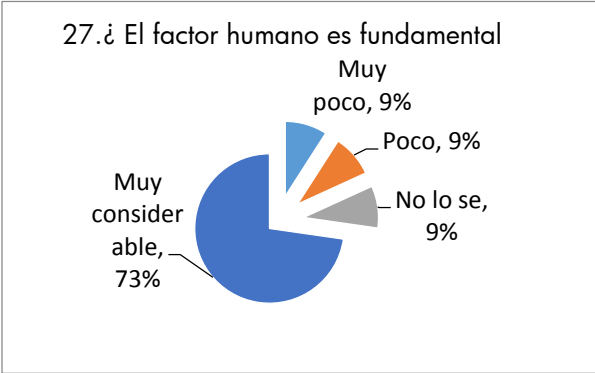
Anexo 3. Analisis de V2. Eficacia Organizacional por cada ítem





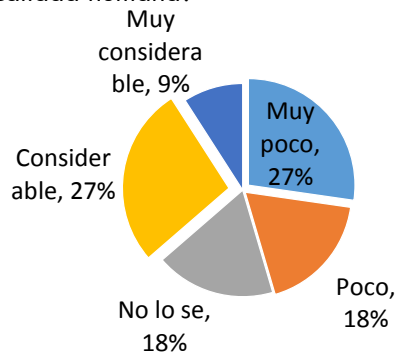
Dimensiones Elementos:

El 73% está de acuerdo en que conoce los objetivos de la organización. El 27% indica que es muy considerable el valor de las personas en los logros de la organización. El 27% restante desconoce si se es o no reconocido el valor de las personas. El 36% indica que se considera poco a las personas en la toma de decisiones de la organización. El 55% indica que la organización cuenta con los recursos para el desempeño eficaz de las actividades. El 55% indica que es considerable la capacidad que tiene la organización de encontrar la fuerza laboral adecuada. El 72% considera que si existen buenas relaciones interpersonales en la organización. El 45% indica que desconoce si existen buenas relaciones entre departamentos.

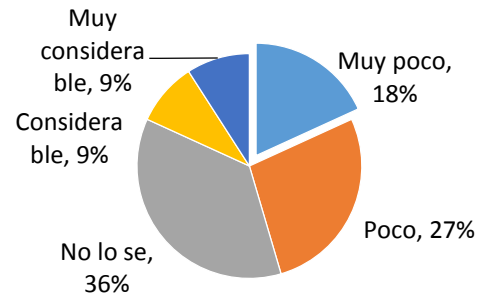




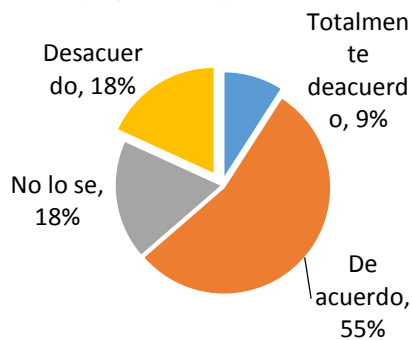
31. ¿La organización enfoca sus objetivos a la calidad humana?



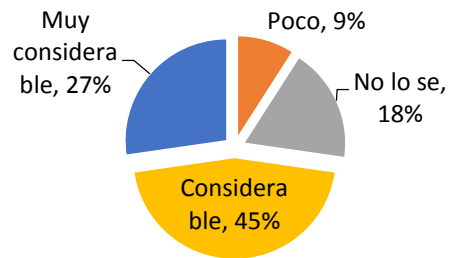
32. ¿Dentro de la organización para evaluar su desempeño toma en cuenta el valor del recurso



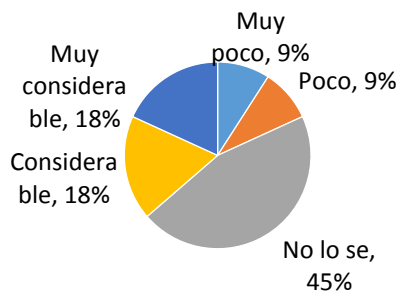
33. ¿Los grupos o responsables de la toma de



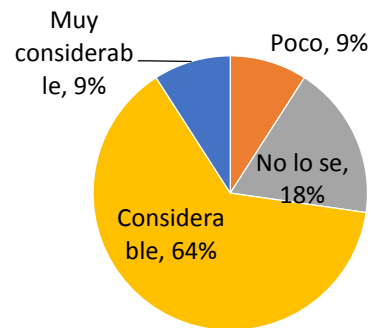
34. ¿La organización se preocupa por garantizar



35. ¿La organización satisface las necesidades de sus colaboradores en terminos de clima laboral, competencia y seguridad?



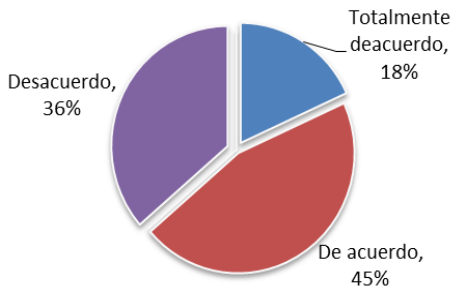
36. ¿ La organización satisface las demandas y cumple las expectativas de sus clientes, proveedores?



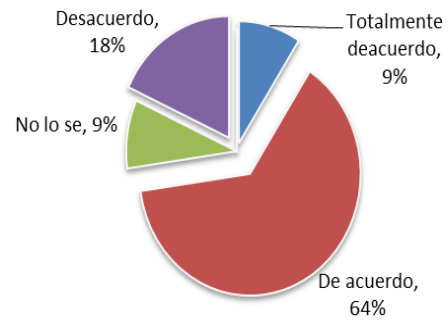
#### Modelos:

El 55% indica que los responsables de la toma de decisiones formulan explícitamente las metas organizacionales. El 45% encuentra considerable que la organización enfoca sus objetivos a la calidad humana. El 45% desconoce si la organización satisface las necesidades de sus colaboradores en terminos de clima laboral, competencia y seguridad. El 64% encuentra considerable que la organización satisface las demandas y cumple las expectativas de sus clientes y proveedores.

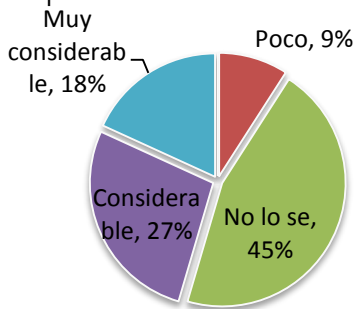
37. ¿La organización comunica el grado de logro de los objetivos cada tiempo determinado?



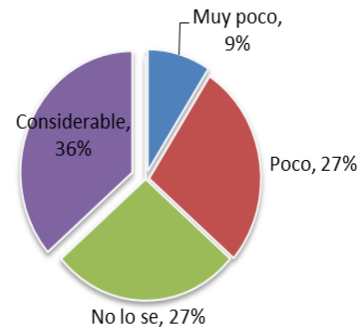
38. ¿La organización da a conocer las estrategias para alcanzar el logro de los objetivos a todos sus colaboradores?



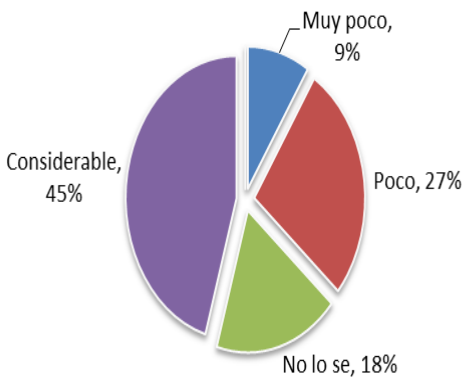
39. ¿Considera que la organización es flexible a los cambios que enfrenta actualmente?



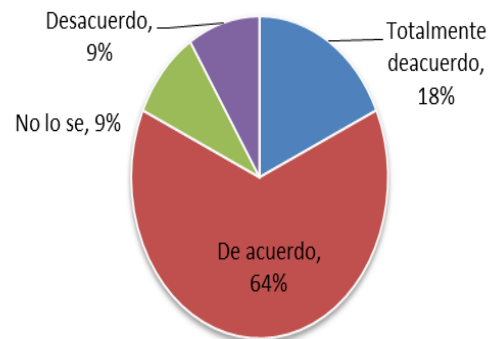
40. ¿A que grado la organización se adapta a las necesidades de sus colaboradores?



41. ¿La organización reconoce el resultado de trabajo de cada uno de sus colaboradores?



42. ¿La organización establece medidas de evaluación de desempeño para las diferentes areas o grupos?



Criterios de evaluación:

El 45% esta de acuerdo que la organización comunica el grado de logro de los objetivos cada tiempo determinado. El 64% esta de acuerdo que la organización da a conocer las estrategias para alcanzar el logro de los objetivos a todos sus colaboradores. El 45% desconoce si la la organización es flexible a los cambios que enfrenta actualmente.El 36% considera la organización si se adapta a las necesidades de sus colaboradores.El 45% considera que la organización si reconoce el resultado de trabajo de cada uno de sus colaboradores. El 78% esta de acuerdo que la organización establece medidas de evaluacion de desempeño para las diferentes areas o grupos

Anexo 4 y 5. Tabla de dimensión por variable/ dimensión

Variable	Dimensiones	Pregunta	# Encuesta											Valor real	%	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1. Motivación	1.1 Características	1	2	5	5	5	2	5	5	3	5	5	5	47		
		2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	45		
		3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	47		
		Subtotal D 1.1		10	13	14	13	10	14	13	13	14	12	13	139	19%
	1.2 Elementos	4	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	50		
		5	1	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	44		
		6	3	3	1	2	2	2	2	4	3	4	4	30		
		Subtotal D 1.2		6	12	10	12	9	11	11	14	13	13	124	17%	
	1.3 Tipos	7	4	5	5	2	3	5	4	5	4	5	4	46		
		8	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	49		
		9	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	51		
		10	3	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	44		
		Subtotal D 1.3		15	19	18	15	12	18	17	18	19	20	19	190	26%
	1.4 Teorías	11	4	4	2	5	4	5	5	5	1	4	4	43		
		12	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	5	47		
			Subtotal D 1.4		8	9	6	10	8	10	9	10	5	6	9	90
	1.5 Importancia	13	1	2	3	2	4	3	3	4	3	2	2	29		
		14	2	2	2	3	4	1	4	5	2	4	2	31		
		15	2	2	1	2	3	1	1	3	1	5	1	22		
16		1	3	4	2	3	5	2	3	1	3	1	28			
17		1	1	1	1	3	1	2	4	3	4	1	22			
	Subtotal D 1.5		7	10	11	10	17	11	12	19	10	18	7	132	18%	
1.6 Beneficios	18	3	2	1	2	3	3	5	4	3	5	2	33			
	19	3	4	1	2	4	2	4	4	2	5	2	33			
		Subtotal D 1.6		6	6	2	4	7	5	9	8	5	10	4	66	9%
	Total Variable 1		52	69	61	64	63	69	71	82	66	79	65	741	47%	
2. Eficacia Organizacional	2.1 Elementos	20	4	4	3	2	4	4	4	4	4	5	4	42		
		21	2	2	2	1	3	1	5	5	3	5	3	32		
		22	2	2	1	1	3	3	4	4	2	5	2	29		
		23	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	46		
		24	4	2	1	1	3	2	4	4	4	4	4	33		
		25	3	4	3	1	4	5	5	4	5	5	4	43		
		Subtotal D 2.1		22	21	17	11	24	24	32	29	25	33	26	264	31%
	2.2 Visión	27	5	5	5	1	3	5	5	5	2	5	5	46		
		28	2	2	2	1	3	1	3	4	2	5	2	27		
		29	2	3	2	1	3	4	3	4	2	5	3	32		
		30	4	3	1	1	4	5	4	4	3	5	4	38		
		31	2	3	1	1	4	1	3	4	4	5	2	30		
		Subtotal D 2.2		15	16	11	5	17	16	18	21	13	25	16	173	20%
	2.3 Indicadores	32	2	3	1	1	3	2	3	5	3	4	2	29		
		Subtotal D 2.3		2	3	1	1	3	2	3	5	3	4	2	29	3%
	2.4 Modelos	33	4	2	4	2	4	3	3	4	4	4	5	39		
		34	4	4	2	3	3	5	5	4	5	4	4	43		
		35	3	3	2	1	3	3	4	4	5	5	3	36		
		36	4	4	3	2	3	4	4	4	4	5	4	41		
		Subtotal D 2.4		15	13	11	8	13	15	16	16	18	18	16	159	19%
2.5 Criterios de evaluación	37	4	4	2	2	4	2	2	5	4	4	5	38			
	38	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	5	40			
	39	4	3	3	2	3	3	5	4	5	3	4	39			
	40	3	4	1	2	3	2	4	4	3	4	2	32			
	41	4	3	1	2	3	2	4	4	4	4	2	33			
42	4	4	4	2	4	4	3	5	4	4	5	43				
	Subtotal D 2.5		23	22	14	12	21	17	22	26	24	21	23	225	26%	
	Total Variable 2		77	75	54	37	78	74	91	97	83	101	83	850	53%	



Anexo. 6 Tablas de medición por valor real vs valor ideal.

	Valor ideal	%												#encuesta
Variables	95	100%												
Encuestas	1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%
Variable 1. Motivación	52		69	61	64	63	69	71	82	66	79	65	741	47%
1.1 Características	10	19%	13	19%	13	20%	14	20%	13	16%	14	13	139	19%
1.2 Elementos	6	12%	12	17%	12	19%	11	16%	14	17%	13	13	124	17%
1.3 Tipos	15	29%	19	28%	15	23%	18	26%	17	24%	19	20	190	26%
1.4 Teorías	8	15%	9	13%	10	16%	10	14%	9	13%	10	6	90	12%
1.5 Importancia	7	13%	10	14%	10	16%	11	16%	12	17%	10	7	132	18%
1.6 Beneficios	6	12%	6	9%	4	6%	5	7%	9	13%	8	5	66	9%
Valor ideal		%												
	115	100%												
Encuestas	1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%	Valor real	%
Variable 2. Eficacia Organizacional	77		75	54	37	78	74	91	97	83	101	83	850	53%
2.1 Elementos	22	29%	21	28%	11	30%	24	32%	29	30%	33	26	264	31%
2.2 Visión	15	19%	16	21%	5	14%	17	22%	21	22%	25	16	173	20%
2.3 Indicadores	2	3%	3	4%	1	3%	2	3%	5	5%	4	2	29	3%
2.4 Modelos	15	19%	13	17%	8	22%	15	20%	16	16%	18	16	159	19%
2.5 Criterios de evaluación	23	30%	22	29%	12	32%	17	23%	26	27%	21	23	225	26%