



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y
ADMINISTRACIÓN**

“UNIDAD SANTO TOMAS”

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E
INVESTIGACIÓN**

**DISEÑO DE UN MODELO DE ALTO RENDIMIENTO
EMPRESARIAL BASADO EN ESTRATEGIAS DE
MOTIVACIÓN PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DE LA
INDUSTRIA TEXTIL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN
CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS**

PRESENTA

LILIANA ABASCAL GAYTÁN

DIRECTOR DE TESIS

DR. HUMBERTO PONCE TALANCÓN



MÉXICO, D.F.

SEPTIEMBRE, 2004



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

CARTA DE CESIONES DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 30 del mes de septiembre del año 2004, el (la) que suscribe Liliana Abascal Gaytán alumno (a) del Programa de Maestría con número de registro 001413 adscrita a Administración de Negocios, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Humberto Ponce Talancón, y cede los derechos del trabajo intutilado Diseño de un Modelo de Alto Rendimiento basado en estrategias de motivación para una empresa familiar de la industria textil, 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 del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección lilianaabascal@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

LILIANA ABASCAL GAYTÁN
Nombre y firma



CGPI-14

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
COORDINACION GENERAL DE POSGRADO E INVESTIGACION
ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de MEXICO, DF. Siendo las 10:30 Horas del día 13 Del mes de MAYO Del 2004 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:

"DISEÑO DE UN MODELO DE ALTO RENDIMIENTO EMPRESARIAL BASADO EN ESTRATEGIAS DE MOTIVACION PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DE LA INDUSTRIA TEXTIL"

Presentada por el alumno:

ABASCAL
Apellido paterno

GAYTAN
materno

LILIANA
nombre(s)

Con registro:


0	0	1	4	1	3
---	---	---	---	---	---

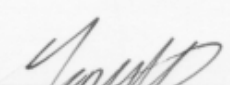
Aspirante al grado de:

MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

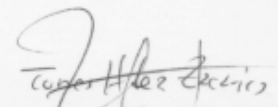
Después de intercambiar opiniones los miembros de la **Comisión manifestaron SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

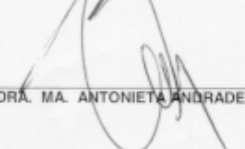
LA COMISION REVISORA
Director de tesis

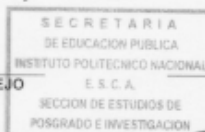

DR. HUMBERTO PONCE TALANCON

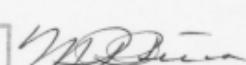

DR. CARLOS FOFETE BARRERA




DR. ZACARIAS TORRES HERNANDEZ


DRA. MA. ANTONIETA ANDRADE VALLEJO




DRA. MA. DEL PILAR PENA CRUZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


DRA. ROSA AMALIA GOMEZ ORTIZ

AGRADECIMIENTOS

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

Por dejarnos ser parte de su historia, así como por abrirnos las puertas al mundo del conocimiento, y por darnos la oportunidad de ser los profesionistas que necesita México para ser un país cada día mejor; por que estamos orgullosos de formar parte de esta gran Institución.

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN.

Por impartir la Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios, creyendo siempre en sus estudiantes, y por tener como uno de sus objetivos, el formar el mejor profesional.

A LOS PROFESORES.

Por ser un modelo a seguir, ya que con su ejemplo nos inyectaron del ímpetu necesario para seguir en la brega, por que nunca se mostraron renuentes a compartir sus conocimientos, por su paciencia y su mano dura, pero noble para mostrarnos nuestros errores, por que sin ellos, nada de lo que hemos logrado lo hubiéramos conseguido.

ÍNDICE

Relación de cuadros, gráficas y figuras.	
Resumen.	10
Abstract.	11
Glosario.	12
Matriz de congruencia.	15
Introducción.	16

Capítulo 1

Consideraciones generales de carácter metodológico.

1.1 Proceso básico de la investigación.	19
1.2 Esbozo histórico.	20
1.3 Problema.	
1.3.1 Situación problemática.	21
1.3.2 Delimitación del problema.	23
1.3.3 Pregunta central de la investigación.	24
1.4 Objetivos.	
1.4.1 General.	24
1.4.2 Específicos.	24
1.5 Preguntas de investigación.	
1.5.2 Para su contestación de la tesis.	25
1.6 Justificación.	25

Capítulo 2

Historia de la industria textil en México.

2.1 Materiales y fibras.	31
2.2 Telares y tejidos.	32

2.3	Evolución Textil.	35
2.4	Estado actual del textil tradicional en México.	40
2.5	Materiales y fibras en México.	42
2.6	Acabados.	45
2.7	Capacidad tecnológica.	46
2.8	Voluntad de innovar.	46
2.9	Textiles acabados.	47

Capítulo 3

Escenario laboral.

3.1	Antecedentes y situación actual.	48
3.2	Objeto y alcance.	55
3.3	Planes y programas.	55
3.4	Políticas y reglas.	55
3.5	Infraestructura.	58
3.6	Valoración del rendimiento.	58

Capítulo 4

Fundamentación teórica y conceptual.

4.1	Definiciones de motivación.	59
4.2	Enfoques de análisis.	
4.2.1	Teorías de la motivación.	61
4.2.2	Teorías de procesos.	69
4.2.3	Motivación y alto rendimiento.	76
4.3	Aportaciones teóricas de la motivación en el trabajo.	77
4.3.1	Motivación, desempeño y satisfacción.	85
4.3.2	Teorías motivacionales especiales.	86

4.3.3 Definiciones de alto rendimiento.	88
4.3.4 Organizaciones tradicionales y de alto rendimiento.	88
4.3.5 Equipos de alto rendimiento.	93
4.3.6 Tipos de equipos.	96
4.3.7 Tipos de responsabilidad de los supervisores.	100

Capítulo 5

Diseño de la investigación de campo.

5.1 Población.	105
5.2 Muestra.	105
5.3 Hipótesis.	
5.3.1 General.	106
5.3.2 De trabajo.	106
5.4 Variables.	
5.4.1 Dependiente.	106
5.4.2 Independiente.	106
5.5 Método.	107
5.6 Instrumentos de medición.	107
5.7 Resultados obtenidos.	109
5.8 Análisis e interpretación de resultados.	111
5.9 Escala de medición.	117
5.10 Tipos de modelos de alto rendimiento.	121

Capítulo 6

Propuesta de un Diseño de un Modelo Alto Rendimiento Empresarial basado en Estrategias de Motivación para una Empresa Familiar de la Industria Textil.

6.1 Exposición de motivos.	137
6.2 Descripción.	138
6.3 Objetivos.	138
6.4 Metas.	139
6.5 Estrategias motivacionales.	139
6.6 Políticas.	142
6.7 Diseño estructural, organizacional y funcional.	
6.7.1 Diseño estructural.	142
6.7.2 Diseño organizacional.	146
6.7.3 Diseño funcional.	147
6.8 Requerimientos.	148
6.9 Elementos del alto rendimiento.	151
6.10 Propuesta del diseño de un modelo.	152
6.11 Experiencias internacionales en la aplicación de modelos de motivación a nivel empresa familiar.	159
Conclusiones.	169
Recomendaciones.	172
Bibliografía.	173
Anexos.	176
1)Ficha Técnica.	177
2)Cuestionario aplicado vía telefónica a las empresas.	178
3)Cuestionario aplicado a los jefes.	180
4)Cuestionario aplicado a los empleados.	183

	Pág.
Gráfica 1, Crecimiento de la empresa.	48
Cuadro 1, Características de la empresa.	50
Gráfica 2, Expansión de la empresa.	57
Cuadro 2, Clasificación de la pirámide de Maslow.	62
Cuadro 3, Factores higiénicos y motivacionales.	67
Cuadro 4, Resultados específicos realizados en las satisfacciones.	79
Cuadro 5, Comparativo de organizaciones tradicionales versus organizaciones de alto desempeño.	89
Cuadro 6, Equipos interfuncionales.	98
Tablas 1, Respuestas a la encuesta realizada a los jefes.	109
Tablas 2, Respuestas a la encuesta realizada a los empleados.	110
Gráfica 3, Presentación gráfica de los cuestionarios a los jefes.	114
Gráfica 4, Presentación gráfica de los cuestionarios a los empleados.	116
Cuadro 7, Grados de madurez.	134
Cuadro 8, Elementos encontrados en los cuestionarios	158

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en una empresa familiar donde se detectó que el personal no se encuentra motivado en forma alguna en los aspectos personales y laborales, por lo que no dan su mejor rendimiento y esto influirá consecuentemente en su rendimiento laboral.

La presente investigación es un estudio de caso en el trabajo de campo y se analizaron las variables relacionadas con la motivación y el grado de rendimiento.

Se aplicaron y analizaron los cuestionarios, dirigidos a los factores que hacen falta dentro de la empresa para obtener un alto rendimiento e identificar que si el empleado no se siente a gusto es difícil que tenga un alto rendimiento y por ello cumplir con los objetivos establecidos.

Se aplicaron dos tipos de cuestionarios uno para el director y gerentes, y el otro a los empleados, obteniéndose los resultados siguientes: Falta de comunicación de los jefes con los empleados; existencia de mucha rotación de puestos; falta de aumento de sueldos; inexistencia de medidas de seguridad e higiene dentro del área de trabajo, y falta de oportunidad para ascender de puesto.

La conclusión a la que se puede llegar, es que la falta de motivación dentro de la empresa da como resultado un bajo rendimiento, con lo que se confirmó que a falta de motivación se tiene un bajo rendimiento dentro del campo de trabajo.

ABSTRACT

This research was carried out in a familiar company where study that the personnel is not motivated in anyone of the personal aspects like workable, it is not going to give his better yield and this will influence in its labor yield.

The present investigation is a study of case in the work of field analyzed the variables related to the motivation and the high performance. The questionnaires, directed to the factors were applied and analyzed that make lack within the company to obtain a high performance and to identify that if the employee does not feel to taste it is difficult that has a high performance and to fulfill the objectives. Questionnaires one for the director and managers were applied to two types of, and the other to the employees, obtaining themselves the following results:

Lack of communication of the heads with the employees, existence of much rotation of positions, lack of increase of pays, nonexistence of safety measures and hygiene within the work area, and lack of opportunity to ascend of position among others.

The conclusion at which it is possible to be arrived is the lack of motivation within the company gives like result a low yield, with which it was confirmed that for want of motivation a low yield within the work field is had.

GLOSARIO

Amenazar	Dar a entender con actos o palabras que se quiera hacer un mal a otro. ¹
Actividad	Facultad de obrar. Diligencia, eficiencia. ²
Contingencia	Posibilidad de que una cosa suceda o no. Riesgo, Probabilidad y Eventualidad. ³
Crecimiento	Expansión económica, que viene determinada de modo especial por el aumento del PIB, que no necesariamente va unido al bienestar o de la calidad de vida del individuo. ⁴
Crecimiento	Expansión del medio que nos rodea o incremento a favor del dueño de la empresa y bienestar para el empleado o trabajador. ⁵
Decisión	Es la determinación, resolución o alternativa que se toma o se da ante un problema determinado. ⁶
Despido	Expulsión del empleado o trabajador por parte del jefe, patrón o dueño de la empresa. ⁷
Emerger	Salir de alguna parte. ⁸
Estimulo Económico	Es una remuneración monetaria otorgada al trabajador o empleado por parte del patrón o dueño de la empresa. ⁹
Expansión	Crecimiento de una empresa, utilización intensiva de mano de obra, incremento de producción y una sensación de prosperidad generada. ¹⁰

¹ Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

² Diccionario de la Lengua española Ed. Porrúa, S. A. Quinta edición. 2003

³ Diccionario de la Lengua española Ed. Porrúa, S. A. Décima Tercera Edición. 1978

⁴ Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

⁵ Personal

⁶ Idem

⁷ Idem

⁸ Diccionario de la Lengua española Ed. Porrúa, S. A. Décima Tercera Edición. 1978

⁹ Personal

¹⁰ Idem

Función	Acción propia de algo. Ejercicio de un empleo. Espectáculo. ¹¹
Incertidumbre	Falta de certidumbre, duda, perplejidad, vacilación, inducción. ¹²
Inducción	Método de demostración consistente en comprobar que una propiedad la cumple el primer elemento o elemento mínimo de un conjunto bien ordenado y que también la tiene un elemento del conjunto si la tienen todos los que la proceden: entonces tiene esa propiedad los elementos del conjunto. ¹³
Inducción	Razonamiento o método que se eleva lógicamente de lo particular a lo general, de lo más especial a lo más universal. ¹⁴
Infraestructura	Es el conjunto de servicios básicos (nave industrial, electricidad, agua, drenaje, personal capacitado, transporte, etc.) para el buen funcionamiento de una organización (empresa). ¹⁵
Interacción	Es la Acción o vínculo que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas. ¹⁶
Interacción	Es la relación que puede existir entre el personal y el jefe de la empresa o la relación del obrero con los objetos de trabajo para obtener el producto. ¹⁷
Liderazgo	Es el dominio ejercido por una empresa, producto, sector económico o individuo en sus ámbitos respectivos. ¹⁸

¹¹ Diccionario de la Lengua española Ed. Porrúa, S. A. Quinta edición. 2003

¹² Diccionario de la Lengua española Ed. Porrúa, S. A. Décima Tercera Edición. 1978

¹³ Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

¹⁴ Diccionario de la Lengua española Ed. Porrúa, S. A. Décima Tercera Edición. 1978

¹⁵ Personal

¹⁶ Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

¹⁷ Personal

¹⁸ Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

Motivación	Incentivar al empleado o trabajador por medio de incremento económico o un obsequio. ¹⁹
Necesidades	Falta de un material, producto o materia prima dentro del área de trabajo o carencias de cosas. ²⁰
Persuadir	Inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer una cosa. ²¹
Productividad	Es la capacidad o el grado de producción por unidad de trabajo, superficie de la tierra cultivada, equipo industrial entre otros. ²²
Producto	Cantidad que se obtiene de una cosa que se vende, o el que ella reditúa. ²³
Producto	Es la terminación del bien elaborado por la empresa, el cual reditúa un beneficio para la misma. ²⁴
Rendimiento	Es el producto o utilidad que proporciona una persona un obrero mediante la mano de obra utilizada en un producto. ²⁵

¹⁹ Personal

²⁰ Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

²¹ Diccionario de la Lengua española Ed. Porrúa, S. A. Décima Tercera Edición. 1978

²² Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

²³ Idem

²⁴ Personal

²⁵ Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano, 2002

MATRIZ DE CONGRUENCIA

TITULO	OBJETO DE ESTUDIO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES	RESULTADOS OBTENIDOS
<p>DISEÑO DE UN MODELO DE ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL, BASADO EN ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR TEXTIL</p>	<p>Se trata de la vertiente de análisis psicológica del comportamiento humano en las organizaciones del sector productivo relacionado con todos los niveles, en lo que se refiere a las estrategias motivacionales dentro del marco de alto rendimiento empresarial</p>	<p>Falta significativa de motivación e incertidumbre en las organizaciones, para lograr un alto rendimiento empresarial</p>	<p>Evaluar desde la perspectiva psicológica el comportamiento humano dentro de la empresa del sector comercial, los niveles y sus estrategias motivacionales, que contribuyan al logro del diseño metodológico de los modelos de alto rendimiento empresarial.</p>	<p>Identificar los factores y resistencia del personal para alcanzar los propósitos vinculados con el alto rendimiento con el alto desempeño</p>	<p>¿En qué medida el personal garantiza su rendimiento empresarial con programas motivacionales basados en incentivos?</p>	<p>Alto rendimiento empresarial</p>	<p>Ambiente organizacional</p>	<p>Se obtuvieron los siguientes resultados. no existe una comunicación dentro de la empresa, las instalaciones no son las adecuadas, el empleado no toma decisiones, el salario no es el adecuado, no tienen capacitación en el tiempo que pertenecen en la empresa, las relaciones entre el personal no es el idoneo, la responsabilidad de cada persona es la mínima, no existe reconocimientos o promociones</p>
				<p>Determinar los factores que limitan al personal para promover comportamientos de motivación orientados hacia el alto desempeño</p>	<p>¿Cómo el personal garantiza su rendimiento empresarial con programas motivacionales basados en reconocimientos de carácter psicológico y social?</p>	<p>INDEPENDIENTE</p>	<p>Relaciones laborables</p>	
				<p>Describir los rasgos psicológicos del personal con potencial de desarrollo de conductas y actitudes de motivación hacia el mejor resultado del desempeño laboral</p>	<p>¿Por qué es factible implantar programas motivacionales que afecten el alto rendimiento del personal en las empresas?</p>	<p>Grado de motivación</p>	<p>Espacio laboral</p>	
				<p>Tipificar la base psicológica del estudio de actividades y su relación con la dinámica de las organizaciones</p>	<p>¿Cuáles son los criterios de carácter metodológico que contribuyen al desarrollo de estrategias para el seguimiento del comportamiento motivado en los cuadros gerenciales dentro de las organizaciones?</p>		<p>Comunicación</p>	
				<p>Caracterizar la conducta ética de compromiso personal en las organizaciones</p>			<p>Incentivos y recompensas</p>	

Introducción

La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a causas que se relacionan con las necesidades de una persona y por las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de necesidades, las personas se sienten motivadas por sus expectativas de logro, su contingencia y significado de vida.

La motivación del personal es determinante en su funcionamiento y repercute en el trabajo realizado con satisfacción y calidad.

Existen diferentes formas de motivar a los empleados, el estímulo económico es una modalidad para hacerlo. También la participación, la autonomía o simplemente con tener el reconocimiento del jefe y compañeros se obtiene una gran motivación.

La percepción en la motivación del personal tiene relación directa con valores que los gerentes no logran encontrar para los empleados, simplemente utiliza declaraciones racionales acerca del valor de las recompensas (económicas, días de descanso, despensa, entre otras).

Al personal se le debe de aceptar como ser humano que es y motivarlo de la manera individual que cada uno requiere. No se puede, fácilmente, persuadirlo de que adopte los patrones de motivación que se desea que tenga. Debe motivarse a la gente en términos de sus necesidades.

Los jefes deben organizar y planificar estableciendo sistemas o procedimientos, los cuales serán más aceptados en la medida en que cuenten con la opinión de los trabajadores ya que los mismos acusan la

falta de organización, se muestran insatisfechos, desmotivados y esto perjudica la productividad o el alto desempeño.

Con este referente teórico la tesis, como punto de partida se estructuró con el siguiente contenido:

En el capítulo 1 se presenta la metodología que fundamenta este trabajo detallando la investigación; el proceso básico de la investigación; justificación; la problemática; objetivos; delimitación del problema, y preguntas de investigación.

En el capítulo 2 se presenta la historia de la industria textil en México.

En el capítulo 3 se presentan los antecedentes de la empresa familiar textil; la situación en la que se encuentra; los objetivos; estrategias; planes; la infraestructura, y cuál es su fin a futuro.

El capítulo 4 define las teorías más importantes de la motivación, de los autores que destacan se mencionan: Maslow, McClelland, y Herzber. Y en el caso de las teorías de procesos se mencionan el Modelo de Expectativas de Vroom, mModelo de Equidad de Stacy Adams y la Teoría de la Modificación de la Conducta de B.F. Skinner.

El capítulo 5 hace referencia al estudio del caso que se dedica a la industria de la ropa; la muestra que se maneja; la hipótesis a comprobar; la operacionalidad de las variable;, los instrumentos que se utilizaron para obtención de la investigación; los resultados obtenidos; la interpretación, y discusión. Algunos de los modelos de alto rendimiento en diferentes áreas tales como deporte, educación, empresas.

El capítulo 6 se basa en la exposición de motivos, políticas, objetivos, metas, las estrategias motivacionales, diseño estructural, funcionamiento y los requerimientos. Así mismo se propone el diseño de un modelo de alto rendimiento.

Por último se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, donde se da una respuesta concreta con los objetivos y preguntas de investigación, así como las recomendaciones que se consideren pertinentes con base en lo estudiado.

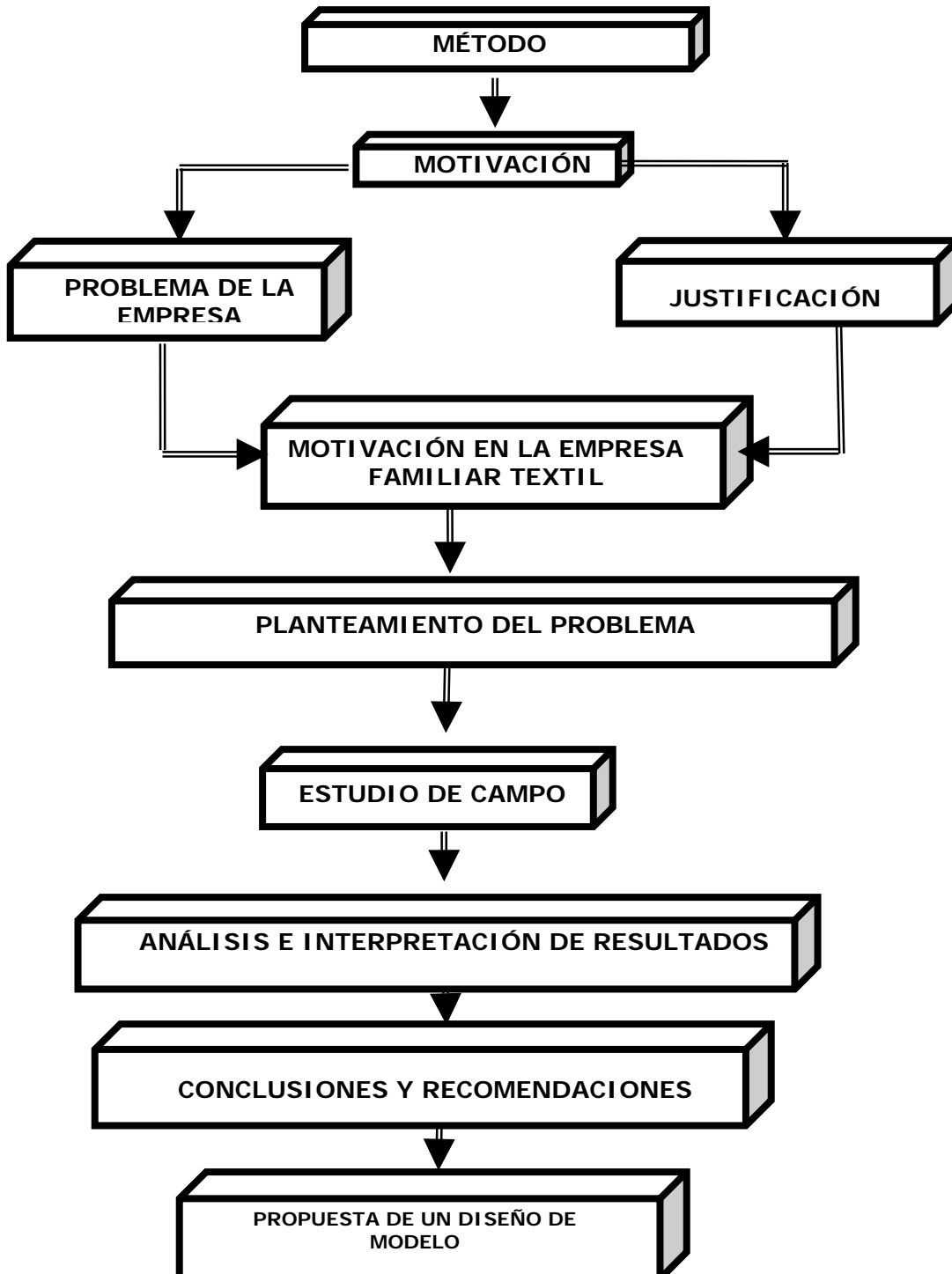
Las limitaciones que se pueden encontrar son las preguntas del cuestionario que se utilizó, basado con preguntas cerradas, por lo cual no es posible medir el 100 % del rendimiento de la empresa. Los alcances fueron los suficientes para comprobar que con la falta de motivación no se obtiene un alto rendimiento dentro de las empresas.

La motivación y las evaluaciones se deben de dar periódicamente para fortalecer las áreas que lo necesitan y se den desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo.

Capítulo 1

Consideraciones generales de carácter metodológico.

1.1 Proceso básico de la investigación.



1.2 Esbozo histórico.

En una época en que se pensaba que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era teniendo más remuneración, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, los mantenían con amenazas hasta llegar al despido.

En la actualidad, ni más dinero, ni más beneficios marginales dan por resultado ineludible un mayor desempeño. Tampoco se consigue amenazando con el despido. En nuestros días, un número cada vez mayor de organizaciones llega a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, es decir, satisfaciendo sus necesidades psicológicas.

Si toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre se encuentra un móvil, algún motivo; así pues, la inducción y la motivación de personal es todo aquello que lleva hacia o que emerge de la conducta de los individuos; cabe preguntarse ¿por qué es importante el estudio de la inducción y la motivación para la organización? Evidentemente están compuestas por diversos factores, encontrándose entre ellos como elemento de gran valor en el hombre, por lo que es indispensable conocer los mecanismos que mueven la acción humana. Esto constituye un aspecto de vital importancia, el administrador puede actuar coordinando estos mecanismos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

La motivación solamente es posible cuando el trabajador está a gusto dentro de su área, de nada sirve el intercambio de regalos si las condiciones de trabajo carecen de seguridad; por esto, antes de iniciar

un programa motivacional es necesario asegurarse que hay pleno conocimiento de las áreas de insatisfacción. Las causas son muy variadas de una organización a otra.

Las teorías de motivación ha las que hago referencia se concentran en el capítulo 4.

Las Teorías.

La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Se pueden clasificar de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa a las teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

1.3 Problema.

1.3.1 Situación problemática.

La economía en México se perfila hacia un contexto propiamente nacional e internacional de transformación estructural, donde la productividad contribuye al éxito. Los ejecutivos tienen el compromiso de lograr la adecuación técnico-administrativo-financiera necesaria en las empresas, para lograr el cambio planeado y progresivo, para

alcanzar su desarrollo y consolidación, expectativas que a la fecha continúan en situaciones de frustración.

Resulta vital la implementación de herramientas de análisis, que permitan a las empresas privadas competir en este nuevo mercado en formación, y proporcione alternativas para llegar al mercado con políticas de bajo margen y mayor volumen de colocación. Para esto debemos estar conscientes de los cambios y tener las herramientas para poder estar en la competencia, así como tener un modelo que nos pueda impulsar a tener alto rendimiento.

Es necesario tomar en cuenta el grado de motivación en toda la empresa familiar, de lo contrario se obtendrán resultados parcialmente adecuados. Su satisfacción tiene un valor intrínseco que afecta a la empresa.

Para llevar a cabo la investigación se realizó un estudio con 17 empresas, con las cuales se realizó un estudio aplicando un cuestionario (Anexo 1) para comprobar existe un alto rendimiento y cómo lo llevan a cabo, si lo comparan con la productividad o existe un modelo de alto rendimiento, las empresas a las que se les hizo las preguntas vía telefónica fueron:

- 1.- Diablo, S.A de C.V.
- 2.- Etic Art, S.A de C.V.
- 3.- Eurotextil, S.A de C.V.
- 4.- Exportaciones Textil Texcoco, S.A de C.V.
- 5.- Davepac, S.A de C.V.
- 6.- Benrey Textil, S.A de C.V.
- 7.- Aviv, S.A de C.V.

- 8.- Colorsil, S.A de C.V.
- 9.- Acabados Gama Rey, S.A de C.V.
- 10.- Acabados San Manuel, S.A de C.V.
- 11.- Acabados Textiles Electrónicos, S.A de C.V.
- 12.- Acabados Textiles Modernos, S.A de C.V.
- 13.- Acrilia, S.A de C.V.
- 14.- Arlizz, S.A de C.V.
- 15.- Avanco de México, S.A de C.V.
- 16.- Asesorias y Diseños Quparsa, S.A de C.V.
- 17.- Exacta de México, S.A de C.V.

Cuando se obtuvieron los resultados se verificó que en todas las empresas existe falta de motivación en diferentes aspectos (económicos, estímulos, etc). Dado lo anterior se considera que la falta de motivación es un factor muy importante para que se alcance el alto rendimiento.

1.3.2 Delimitación del problema.

Con la investigación de tesis se abordó el rendimiento empresarial, basado en programas de motivación que se experimentan en la industria textil particularmente en una empresa familiar de este ramo. La empresa presenta los elementos necesarios para llevar a cabo la investigación de la tesis, y se obtiene la facilidad para poder implementar un modelo.

1.3.3 Pregunta central de la investigación.

¿Qué factores motivan al personal considerado dentro de la empresa familiar del sector productivo vinculados con su alto rendimiento?

1.4 Objetivos.

1.4.1 General.

Analizar, desde la perspectiva psicológica, el comportamiento humano dentro de una empresa familiar textil, los niveles de motivación basados en estrategias para desarrollar un alto rendimiento en todos los niveles.

1.4.2 Específicos.

- Identificar los factores y resistencia del personal para alcanzar los propósitos vinculados con el alto desempeño empresarial.
- Determinar los factores que limitan al personal para promover comportamientos de motivación orientados hacia el alto desempeño.
- Describir los rasgos psicológicos del personal con potencial de desarrollo de conductas y actitudes de motivación hacia el mejor resultado del desempeño laboral.
- Caracterizar la conducta ética de compromiso del personal en las organizaciones.

1.5 Pregunta de investigación.

1.5.2 Para la contestación de la tesis.

¿Qué incentivos utiliza la empresa para motivar al personal para garantizar su rendimiento empresarial?

¿Qué tipos de reconocimientos se otorgan al personal para obtener un comportamiento de motivación orientados al alto rendimiento?

¿Por qué es factible implantar programas de motivación que afecten el alto rendimiento del personal en las empresas?

1.6 Justificación.

Toda evaluación de la motivación, en el alto rendimiento empresarial, implica mejorar de manera integral los servicios y productos que generan las empresas de negocios en México.

Es fundamental la constante labor de las empresas para mantenerse en un marco de supremacía y liderazgo, ya que tienen como finalidad mejorar su productividad, fomentando su crecimiento hacia un mercado más competitivo.

La naturaleza humana exige que debe de cumplir cabalmente con el cumplimiento de las metas de trabajo, bajo situaciones de conducta motivada para el alto rendimiento. Por lo tanto es indispensable la creación de una estrategia de calidad humana en la búsqueda, identificación y solución de los problemas que impiden su logro, y afectan los procesos y resultados en la empresa.

Se pueden considerar entre otros factores determinantes, los siguientes:

- Creación de un ambiente de trabajo que conduzca a mejorar la comunicación en todos los niveles.
- Participación activa de los empleados en el diseño e implementación del sistema, interactuando como el elemento más importante.
- Sensibilización hacia las necesidades de los clientes externos e internos.
- Asunción de compromisos de la dirección, mediante acciones de aportación de la infraestructura tecnológica, técnicas y administrativas los recursos necesarios.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de políticas de recursos humanos, para definir con precisión lo esperado por los empleados; así como, de los productos o servicios proporcionados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de recursos humanos en las organizaciones productivas, se aplica a las funciones y actividades empresariales con énfasis en la calidad. Es necesario establecer claramente los niveles y áreas funcionales de recursos humanos, y cubrir los aspectos relacionados con el interés de las personas.

Para la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan el apoyo de los jefes inmediatos y supervisores, de esta manera alcanzar niveles de motivación para el alto rendimiento dentro de la empresa y satisfacer las expectativas, basadas en los aspectos valorables y éticos. Además es importante considerar cierto dominio de

la disciplina, la metodología, los métodos y técnicas a emplear en el estudio de referencia.

Estudios de esta naturaleza donde se relaciona el alto rendimiento empresarial con programas orientados a desarrollar aspectos motivacionales, se ha comprobado en forma fehaciente el cumplimiento de expectativas cuando las organizaciones del sector productivo adoptan enfoques para desarrollar comportamientos que provocan o generan la participación y colaboración con sentido productivo y eficiente hacia el cumplimiento y satisfacción de metas.

La presente investigación de tesis, que conceptualmente se ubica en objetos de estudio de carácter motivacional, tiene la particularidad de basarse en el desarrollo de estrategias para acelerar el proceso de conductas respondientes y emitidas. Se delimita al ámbito de los niveles jerárquicos de toda la empresa.

Su viabilidad tiene un escenario de aplicación laboral, microempresas del sector Industrial que opera en la zona del Distrito Federal y consideradas como organizaciones medianas.

Entre los beneficios considerados en el estudio destaca como el principal, la posibilidad de alcanzar un estudio de rendimiento significativo de las empresas y consecuentemente de mayor seguridad y satisfacción del personal al encontrarse en condiciones favorables de estado de ánimo altamente motivados, por situaciones prevalecientes de cultura y clima en la dinámica laboral propiciados, tanto por la alta dirección como por la gerencia media, sustentados en estudios vinculados con la ciencia del comportamiento donde la motivación promueve actividades congruentes y productivas.

Un beneficio que trasciende en la investigación, repercute en los clientes y usuarios de los productos y servicios de las empresas, quienes al ser atendidos por personal profesional, sus expectativas como externos logra satisfacer además de productos de calidad un trato amable y confiable.

Si el personal se siente motivado va obtener mejores rendimientos, se verá reflejada en una buena atención a los clientes y en el área laboral.

Capítulo 2

Historia de la industria textil en México.

Las fuentes primarias que proveen de información e ilustran acerca del arte textil indígena del México precolombino, datan del 1500 A.C., desafortunadamente para la historia, son pocas las muestras físicas que subsistieron a los grandes cambios climatológicos y al paso del tiempo. Los escasos tejidos encontrados proceden de cuevas del norte de México, de las costas del Pacífico y otros lugares como Puebla, Mezcala, la región de Tehuacán, Chilapa, Guerrero, la Mixteca alta de Oaxaca y el Estado de Chiapas; no obstante, existen otros testimonios, dejados por los mismos indígenas que muestran la gran importancia de los textiles durante esta época.

Por medio de las figurillas de barro, esculturas talladas en piedra, relieves de cantera y lapidaria, estelas, pinturas, murales de la época, crónicas y códices, como son los libros manuscritos o bien, documentos pictóricos realizados como productos culturales de las grandes civilizaciones maya, azteca, mixteca, etc., se percibe que tanto la indumentaria como otros tejidos, no sólo cumplían con el aspecto funcional de vestir o tapar, sino que con ellos, se distinguían los diferentes status de carácter religioso, político y social, así como el valor de cada uno de ellos dentro de la sociedad.

Entre las grandes aportaciones históricas del pueblo mexicano, se encuentran el Códice Mendocino y la Matrícula de Tributos, documentos de relevancia histórica, debido a que relatan los objetos que cada pueblo sometido a los mexicas entregaba periódicamente a la ciudad hegemónica, Tenochtitlán. En estos documentos se encuentran

relacionados además de diversos objetos valiosos de la época, un gran contenido de información textil. Es importante mencionar que también el Códice Nuttall y los testimonios de los informantes de Fray Bernardino de Sahagún, recogidos dentro de los primeros 50 años después de la conquista, hicieron posible el estudio del aspecto textil dentro de esta época prehispánica.

Aproximadamente 2,869,261 eran las piezas textiles que se registraban anualmente dentro de la Matrícula de Tributos. En cantidades de miles de cargas, el impuesto llegaba a Tenochtitlán con mantas espléndidas, huipiles, maxtlatls, sacos de grana cochinilla, conchas de mar, plumas preciosas, cascabeles de oro y cobre, pelo de conejo, gargantillas de esmeraldas y pedrería de distintos colores y calidades.

Cabe señalar que en esta época, las mujeres desempeñaban un papel muy importante dentro de la actividad textil, tanto las nobles como las mujeres del pueblo se educaban para desarrollar la habilidad de tejer y también para dominar los instrumentos de trabajo así como los materiales con los cuales elaboraban sus lienzos. La vida de la mujer prehispánica transcurría alrededor de un telar y tenía la obligación de enseñar a sus hijas a hilar y tejer y si éstas llegaban a cometer alguna falta en su aprendizaje eran sometidas a duros castigos, según relata el Códice Mendocino.

A principios de la actividad textil prehispánica, se utilizaba el sistema de urdimbres entrelazadas (una especie de trenzado entre hebras agrupadas en un solo sentido) o bien el de urdimbre colgante tejida con los dedos, en el cual se tejían fibras duras de agaves silvestres como el henequén, el yute, la lechuguilla o la yuca; materiales que a su vez se combinaban con tiras de pieles de animales y cortezas de árbol. Más

tarde, el descubrimiento del algodón silvestre, reemplazó en gran medida a las fibras utilizadas en el sistema de urdimbre colgante, dando lugar al telar de cintura o de otate, el cual permitía de una manera más noble combinar esta fibra con joyas, metales, pieles y otros elementos.

El desarrollo de esta actividad textil, no sólo se verifica en el uso de materiales tan diversos, sino también en los tintes y en los fijadores que se utilizaban. Con los tintes de origen animal, como la grana cochinilla y el caracol y con los de origen mineral y vegetal, como flores, tallos, frutos y raíces, se obtuvo una variada gama de colores, al tiempo que lograron, por otro lado, una técnica tan avanzada en el tejido, que desde entonces ya se elaboraban brocados, telas dobles, sargas, tapices, urdimbres entrelazadas, etc.

2.1 Materiales y Fibras.

Las fibras de mayor uso en la época prehispánica fueron las vegetales, aunque cabe mencionar, que a modo de ornamenta, también las plumas, el pelo de conejo, hilos de oro y plata, las conchas y las pieles de animales tuvieron gran importancia.

Las fibras duras fueron las primeras en ser utilizadas por las manos de los prehispánicos; fibras como el henequén y el ixtle, obtenidas de varias especies de agaves, aunque también encontradas en la yuca; el cáñamo (apocyna) y el chichicaxtle tzitzicatzli (en náhuatl), constituyen los textiles más antiguos de Mesoamérica. Esta última fibra, el chichicaxtle (*Urticaria Caracasana*) fue la fibra más representativa del Nuevo Mundo, más fino que el ixtle y con características parecidas al lino europeo, su uso durante la época prehispánica está aún mejor documentado que el resto de las fibras duras, ya que de ella se

constituyen los restos textiles hallados en el norte de México (Tamaulipas, Durango, Coahuila y Chihuahua).

El algodón (*Gossypium hirsutum*, *Gossypium barbadenses*) fibra domesticada y cultivada hace por lo menos 3,000 años, llegó a constituir una de las actividades pre- y post-hispánicas más importantes de Mesoamérica. Aunque el algodón fue una fibra muy abundante en algunas regiones, era un artículo de lujo en el altiplano, y las poblaciones que no recibían tributos no lo podían conseguir, por lo que su uso durante esta época quedó restringido a la clase noble, mientras el resto de la población usaba ropa hecha de fibras de maguey y quizá de chichicaxtle.

Existían tipos diversos de algodón como el de árbol, denominado quauhixcatl por los mexicas; el algodón de planta llamado ixcatl en lengua náhuatl y maya, y por último, el algodón pardo (café-amarillento), o bien, coyohixcatl-algodón color coyote- actualmente conocido como coyuchi.

La combinación del algodón con el pelo del conejo o la liebre suplía a la lana, elementos que entretejidos formaban la llamada "seda de la tierra". Se cree que la seda silvestre común, fue utilizada en pocas cantidades, aunque no existen evidencias que documenten su uso, sino hasta después de la Conquista española.

2.2 Telares y Tejidos.

En la primera etapa de las artes textiles mesoamericanas en la cual se manejaban las fibras duras, las pieles de animales y las cortezas de

árboles, el telar utilizado era el de urdimbre colgante tejida con los dedos; sin embargo, este último presentaba ciertas dificultades para tejer el algodón, por lo que fue poco a poco reemplazado por el telar de cintura, el cual tiene un valor histórico importantísimo ya que además de persistir aún en nuestros días, se origina y caracteriza a esta etapa prehispánica.

El telar de cintura debe su nombre a la forma en que la tejedora lo ajusta, por un extremo a su cintura con un ceñidor de cuero llamado mecapal y por el otro extremo a un árbol. También es conocido por el nombre de telar de dos barras o telar de otate, ya que su estructura se constituye por los palos de esta vara.

La estructura básica de este telar consiste en un tendido de hebras en dirección longitudinal (urdimbre) que se entrecruza con otros hilos atravesados en ángulo recto (trama), los cuales son llevados por una lanzadera a la cual los aztecas le llamaban chochopaxtli. Aunque el telar de cintura es un artefacto muy sencillo, permite lograr tejidos complejos y hermosos. Lograr franjas, cuadros o cualquier diseño depende siempre de la disposición de la urdimbre como de la trama.

La longitud del tejido que se realiza en un telar de cintura depende de la distancia entre cada uno de los palos de otate localizados entre la tejedora y el árbol. El ancho del tejido se determina por la cantidad de hilos de urdimbre que haya en el telar, es decir, mientras más hilos tensados, más ancha será la tela. El tejido se aprieta con una tablilla de madera pesada y afilada llamada espada con la que la tejedora jala con fuerza hacia sí. Éste es el implemento con más fino acabado, y el más apreciado por ella.

Otro telar prehispánico importante de mencionar, es el horizontal, rígido.

A diferencia del telar de cintura, en este telar se pueden tejer lienzos muy anchos, esto es debido a su estructura, la cual consiste en clavar al suelo cuatro estacas, a una distancia conveniente que sostengan la urdimbre. La distancia entre cada una de las estacas determina el tamaño de la tela.

Tanto los telares horizontales rígidos como los de cintura requieren de una trama y una urdimbre, las cuales, al ser entrecruzadas, logran dar origen a los ligamentos. El ligamento más sencillo es llamado tafetán, el cual se obtiene al cruzar de modo alternado los hilos de la urdimbre con los de la trama.

A partir del tafetán se derivan otro tipo de ligamentos más complicados los cuales ofrecen diferentes texturas y relieves, como es el caso del taletón o la esterilla. Si se juega un poco con los colores de la trama y la urdimbre, o bien con el manejo y acomodo de éstas, se pueden lograr tejidos y telas con variadas texturas y colores, así como motivos y dibujos muy diversos.

Los antiguos indígenas lograron diferentes ligamentos, con los que dieron color, textura y forma a sus telas. Ya entonces se trabajaban ligamentos como el tafetán, la esterilla, el taletón, el kilim, la sarga, entre otros. Las primeras evidencias encontradas acerca de los tejidos fueron redes, cordeles y cestas, objetos con una antigüedad aproximada a los 5000 y 2500 años A.C. No obstante las primeras muestras de telas o tejidos propiamente dichos, son de fechas más recientes que corresponden al primer milenio de nuestra era.

2.3 Evolución Textil.

Es importante analizar primero los cambios sociales, políticos e ideológicos que se dieron durante la Conquista española en México, para comprender de mejor forma tanto a la indumentaria como a la industria textil de la Colonia.

El mundo prehispánico basaba su actividad textil y su manera de vestir en sus creencias, su modo de vida y sobre todo en los recursos con los que contaban. Es evidente que a la llegada de los españoles los esquemas bajo los cuales regían esta actividad, se vieron afectados de una manera drástica.

Con la llegada de los españoles, encabezados por Hernán Cortés en 1521 y ayudados por sus aliados indígenas, el imperio Azteca cayó y detrás de él, todos los imperios prehispánicos. Las ciudades se vieron devastadas y las construcciones de hogares y templos, incluyendo a sus ídolos, desafortunadamente en su mayoría desaparecieron.

Los españoles construyeron entonces, sobre las ruinas, casas al estilo europeo y no solamente se repartieron la metrópoli sino que se apropiaron de grandes extensiones de tierra. Para las grandes residencias y el modo de vida que los españoles, como vencedores, creían merecer, fue necesario disponer de numerosa servidumbre. Los indígenas que se habían quedado sin hogar acudían a las nuevas casas de los españoles, en donde para ser protegidos, amparados, recibir alimento y adoctrinarse en la fé cristiana, pagaban su estancia con la esclavitud, la servidumbre o bien, rendían tributo. A este proceso se le llamó encomienda.

Para los pueblos indígenas, pagar tributo era parte de un sistema totalmente aceptado, por lo que entregar piezas textiles como fardos de algodón y telas, sacos llenos de cochinilla para teñir, joyas, pieles, plumas de Quetzal, productos alimenticios como cacao, frijol, chía y maíz entre otras cosas, no significaba un desprendimiento importante. Sin embargo, la demanda de tributos, por parte de los encomenderos, fue incrementando y la labor común del indígena se convirtió en un trabajo exhaustivo.

Los lienzos que las mujeres indígenas tejían y entregaban como tributo a los españoles, no eran lo suficientemente anchos para poder lograr los trajes ostentosos que éstos acostumbraban usar. Por otra parte, las prendas hechas de algodón, la fibra más hermosa que el mundo prehispánico ofrecía, no satisfacían el gusto de vestir de los conquistadores. La lana y la seda, fibras con las cuales los europeos tejían sus ropas, no se producían en México, por lo que se vieron en la necesidad de importarlos.

En 1526, Cortés trajo el primer ganado ovino a la Nueva España, el que por las condiciones ambientales del país no tuvo problema alguno en adaptarse. Lo mismo sucedió con la seda; las primeras moreras fueron plantadas en la Hacienda de Cortés en Coyoacán y más tarde en Oaxaca, cuando el dominico Francisco Marín en 1538 solicitó permiso al Virrey para poder desarrollar una industria sedera. Para el año 1580, la Mixteca alta se había convertido en la zona productora más importante de la Nueva España, uniéndosele después el valle de Oaxaca, Tlaxcala y Puebla.

El hecho de haber introducido a México nuevas fibras como la seda y la lana implicaba para los españoles importar tanto la maquinaria

adecuada como a los sastres que pudieran capacitar al indígena en el uso de ésta. La rueca o redina para hilar la fibra, el urdidor vertical rotatorio y el telar de marco fijo y pedales, conocido hoy como telar colonial, conformaron la aportación tecnológica del mundo occidental para el desarrollo de la industria textil del Nuevo Mundo.

El telar de pedales o telar colonial, facilitó mucho el trabajo de los artesanos textiles (quienes en ese momento ya no eran solamente mujeres sino hombres también) ya que con éste se obtenían lienzos más anchos que con el telar prehispánico. Este telar de pedales trabajaba bajo los mismos principios que el de cintura; se fijaba la urdimbre entre los julios o enjulios (dos barras de madera) pasando otros hilos en sentido perpendicular; y en vez de que el tejedor extendiera la urdimbre sosteniéndola a un árbol, utilizaba marcos fijos en los cuales enrollaban los hilos longitudinales sobre los julios. El mecanismo de barras del telar prehispánico, transformado en el colonial en mallas y lizos fijados a pedales, lograban hacer que el tejedor separara los hilos de urdimbre con los pies dejando las manos libres para tejer.

El indígena adoptó tanto la materia prima como las nuevas técnicas textiles de una manera rápida y eficiente, de modo que sus productos además de igualarse en belleza y calidad de manufactura con los de los sastres españoles, eran mucho más baratos. Los españoles comenzaron entonces a comprar productos textiles hechos por manos indígenas, haciendo a un lado los fabricados por sus paisanos. Esto significó una gran competencia para los sastres, quienes lógicamente no la permitirían, sino por el contrario, se aprovecharían de ella para crear una nuevo comercio.

Dichos sastres optaron por establecer pequeños talleres manufactureros lo que los hizo convertirse en patrones que empleaban a los indígenas haciéndolos trabajar largas jornadas con pagas muy bajas. Las grandes ganancias que se obtenían de éstos resultaron muy atractivas para muchos otros españoles, quienes no tardaron en establecer sus propios talleres, más tarde llamados talleres artesanales, gremios, obrajes de paño, o simplemente obrajes.

Los obrajes y los gremios en donde se producían desde las prendas más rudimentarias, hasta las telas más elaboradas tipo europeo, crecieron de tal manera, que la competencia no era ya entre indígenas y españoles, sino entre los españoles mismos, quienes habían establecido ya toda una industria textil.

La necesidad de poner orden a la competencia creada entre los gremios, obrajes y otros talleres dio origen a una serie de ordenanzas, reglamentos y prohibiciones que debían respetarse. Por ejemplo, las telas que cada uno de los talleres producía no debía exceder ciertas medidas estipuladas; al igual que no se podía mezclar el algodón con la seda; o bien, para teñir, los colorantes se debían ajustar a una tabla específica de matices que determinaba la cantidad de colorante y de fijador que se debían utilizar. Es importante mencionar que tanto gremios como obrajes tenían también regímenes independientes, es decir, cada uno de ellos manejaba políticas internas, además de las regidas por las ordenanzas.

Los talleres gremiales o gremios cederos representaron una parte muy importante dentro de la industria textil colonial. Existían empresas manufactureras de este tipo en la Ciudad de México, la Mixteca alta en Oaxaca y Puebla. Los gremios de seda producían las cantidades

suficientes de rasos, brocados y terciopelos que además de satisfacer la demanda interna, permitieron la exportación de su producción a España, Filipinas, Centroamérica y Perú.

La producción de seda mexicana estuvo grandemente favorecida durante la primera mitad del siglo XVI, sin embargo para mediados de siglo empezaba a vislumbrar su decadencia. Esto se debió a que por una parte, se prohibió terminantemente su exportación y por otra; al nuevo comercio que la Nueva España había establecido con el galeón de Manila (proveniente de Filipinas) el cual importaba seda china que por mucho, era más barata que la mexicana.

La industria de la lana fue la más importante de esta época ya que desde sus inicios, la lana contó con el apoyo de las autoridades virreinales tanto para la cría de las ovejas como para el adiestramiento de la mano de obra indígena, logrando que fuera ésta de tan buena calidad como la manejada en España. Ni el algodón y mucho menos la seda lograron establecer una industria similar a la de la lana, ya que su producción era de carácter masivo y tuvo continuidad durante todo el virreinato. Los primeros obrajes de paño, llamados así por ser paños de lana los que ahí se producían, se establecieron aproximadamente en 1539, siendo Puebla (en un principio), la ciudad de mayor importancia en su producción, sin embargo ésta se inclinaría más tarde, a producir tejidos de algodón. Para fines del siglo XVII, lugares como Querétaro, Valladolid, Acámbaro y San Miguel lograron industrializar la producción lanera de una manera exitosa.

Los obrajes no lograron sobrevivir a la lucha por la independencia de México ya que manejaban estructuras económicas (como el monopolio) opuestas a los ideales de los embates de esta guerra. Sin embargo,

quedaron como ejemplo para el desarrollo de la industria textil mexicana que florecería durante el siglo XX.

2.4 Estado Actual del Textil Tradicional en México.

Después de la Revolución de 1910, México hizo un nuevo intento por estabilizarse social, económica y políticamente, con el fin último de distribuir al país de un modo justo y de gozar finalmente la liberación de las influencias europeas que por tantos siglos dominaron estas tierras.

Los mestizos, quienes habían surgido durante los últimos tiempos como la clase dominante, fueron los primeros en lograr esta liberación y propusieron entonces, promover y apreciar todas las cosas referentes al México nativo. Tanto las costumbres, el arte, las artesanías, la comida, como los trajes de charro y los rebozos, fueron apreciadas durante este periodo en su total magnitud.

Los años 20's y 30's son descritos como los años del Renacimiento mexicano, de hecho pintores como Diego Rivera y el Dr. Atl, plasman en sus obras el nuevo valor que se le dio, durante este tiempo, a la herencia indígena.

A partir de este siglo, México ha sido poblado no sólo por las mezclas de españoles e indígenas que se gestaron durante la Colonia; gente proveniente de todas partes del mundo conforma al México moderno. La mezcla de mexicanos con europeos, norteamericanos, árabes, israelitas, orientales, e incluso indios mayas provenientes del Caribe, entre otros, conforman más del 85 por ciento de la población de este país, y se considera que únicamente entre el 10 y el 12.5 por ciento, es indígena puro.

En el centro, el sur y el sureste de México se encuentra la mayor concentración de la población indígena, debido a que fueron las zonas que se encontraban en mayor desarrollo cultural antes de la conquista española, sin embargo, también existen muchos otros grupos distribuidos a lo largo y ancho del país. Todos ellos forman un total aproximado de 56 etnias con 56 lenguas diversas.

Los indios, llamados comúnmente grupos indígenas, son la persistencia de la civilización Mesoamericana, tanto su modo de vida como su organización social, provienen de las sociedades prehispánicas y aunque con el paso del tiempo han adoptado elementos culturales ajenos, también han tratado de transmitir de generación en generación un apego a sus raíces.

Un grupo indígena se distingue de otro por la ubicación geográfica, la lengua, los bienes materiales, los recursos naturales, los recintos sagrados, los instrumentos de trabajo, ciertas costumbres particulares como festividades y por supuesto la indumentaria. Sin embargo, esta serie de rasgos culturales externos no son únicamente lo que define al indígena; lo que lo hace ser indígena, es su pertenencia a una colectividad organizada con una herencia cultural propia que ha sido forjada históricamente por generaciones sucesivas.

La indumentaria indígena actual, como rasgo cultural externo ocupa un lugar imprescindible en la diferenciación de cada etnia, ya que aunque las prendas que usan son esencialmente las mismas, todas ellas están elaboradas de maneras tan distintas que es posible reconocer el grupo indígena al que pertenece una persona sólo por el atuendo que porta.

En el afán de conservar la tradición textil, tan importante para las sociedades prehispánicas, los indígenas de todas las etnias han logrado transportar hasta nuestros días técnicas textiles y prendas precolombinas como el huipil, el quechquémitl, las tilmas y las sandalias, que aunque han sido transformadas a través de los siglos, aún persisten y conservan su forma.

2.5 Materiales y fibras en México.

Además del algodón, las fibras como la seda y la lana, que fue introducida a México durante la Colonia, han formado parte de los atuendos indígenas desde ese entonces. Tanto el algodón blanco como el coyuchi o coyote, de color café claro natural, destaca desde la antigüedad como la fibra más utilizada entre los indígenas.

Con esta fibra se siguen elaborando huipiles, quechquémitl, los calzones masculinos, blusas, bolsas y morrales, sin embargo su cultivo se ha reducido en algunas comunidades ya que la existencia del hilo comercial evita a las artesanas todo el proceso previo al tejido. Lo mismo sucede con el teñido, las mujeres prefieren comprar el hilo industrial teñido con anilinas, que además de presentar más variedad de colores evita también, un proceso laborioso.

La lana ocupa actualmente el segundo lugar de importancia, después del algodón, en la elaboración de las prendas indígenas. Esta fibra es utilizada en las regiones frías y templadas del país, con ella se confeccionan sarapes, jorongos, gabanes, faldas o enredos, ciertos huipiles como los de los Altos de Chiapas, bolsas, fajas, rebozos o para bordar algunos motivos decorativos.

En muchas comunidades indígenas, la mujer es la encargada de llevar a cabo el proceso completo para la obtención de esta fibra, es decir, ella es responsable tanto del pastoreo de las ovejas como de trasquilarlas y cardar más tarde la fibra. Algunas veces la lana es lavada con jabones especiales hechos de plantas locales y es utilizada tanto en sus colores naturales como teñida.

Aunque muchos grupos indígenas actuales utilizan las anilinas para teñir la lana, existen otros que se apegan un poco más a la tradición, tal es el caso de Chiapas, en donde las indígenas han formado una escuela para rescatar del olvido tanto a una serie de plantas colorantes utilizadas por los Mayas de la época Clásica, como al tradicional azul añil, la grana cochinilla y el morado del caracol.

Desafortunadamente en cantidades pequeñas sobrevive el chichicaxtle; y el cultivo de la seda ha corrido con poca suerte en México. Actualmente son pocos los pueblos que todavía procesan la seda, éstos se encuentran en los estados de Oaxaca y Puebla. En la Sierra de Oaxaca, un pueblo zapoteca elabora fajas de seda teñidas en color púrpura y en la Mixteca de la costa, se utiliza un hilo de seda teñido con grana cochinilla al cual llaman localmente hiladillo.

Por otra parte, el henequén, las fibras de otras variedades de agave y la fibra de la palma, persisten como materiales textiles dentro de las comunidades indígenas, que aunque ya no son utilizadas para la confección de prendas de vestir, se aprovechan para la elaboración de morrales, accesorios y sombreros.

La introducción de las fibras sintéticas al mundo textil de los años 60's, causaron furor en el mundo entero, esto sin exceptuar a México y a sus

etnias indígenas. Actualmente las artesanas de muchos grupos indígenas, prefieren utilizar la articela y el acrílico para formar sus tejidos. La articela, que sustituye a la seda y el acrílico, mismo que sustituye a la lana, son fibras mucho más económicas que las naturales, además de que pueden encontrarse en los centros de comercio cercanos a cada una de las etnias.

Las fibras sintéticas ofrecen colores mucho más vivos y violentos que los que pueden ofrecer la seda y la lana teñidas con colorantes naturales. Los huicholes, por ejemplo, son de los grupos que han aceptado de una manera entusiasta los colores que ofrece el acrílico sintético. Colores como el verde limón, el amarillo ácido y el rosa intenso o también llamado rosa mexicano, son combinados y entretejidos en los textiles de este grupo. Así mismo, muchos otros pueblos han remplazado el tejido casero del algodón por la manta industrial, o por telas de fibras sintéticas con las cuales elaboran prendas de corte tradicional, a las cuales les agregan elementos como listones, hilazas, estambres y encajes comerciales.

Los colores, como los materiales y aplicaciones que utilizan las etnias indígenas del México actual, son poco parecidos a los que originalmente usaron los prehispánicos. Las fibras sintéticas y sus colorantes presentan en nuestros días, tonos que anteriormente no podían extraerse de la naturaleza y los encajes y listones comerciales tampoco formaban parte de las prendas indígenas de la antigüedad. Sin embargo, los cortes de las prendas y las técnicas para elaborarlas siguen siendo las mismas, por lo que se puede decir, que el indígena de nuestros días, al igual que el que subsistió durante la Colonia y a las influencias europeas, una vez más, se adapta y adopta materiales ajenos para seguir creando sus prendas típicas, que aunque son

influenciadas en cierta forma por su exterior, siguen conservando su esencia.²⁶

2.6 Acabados.

En el acabado de las prendas existen diferentes empresas de las cuales se pueden remitir las siguientes que no solamente se encuentran en el país.

Jeanologia S.L., joven pero experimentado centro de I&D especializado en tecnología de tratamiento en prenda, ofrece desde su fundación en 1994 sus servicios a importantes compañías en los cinco continentes.

“Nuestro objetivo es continuar ofreciendo los mejores servicios. Para ello contamos con un joven equipo de técnicos, que están continuamente formándose en el área textil, técnicas de nuevos acabados en prenda, idiomas e informática.”²⁷

“Por tanto, trabajar en Jeanologia significa viajar alrededor de todo el mundo formando técnicos, solucionando problemas de producción o haciendo un seguimiento de ésta, asegurando la calidad. Nuestra relación con industrias de todo el mundo, hace que sea tan importante el conocimiento de la producción en condiciones reales y también el dominio de idiomas.”²⁸

²⁶ La investigación y el diseño de este sitio fueron realizados por: [Liza Nava Del Negro](#). (21/06/04, 1:38, p.m.).

²⁷ www.jeanologia.com/indexsp.htm (20/07/04, 10:49, a.m.).

²⁸ Idem

Jeanologia está creciendo continuamente. Una de las claves de su éxito es la capacidad de trabajar en equipo dentro de un buen ambiente y dar la oportunidad a sus técnicos de crecer junto con la compañía.

Jeanologia cuenta con un "estudio taller", donde se confecciona cualquier tipo de prenda y se estudia diferentes técnicas de corte y confección.

También nuestro estudio taller está formado por un completo número de máquinas y accesorios para confeccionar cualquier tipo de prenda.

2.7 Capacidad tecnológica.

- Las Investigaciones se centran sobre cualquier tipo de prenda ya confeccionada.
- Los Nuevos Acabados desarrollados por el equipo de investigación convierten a Jeanologia en un centro experimentado y altamente cualificado.

2.8 Voluntad de innovar.

- "Nuestro equipo técnico inventa nuevos acabados "high-tech" y desarrolla procesos que hasta la fecha no se han podido aplicar sobre prendas confeccionadas."²⁹

²⁹ www.jeanologia.com/indexsp.htm (20/07/04, 10:49, a.m.).

- “Tras comprobar la viabilidad económica e industrial de los nuevos procesos, el "know-how" es transferido a nuestros clientes.”³⁰

2.9 Textiles y acabados.

“ En los últimos años, Hidalgo se ha convertido en uno de los estados más importantes en la fabricación de textiles y confección de ropa. El estado se ubica entre los cinco productores más importantes del país, particularmente en la fabricación de prendas de vestir para dama, calcetines y fibras de algodón. Hidalgo cuenta con 585 compañías en el sector, las cuales emplean a más de 28,000 trabajadores.

El estado cuenta con una importante cadena de producción textil que va desde hilaturas y tejidos hasta la confección de prendas de vestir, incluyendo operaciones de maquila y paquete completo. La industria se concentra en ocho municipios con predominancia de empresas de corte familiar. Del total de las compañías del sector, 76 son exportadoras.

Existe un gran potencial para crecer dentro del sector, especialmente para aquellas empresas que complementen la actual cadena de producción con productos tales como telas, accesorios y acabados, entre muchos otros.”³¹

³⁰ www.jeanologia.com/indexsp.htm (20/07/04, 10:49, a.m.).

³¹ www.hidalgo.gob.mx/gobierno/entidades/coinhi/espanol/negocios.asp - 52k (21/0604, 1:38. p.m.)

Capítulo 3 Escenario laboral.

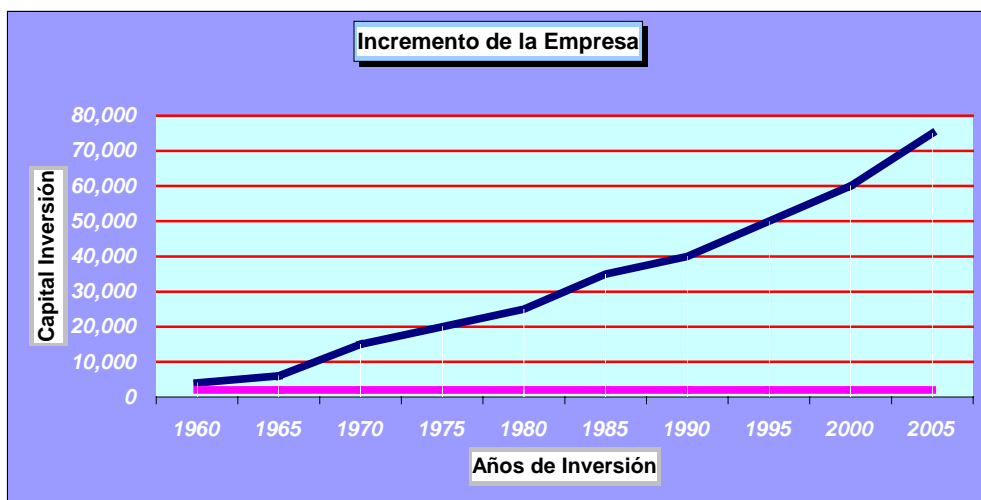
3.1 Antecedentes y situación actual.

Compañía Familiar Textil S.A.

La empresa familiar fue fundada en 1960, cuando se señala el comienzo de una época propicia para la incursión de la industria textil en el país. José Luis Verduzco Zavala creó la empresa familiar el 22 de octubre de 1960, con cuatro pesos, cuatro telares y tres hombres.

El crecimiento y el afán por diversificarse en la producción de nuevas referencias en telas e hilazas, el cual se constituye un reto, lo llevó más tarde a posicionarse como empresa de acabado de ropa. (**Gráfica 1**).

Gráfica 1: Crecimiento de la Empresa.



En 1976 el aporte de capital permitió a la empresa hacer frente a nuevas necesidades y a la compra de un equipo de máquinas circulares para tejido de punto y tintorería.

Con la llegada al país de los primeros telares automáticos accionados con electricidad, compitió en el mercado con tres textileras más. Aunque afectada por la recesión de los años setenta, la compañía inicia en esta década el proceso de estampación y modernización de los procesos de acabados, noticia bien recibida por los consumidores, con lo cual fue posible ofrecer géneros blancos aprestados para camisería de hombre, famosos por su acabado inglés y su reconocido brillo de algodón mercerizado.

Es también, durante este período, cuando se proyectó con mayor fuerza el aporte de la empresa en el desarrollo socioeconómico del país y por ende, se tomó una mayor conciencia de su responsabilidad como empresa generadora de empleo y de su compromiso social con la familia del trabajador y la comunidad.

La nueva empresa da comienzo en el Estado de México con la construcción de la planta familiar textil, en 1969 amplió considerablemente su capacidad de producción y emprendió uno de sus más grandes proyectos como fue el montaje de la planta, y en 1975 se puso en marcha la planta de acabados en textiles.

En 1978 José Luis Verduzco Zavala, asumió el control accionario de la empresa y es cuando se inició un período de modernización con la apertura de los telares de avanzada tecnología.

En 1980, con la crisis la industria textil nacional, se vio sumida durante finales de la década, como consecuencia de la liberación de las importaciones, la reevaluación de la moneda y el contrabando textil, se puso en marcha una política de austeridad en la que se recapitalizó la empresa, comenzando así una modernización de sus procesos.

Desde los años noventa hasta nuestros días la empresa se ha caracterizado por el refuerzo a la atención al cliente y el mejoramiento de la respuesta rápida. La competitividad, ampliación del mercado y la mejora del valor agregado para la empresa y para el cliente son las propuestas estratégicas que impulsa actualmente a la empresa.

En el cuadro siguiente se resumen las características de la empresa:

Cuadro 1 Características de la empresa.

CARACTERÍSTICAS	ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL
Giro u objeto	Acabados de ropa
Inicio	1960
Denominación	Desde sus inicios ha cambiado en tres ocasiones de denominación
Tipo de ropa	Ropa industrial
Número de empleados	15
Crecimiento con relación a la magnitud de la empresa	Permanente
Tiempo de vida con la última razón social	12 años
Ubicación	Delegación Tláhuac
Mercado	Estable

Fuente: Datos proporcionado por el Director General de la Empresa.

La empresa cuenta con su misión, visión y su política con los cuales se rige, así mismo fuera en el mercado a continuación se mencionan cada una de ellas:

MISIÓN.

Nuestro compromiso en la empresa es entregar productos textiles y de confección para el mercado global, dentro de las normas de calidad universales, utilizando conocimiento, tecnología y prácticas que generen la confianza de nuestros clientes, la motivación del recurso humano y el beneficio de la empresa.

VISIÓN.

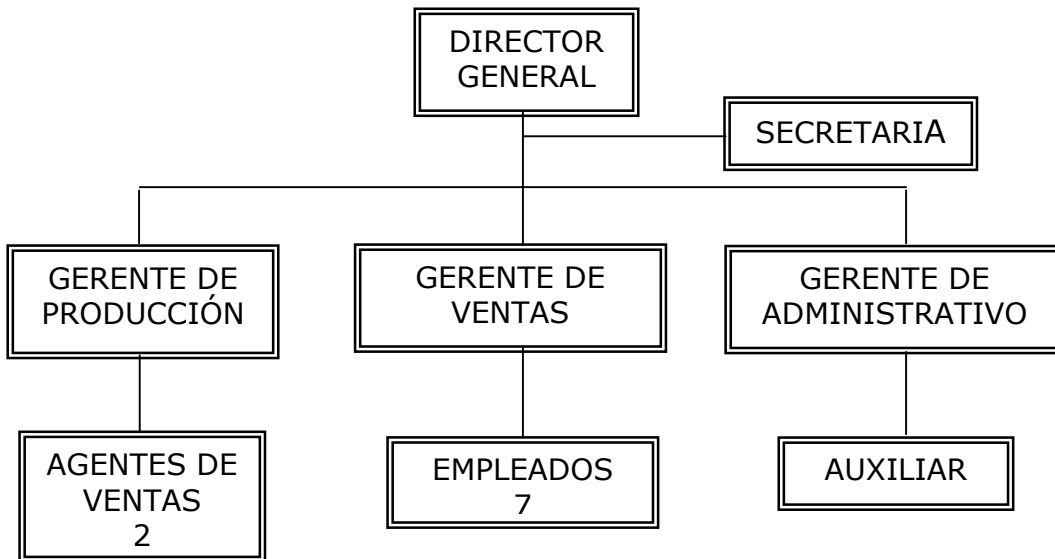
- Ser una empresa líder en nuestra especialidad.
- Producir y comercializar en forma eficiente bienes de alto valor agregado.
- Ser reconocida como la preferida de los clientes.
- Generar rentabilidad para sus accionistas.

POLÍTICA.

“Nuestras acciones se fundamentan en el mejoramiento continuo para cumplir las normas de calidad, orientándolas a la prevención de errores, cumpliendo bien las funciones desde la primera vez.”

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional, la cual se presenta a continuación:

Organigrama con el cual opera la empresa actualmente.



Fuente: Proporcionado por el Director General de la Empresa.

GERENCIA DE PRODUCCIÓN.

FUNCIONES.

- Establecer y aplicar las normas, políticas y programas de producción, calidad y servicios de la empresa.
- Efectuar la planeación y programación de la producción.
- Coordinar y verificar el diseño y desarrollo del producto.
- Coordinar y vigilar la producción de cada uno de los artículos que produce la empresa.
- Vigilar la aplicación del sistema de control de calidad implantado en la empresa.
- Verificar la aplicación de los sistemas de seguridad industrial.

- Llevar el control de los inventarios de la producción, en coordinación con la Gerencia de Ventas.
- Controlar el almacenamiento de los productos terminados y de las materias primas.
- Elaborar el programa de necesidades de materias primas requerido para la producción.
- Coordinar y controlar la operación de la maquinaria y equipo, así como su mantenimiento y reposición en coordinación con la Gerencia de Administración.

GERENCIA DE VENTAS.

FUNCIONES.

- Planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades y asuntos administrativos y de información estadísticas de la Gerencia.
- Vigilar el cumplimiento de políticas, procedimientos y sistemas de ventas.
- Determinar las políticas y estrategias de ventas que utilizará la empresa para ser más competitiva en el mercado.
- Elaborar y controlar el presupuesto de gastos de la Gerencia.
- Coordinar juntas de recorrido y convenciones anuales para conocer el avance y resultado del programa de ventas.
- Dirigir y supervisar las actividades del personal promotor de ventas tanto directas como el contrato con agencias.
- Controlar y supervisar el cumplimiento de contrataciones en el punto de venta y convenios de exhibición celebrados con clientes mayoristas.

- Coordinar la elaboración de pedidos que resulten de las negociaciones de venta, así como vigilar la entrega de los productos al cliente.
- Turnar a la Gerencia de Administración copia de los pedidos para la facturación y cobro.
- Establecer las condiciones de crédito en coordinación con la Gerencia de Administración.

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.

FUNCIONES.

- Desarrollar, dirigir, implementar y coordinar las políticas de personal, así como los programas y actividades que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.
- Establecer y coordinar la aplicación de las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa.
- Implementar y administrar planes y programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal.
- Coordinar y vigilar el proceso de la nómina y pago de las remuneraciones del personal.
- Coordinar las actividades de relaciones públicas, internas y externas, con objeto de mantener una alta imagen de la empresa.
- Coordinar, controlar y vigilar la adquisición de los materiales para la fabricación de los productos, así como de los materiales y servicios que requieren las áreas de la empresa.
- Proporcionar información financiera confiable, a través de la elaboración de los estados financieros de la empresa.
- Efectuar el cálculo, control y entero de impuestos.

- Coordinar y vigilar el proceso de facturación y cobranza.
- Establecer, en coordinación con la Gerencia de Ventas, el programa de aumentos, disminución o cancelación de créditos.

3.2 Objeto y alcance.

1. Crecimiento de la compañía a corto plazo.
2. Tener expansión en el mercado a mediano plazo.
3. Tener más capacidad de producir.

3.3 Planes y programas.

1. Tener una cartera más amplia de clientes.
2. Contratar de personal para las ventas.
3. Tener expansión en el mercado.
4. Realizar estudios de mercado.
5. Capacitar en mercado.
6. Crecer constante.

3.4 Políticas y reglas.

Políticas.

1. Las comisiones de los vendedores se pagarán de acuerdo con el volumen de ventas.

2. Al seleccionar agentes vendedores, será preferible que sean personas del sexo femenino.
3. Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.
4. El departamento de producción, tendrá los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.
5. La comunicación entre todos es vital para el crecimiento.
6. El uso del uniforme y equipo es obligación para los empleados.

Reglas.

1. Las operaciones de ventas se realizarán únicamente de contado.
2. Los pedidos foráneos no se surtirán si antes no se ha cubierto el importe de los mismos.

La empresa está llevando a cabo un proyecto de expansión para el crecimiento de la empresa a futuro. Se presenta un cronograma de actividades, para tomar en cuenta algunos de los elementos que representa este estudio.

Se tomarán en cuenta las instalaciones que se tienen, donde se va a llevar a cabo el nuevo edificio. Cuáles serían los costos que se pueden tener, la inversión no se representa en cuestión, lo que nos importa es hacer el estudio en lo relacionado en el alto rendimiento.

Gráfica 2 Expansión de la Empresa.

3.5 Infraestructura.

La empresa cuenta con una infraestructura que consta de:

1. Edificio.
2. Seis máquinas para el corte de tela.
3. Seis máquinas para coser.
4. Diez mesas para apoyo.
5. Luz, agua, teléfono.
6. Equipo de reparto.

Con el crecimiento que se desea obtener para el año 2005, se va a incrementar toda la infraestructura para obtener la capacidad, proporcionar la satisfacción al cliente, aprovechar el mercado que se tiene y obtener más.

3.6 Valoración del rendimiento.

El rendimiento que presentan es bueno, se tienen supervisiones constantes para el personal en los diferentes talleres. El rendimiento se basa en la productividad de los empleados, obteniéndose un rendimiento favorable, y se consideran todas las causas para seguir conservando un resultado óptimo.

Capítulo 4

Fundamentación teórica y conceptual.

4.1 Definiciones de motivación.

Motivar significa etimológicamente “mover, conducir, impulsar”, por consiguiente, la palabra motivación hace referencia al comportamiento humano. Asimismo, la motivación se define como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o bien la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo y el medio ambiente, y varía en cada persona según el momento y las circunstancias. En el interior de cada organismo existe una fuerza o energía que lo impulsa a actuar con la finalidad de subsistir y desarrollarse, en todo comportamiento humano, por lo tanto, existe algo que lo mueve y son las tendencias, deseos y necesidades que experimenta cada persona.

“Motivo es la causa o razón de ser que mueve para realizar cualquier cosa. Todo comportamiento humano está en menor a mayor grado motivado, por lo que la forma de saber si una persona está más motivada que otra, es mirando su comportamiento. Es decir, cuanto más motivado se está, más esfuerzo se realiza”.³²

³² (Selsi, 1999)

“Definiremos a la motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo hacia cualquier meta, aquí se referirá a las metas organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo”.³³

Los tres elementos clave de nuestra definición son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

“La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares ó patrones esperados”.³⁴

“Motivación en el trabajo”, se definirá como la voluntad de hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Palom y Tort.³⁵

Proceso motivacional: El origen es siempre una necesidad, cadencia, desequilibrio interno. A partir de aquí se produce un comportamiento destinado a conseguir un incentivo, una meta que es la modificación del estado interno. Si se consigue se produce satisfacción, si no insatisfacción.

³³ Robbins, y Coulter, p. 530

³⁴ Kast Rosenzweig 199

³⁵ Muñoz Loza, 1997.

4.2 Enfoques de análisis.

4.2.1 Teorías de la motivación.

Existen diferentes teorías sobre la motivación que compiten entre ellas mismas y tratan de explicar el comportamiento de la gente dentro de las organizaciones. Cada teoría se propone explicar este fenómeno desde ópticas diferentes, sin embargo, es imposible decir que una es más adecuada que otra, pues finalmente, todas son adecuadas, dependiendo del tipo de organización de que se esté hablando y de los objetivos, metas y valores de la misma.

La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa las teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Las teorías más representativas de la motivación son algunas que podemos mencionar, con los diferentes enfoques de los diversos autores.

TEORÍA DE MASLOW.

Según Maslow (1963), todos los individuos tienen necesidades, y estas se pueden agrupar en cinco tipos:

Cuadro 2 Clasificación de la pirámide de Maslow.

PIRÁMIDE	NECESIDADES
Fisiológicas	Comer, beber, ocio, descanso.
De protección	De seguridad personal, física, laboral.
Sociales o de afiliación	Necesidad de relacionarse.
De estima	Reconocimiento ajeno, admiración por terceros.
Auto-realización	De perfeccionamiento personal.

Fuente: Elaboración propia.

El autor crea la denominada Pirámide de Maslow, donde las ordena de acuerdo con su importancia y prioridad de importancia.



Pirámide de Maslow.

Basándose en la pirámide, Maslow dijo que para satisfacer una necesidad de orden superior han de estar satisfechas las de orden inferior, entendiendo orden superior como la cúspide de la pirámide. También dijo que en el momento en que se satisface una necesidad, esta deja de motivar.³⁶

A principios de los noventa se realizó una encuesta, basada en la teoría de Maslow, a un gran número de ciudadanos de grado medio, con estos resultados (se engloba la media del resultado de todos los encuestados en un solo individuo):

85% de sus necesidades fisiológicas eran satisfechas.

70% de sus necesidades de seguridad.

50% de sus necesidades sociales.

40% de sus necesidades de estima.

10% de sus necesidades de auto-realización.

Las necesidades que más se satisfacen son las fisiológicas y en las que casi nunca tomamos en cuenta son las de autorrealización.

NECESIDADES DE MCCLELLAND.

Según McClelland, las necesidades se aprenden en la niñez, es decir, depende de lo que se vive en la niñez, en la edad adulta se proyectarán unas necesidades. Es lógico, ya que a una edad muy temprana el ambiente social, cultural, influye mucho. Esta teoría (1989), distribuye las necesidades en cuatro grupos:

³⁶ Selsi, 1999

Necesidades de McClelland

- Afiliación.
- Poder.
- Automatización.
- Logro.

A continuación se explicarán cada una de ellas:

Afiliación: Necesidad que tienen todas las personas de relacionarse con otras. Es una necesidad del tipo social, si recordamos la Teoría de Maslow. Para el autor, es la necesidad más importante, y se crea cuando existe ansiedad, que, en el trabajo, acostumbra a ser provocada por la rutina. Para satisfacerlo, muchas veces, si hay relaciones entre trabajadores, se crean grupos informales, es decir, cuando un grupo de trabajadores se relaciona entre si de forma informal. Hay empresas que consideran a los grupos informales como positivos, pero otras empresas los consideran negativos, y lo evitan no fomentando trabajos en grupo o poniendo muchas normas y reglas.

Poder: Deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir, controlar, dominar otras personas. Para el autor, es la necesidad mas desacreditada, y la asocia a personas autoritarias, déspotas. Según la teoría, la gran mayoría de universitarios no tienen gran necesidad de poder, desean más poder emplear sus facultades. Según McClelland, muchos directivos no están ahí buscando poder, sino prestigio. Las personas con alta necesidad de poder son personas que en la infancia se sentían débiles, indefensos, inseguros, o, aquellas personas que ostentan cargos de bajo nivel y tienen un sentimiento de inferioridad respecto a sus superiores.

Auto-realización: Deseo que tienen las personas de progresar dentro de la empresa, psicológicamente. Es el deseo de demostrar las habilidades, el potencial, la destreza. Una persona con una alta necesidad de este tipo suele encontrarse con obstáculos como un trabajo monótono consecuencia de la especialización (dividir el trabajo en tareas concretas), o como una jerarquía estricta que implica la aparición de órdenes y normas.

Logro: Deseo que tienen las personas de alcanzar el éxito, a la hora de solucionar problemas, en una negociación, en convencer a un grupo de personas. Buscan tareas retadoras (ni tareas fáciles, ni excesivamente complejas). Los resultados han de depender exclusivamente de ellos, de las decisiones tomadas por ellos. No les gusta los juegos de azar, prefieren tenerlo todo controlado. En grupo, intentarán elegir a expertos, para asegurarse el triunfo. Normalmente son personas optimistas, que confían en sus posibilidades. Si no pueden realizar tareas retadoras, exigen recompensas materiales. Esta necesidad, McClelland se la aplica a personas que en su infancia sintieron el placer de realizar actividades de manera satisfactoria. Finalmente, el autor declara una especie de ecuación que dice que el rendimiento laboral está en función de la intensidad de la necesidad más la atracción por la satisfacción más expectativas.

FACTORES MOTIVACIONALES DE HERZBERG.

Data del año de 1976, y el objetivo es determinar los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el mundo empresarial.

Con este objetivo, realiza un estudio entre 203 ingenieros y contables de diferentes sectores industriales. Lo realiza con este sector de la

sociedad porque, según Herzberg, son los que más se ajustan a la entrevista que quiere hacer, y que se trata de una entrevista semi-estructurada (es decir, el entrevistador tiene capacidad para orientar la entrevista según el entrevistado).

Preguntas:

¿Recordar algún momento en que se haya encontrado muy bien o muy mal en el trabajo?.

Otras preguntas para determinar los hechos que provocaron aquel sentimiento.

¿Periodo de tiempo cuando se produjo?.

¿Intensidad y duración de la satisfacción o insatisfacción?.

¿Repercusiones en el trabajo?.

Son algunas de las preguntas que podemos realizar en cada uno de los departamentos, no importando cuál es el giro de las empresas, ya que lo importante es que realmente el personal se encuentre motivado a todos los niveles.

Mediante este estudio se identificaron los siguientes elementos factores de primer nivel que producen satisfacción o insatisfacción: **Salario:** Cantidad que percibe o modo de retribución. **Relaciones interpersonales:** relaciones entre compañeros de trabajo con empleados con el jefe. **Vida privada:** Si el trabajo influye en la vida privada. **Estatus:** Posición jerárquica del empleado. **Promoción:** Posibilidad o imposibilidad de ascender. **Condiciones laborales:** Ambientales (iluminación, ruido, temperatura) o de seguridad (física y laboral). **Reconocimiento:** alabanzas o críticas. **Capacidad directiva**

de los jefes: jefes cualificados o irresponsables, no cualificados. **Responsabilidad:** Si el trabajador puede tomar decisiones, o hay una ausencia o exceso de decisiones. **Política de empresa:** Gestión correcta, con pocas normas, o gestión incorrecta, con ausencia de normas o exceso. **El trabajo en sí mismo:** variado o monótono, rutinario. **Logro:** Alcanzar con éxito las actividades realizadas o no alcanzarlo. **Desarrollo personal:** Poder alcanzar nuevos conocimientos, o, por el contrario, no se organizan cursos de formación, no se puede demostrar las habilidades.

Factores higiénicos y motivacionales según Herzberg.³⁷

Se mencionan algunos de los ejemplos de cada uno de los factores que presenta él autor.

Cuadro 3 Factores higiénicos y motivacionales.

Factores Higiénicos	Factores motivacionales que incluyen
Insatisfactores	Satisfactores
Factores de mantenimiento	Motivadores
Contexto del empleo	Contenido del empleo
Factores extrínsecos	Factores intrínsecos
Ejemplos:	Ejemplos:
Política administrativa de la compañía	Logro
Calidad de la supervisión	Reconocimiento
Relaciones con los supervisores, compañeros y subordinados	Proceso

Fuente: Elaboración propia.

³⁷ Keith 1981, p. 62

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE DOUGLAS MCGREGOR.

Douglas Mcgregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano: una básicamente negativa, llamada Teoría X y otra positiva llamada Teoría Y.

La Teoría **X**, cuatro supuestos de los administradores son:

- A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
- Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
- Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que puedan.
- La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

La Teoría **Y**, cuatro supuestos positivos de los administradores son:

- ① Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- ① Las personas son capaces de auto dirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
- ① Las personas puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
- ① La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.

4.2.2 Teorías de procesos.

Modelo de expectativas de Vroom.

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1, cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1.

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varia entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.

Funcionamiento del modelo.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Modelo de equidad de Stacy Adams.

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si éste no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si ésta, a su vez, no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a

continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, éste tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes".

Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No sólo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la

persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que éste podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

Los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

La motivación juega un papel fundamental en la situación actual en que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las "sobredosis" de información. Basta citar como ejemplo la comparación entre dos mega-empresas como General Motors y Microsoft. Mientras General Motors posee activos tradicionales por \$US 40.000 millones, Microsoft posee muy pocos activos además de su edificio de casa central, pero su cotización de mercado es de \$ US 70.000 millones. El punto clave es que en empresas como ésta última, los individuos constituyen la diferencia.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Para demostrar su importancia solo basta imaginar qué ocurriría si los 50 programadores top de Microsoft dejasen sus puestos. La consecuencia inmediata sería la caída estrepitosa de sus acciones.

El estudio del comportamiento humano resulta ser un campo muy arduo de análisis para quienes proceden de las ciencias contables e ignoramos mucho de sus fundamentos psicológicos, pero por la experiencia y los conocimientos adquiridos hasta el momento podría trazar una analogía entre la motivación (extrínseca) y el combustible. La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos quedarnos a pie.

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que permita identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad de brindar lo que Skinner define como refuerzos.

Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus dependientes. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a sus gentes.

Muchos administradores no han tomado en cuenta lo que desean las personas como sus empleos, ya que han ido evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo. En países desarrollados como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar.

Desde la óptica del autor considera que, el hecho de pensar en motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación para un pequeño grupo de personas en nuestro país. Las condiciones así están dadas debido a un exceso de demanda de empleo que refleja los dos millones de desempleados, traduciéndose esta situación en una cultura casi general de no retener a quien esté disconforme con su trabajo ya que existen cientos de personas con intención de cubrir ese puesto. Situaciones como los meses de licencia por maternidad son vistos como una pérdida para el empleador, cuando en países como Suecia la legislación otorga un año de plazo no sólo para la madre, sino también para el padre, considerando este acto como fundamental para la crianza de un hijo. Éste y muchos otros ejemplos marcan el camino opuesto que transitó aquí y en la actualidad, en donde en muchos casos se debe elegir entre

trabajar o acordarse del nombre de sus hijos. Por lo expuesto considero que no basta sólo con un cambio en las condiciones económicas ya que lo más importante es un cambio de cultura, lo cual es mucho más difícil de lograr.

4.2.3 Motivación y alto rendimiento.

Para obtener un alto rendimiento del personal es imprescindible la motivación del individuo, ésta se puede manejar de dos formas.

Mediante la compensación económica que recibe: ¿son los salarios de la empresa equitativos y justos? Para contestar esta pregunta podemos realizar estudios sobre: salarios de la empresa con relación a encuestas regionales de empresas similares, incentivos promedio en relación con la productividad, conflictos salariales, evaluación de puestos y salarios con base a sus funciones y niveles de responsabilidad.

“Mediante el reconocimiento de su labor, no tanto económico, sino que el individuo se encuentre en la posición correcta y adecuada dentro de la organización, que le proporcione cierto nivel de realización el desempeño de sus funciones, no tener elementos subempleados o sobre empleados.”³⁸

La motivación debe evaluarse periódicamente en la organización, a pesar de ser un aspecto casi intangible, pues buscamos medir la moral del personal, esto es posible llevarlo mediante:

³⁸ Kast y Rosenzweig 1997

Encuestas de actitud.
Estudios de absentismo.
Estudios de productividad.
Frecuencia de conflictos.
Buzón de quejas y sugerencias.

4.3 Aportaciones teóricas de la motivación en el trabajo.

Motivación gerencial.

Para motivar a sus empleados un gerente deberá establecer relaciones amistosas entre el personal que maneja a su cargo, debe reconocer los trabajos bien desarrollados así como las virtudes y aportaciones hechas a la empresa, felicitarlos, mantener una comunicación abierta y crear sistemas de participación adecuados.

La Motivación y el trabajo.

Aquí se establece cómo la motivación es muy importante dentro del trabajo para que en éste se pueda obtener un gran rendimiento, además cómo desde el nivel más alto se debe de mantener motivado a todo el personal.

“Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus

y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás”.³⁹

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

“Factores del trabajo en sí”: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.⁴⁰

“Factores ajenos a la situación de trabajo”: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no

³⁹ Ardila, 1986, p. 235

⁴⁰ Ardila 1986, p. 238

tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales".⁴¹

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que éstos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

Cuadro 4 Resultados específicos realizados de las satisfacciones.

Concepto	Definición	
Salario:	El dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.	
Consumo de energía física y mental:	Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:	1.- Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo. 2.- Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.
Producción de bienes y servicios:	Esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Cómo son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.	

Fuente (Ardila, 1986 , p. 239.) continua en la siguiente página

⁴¹ Ardila 1986, p. 238

Resultados específicos realizados de las satisfacciones.

Concepto	Definición	
Interacción social:	El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.	
Estatus social:	Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son:	<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo. • La categoría o posición jerárquica dentro de la organización. • Salarios. • Antigüedad. • Estatus de los asociados.

Fuente: (Ardila, 1986 , p. 239.)

El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

Para Davis (1999), cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan expresa el grado de concordancia entre

las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee.

Para hablar de motivación en el trabajo, es necesario hablar de necesidades, como lo afirma el mismo autor. Existen varias formas de clasificar las necesidades. Una manera simple es:

- ◆ Las necesidades físicas básicas, también llamadas necesidades primarias.
- ◆ Las necesidades sociales y psicológicas, también llamadas necesidades secundarias, éstas son menos claras porque tienen relación con la mente y espíritu, más que con el cuerpo.

Muchas de las necesidades se desarrollan conforme va madurando el individuo. Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias.

Las necesidades secundarias:

- ⦿ Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- ⦿ Varían en tipo e intensidad entre las personas.
- ⦿ Están sujetas al cambio en cada individuo.
- ⦿ Se activan más en contextos de grupo que individuales.
- ⦿ Están frecuentemente escondidas del reconocimiento consciente.
- ⦿ Son sentimientos vagos y no necesidades físicas específicas.
- ⦿ Influyen en el comportamiento.

Cuatro patrones de motivación especialmente importantes son el logro, la afiliación, la competencia y el poder.

Motivación del logro: un impulso para superar retos, de progresar y crecer.

Motivación de afiliación: un impulso de relacionarse positivamente con la gente.

Motivación por la competencia: un impulso para hacer trabajo de alta calidad.

Motivación por el poder: un impulso para influir en las personas y las situaciones.

El autor Davis relaciona las necesidades antes expuestas por McClelland que proyectan sus necesidades desde la niñez como en la edad adulta, para que éstos puedan llevar a cabo sus actividades con motivación.

Cuando unas cuantas actividades humanas se llevan a cabo sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o producido por alguna causa.

Los motivos que perciben como expresiones de las necesidades de una persona, éstos son personales e internos. Los incentivos, por su parte, son externos a la persona. Estos afirman parte del ambiente laboral que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas.⁴²

⁴² Davis, Keith, 2000

La satisfacción.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

La satisfacción en el trabajo.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

“Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo”.⁴³

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

⁴³ Ardouim, Bustos, Gayó, Colombia 2000

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad, plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

La teoría de los dos factores plantea que existen, dos tipos de éstos motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantenimiento", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo con relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

4.3.1 Motivación, desempeño y satisfacción.

Podemos relacionar la motivación, desempeño y la satisfacción como lo plantean los diferentes autores que a continuación se mencionan:

Porter y Lawler⁴⁴ “plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa”.

“El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo”.⁴⁵

⁴⁴ Hodgetts y Altman, 1991

⁴⁵ Ardouim, Bustos, Gayó, Jarpa, Colombia 2000

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

4.3.2 Técnicas motivacionales especiales.

Las técnicas que se mencionan son las que podemos utilizar en cualquiera de los niveles para que desde éstos se apliquen en forma de cascada hasta los niveles más bajos de la empresa.

Dinero: es una de las fuerzas motivadoras.

“El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo (recibir paga por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otra paga de incentivo, bono, opciones de acciones seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante. Y, como han señalado algunos autores, con

frecuencia es mucho más que su simple valor monetario. También puede significar status o poder".⁴⁶

Perspectiva: La otra cara de la moneda.

La atracción del dinero y el poder pueden producir acciones inapropiadas e ilegales. Iván F. Boesky fue acusado de transacciones con información privilegiada que le dejaron enormes ganancias personales, y una multa por 100 millones de dólares.

El escándalo, uno de los peores en Wall Street desde la década de 1920, ha sacudido la confianza del público ante el temor de que las operaciones con acciones pudieran ser fraudulentas. Aunque el dinero es utilizado con frecuencia para motivar, también despierta la codicia humana que nubla la conciencia y podría originar una conducta ilegal y poco ética.

Participación:

"Una técnica que ha recibido gran apoyo es el uso de la participación. No hay duda de que son pocas las personas que no se sienten motivadas para el éxito de la empresa. La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de **afiliación y aceptación**. Y sobre todo, da al personal un sentido de logro. Sin embargo, alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten sus posiciones, aunque alimenten la participación de los subordinados en asuntos donde éstos puedan ayudar y aunque los escuchen con atención, en áreas que requieren su decisión ellos deben

⁴⁶ Publicación, México 2001.

tomar la decisión. Los mejores subordinados no esperarían otra cosa y pocos sentirán respeto por un supervisor vacilante".⁴⁷

4.3.3 Definiciones de alto rendimiento.

Exactamente ¿qué es una organización de alto rendimiento? Arias Galicia la define como:

Aquella en donde "La convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general."⁴⁸

Jonh R. Katzenbach y Douglas K. Smith, consultores de la firma McKinsey & Company, apoyan entusiastamente las organizaciones de alto rendimiento. Por ejemplo, escriben que "una organización de alto rendimiento mejora consecuentemente su competencia en un extenso periodo de tiempo, que podría ser de diez años o más. Ésta también mejora las expectativas de los constituyentes clave: clientes, accionistas y empleados".

4.3.4 Organizaciones tradicionales y de alto rendimiento.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de algunas de las características de las organizaciones tradicionales y las de alto rendimiento:

⁴⁷ Publicación, México 2001

⁴⁸ ARIAS Galicia, y HEREDIA Espinosa, México, 2000

Cuadro 5 Comparativo de organizaciones tradicionales versus organizaciones de alto desempeño.

Organizaciones tradicionales versus organizaciones de alto desempeño.	
Organizaciones Tradicionales	Organizaciones de Alto Desempeño.
Se pasan por alto las nuevas ideas. El lema es "no arregles esto si no está roto".	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba.
La gente que se arriesga y fracasa es penalizada.	A la gente que se arriesga y fracasa se le anima a que lo intente de nuevo.
La gente que intenta cambiar las cosas no es recompensada.	A menudo, la gente que intenta cambiar las cosas es promocionada.
Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades	Hay infinidad de posibilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades.
No se dedica ningún tiempo al aprendizaje.	Regularmente se dedica cierto tiempo al aprendizaje.
La formación multidisciplinaria es vista como algo ineficaz.	La formación multidisciplinaria es la norma.
La formación de los no directivos se centra principalmente en las habilidades técnicas.	Todos reciben formación en una amplia variedad de habilidades, incluyendo las interpersonales, administrativas y técnicas.
La gente que realiza el trabajo no toma decisiones importantes sobre cómo se realizará éste. Simplemente desempeñan su trabajo tal como se les ordena que lo hagan.	Se confía en la gente para que tome casi todas las decisiones importantes sobre cómo se realizará el trabajo.
La gente trabaja aisladamente.	La gente trabaja en equipos en los que regularmente los miembros se intercambian los trabajos.
La gente trabaja sólo en una pequeña parte del trabajo global.	La gente trabaja en una tarea global y completa para satisfacer una necesidad interna o de sus clientes.
El ritmo de trabajo es dictaminado por la dirección.	La gente decide su propio ritmo de trabajo.

Continúa en la página siguiente.

Organizaciones tradicionales versus organizaciones de alto desempeño	
Organizaciones Tradicionales	Organizaciones de Alto Desempeño
Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar órdenes.	Los directivos consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan órdenes.
Los directivos se encargan únicamente de su departamento, situación o función.	Los directivos centran gran cantidad de su energía en mirar qué está pasando fuera de su departamento.
Los directivos se aseguran que sus normas se cumplan.	Los directivos estimulan la innovación, incluso cuando ésta representa romper con las normas.
Los directivos raras veces dicen a sus empleados cómo lo están haciendo.	Los directivos buscan constantemente la retroalimentación con sus empleados sobre como lo están haciendo.
Los directivos nunca son evaluados por sus subalternos.	Los directivos a menudo son evaluados por sus subalternos.
Los directivos utilizan reuniones de un solo sentido (directivo-empleado) para comunicarse con sus empleados.	Los directivos facilitan discusiones en las reuniones sobre cómo puede ser mejorado el rendimiento e invitan a los empleados a formular preguntas. Las reuniones están diseñadas para estimular la comunicación en los dos sentidos (directivo-empleado-directivo).
Los directivos asignan responsabilidades, organizan el horario, entrenan a sus empleados, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo sin que los empleados contribuyan en ello.	Los empleados realizan sus propias asignaciones, organizan su trabajo, realizan la formación, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo.
Los directivos hablan con sus superiores en representación de sus subordinados. Existe una cadena de mando estricta que debe ser respetada.	Los directivos estimulan la libre comunicación entre los altos directivos y los empleados. Cualquiera puede hablar con quien quiera sobre lo que quiera y cuando lo desee.

Continúa en la página siguiente.

Organizaciones tradicionales versus organizaciones de alto desempeño	
Organizaciones Tradicionales	Organizaciones de Alto Desempeño
Los directivos creen que su presencia es necesaria para que se realice el trabajo.	Los directivos creen que su presencia puede contribuir pero no es esencial para la realización de las tareas diarias.
Los directivos son seleccionados sobre todo por sus habilidades técnicas.	Nadie puede ser un directivo o supervisor si no tiene excelentes habilidades para tratar con la gente.
Existen varios niveles de dirección.	Existen únicamente unos pocos niveles entre el empleado de nivel inferior y el directivo. La organización es muy horizontal.
La unidad organizacional básica es el departamento funcional.	La unidad organizacional básica es el equipo de trabajo.
Existen límites muy marcados entre los departamentos y/o las funciones.	Los límites entre departamentos o funciones son confusas.
En las reuniones raras veces intervienen varios departamentos o funciones.	Frecuentemente se organizan reuniones inter- departamentales o de varias funciones.
La mayoría de la gente no tiene la sensación de estar dirigiendo su propio negocio dentro de una gran organización.	Todos tienen la sensación de estar trabajando en sus propios negocios: la gente trabaja en unidades o equipos que hacen todo un producto u ofrecen un servicio completo. Todos se identifican con el producto final o servicio que realiza su unidad.

Continúa en la página siguiente.

Organizaciones tradicionales versus organizaciones de alto desempeño	
Organizaciones Tradicionales	Organizaciones de Alto Desempeño
Los que trabajan en una fase de la operación no consideran a los de las siguientes fases como sus clientes.	Todos tienen un cliente externo o interno y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades.
Nadie comprende totalmente los patrones utilizados por los clientes para juzgar la calidad del producto final o servicio.	Todos comprenden los parámetros utilizados para juzgar la calidad del producto final o servicio y qué debería hacer la organización para alcanzarlos.
La organización es lenta para responder a los cambios de su entorno.	La organización anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades.
La organización es lenta para adoptar nueva tecnología o para convertir provechosamente la tecnología ya existente.	La organización explota rápidamente los avances tecnológicos y busca maneras innovadoras de utilizar la tecnología existente.
La gente sólo se preocupa por ella misma. Normalmente no va más allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás.	La gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.
Se considera más importante la tecnología que la gente.	La tecnología y la gente son consideradas de igual importancia dentro de la organización.

Fuente: (BOYETT, Joseph, y BOYETT Jimmie, 1999, pag. 174)

Aunque todo lo anterior se supondría que todas las compañías querrían introducir programas de "alto rendimiento", pero en realidad existen muy pocas organizaciones de este tipo. Parece que existe una resistencia natural a estas ideas debido a que en algunas sociedades como la Norteamericana, que es donde más se han estudiado estas organizaciones, se tiene una fuerte tradición política y personal de libertad que a veces se opone a la naturaleza colectiva del trabajo en

equipo, también se considera que el trabajo en equipo consume demasiado tiempo o es demasiado arriesgado y a la mayoría de la gente simplemente no le gusta la idea de tener que depender de otros, tener que escuchar o aprobar diferentes puntos de vista, o tener que sufrir las consecuencias de los errores cometidos por otras personas. También se afirma que otra razón por la que no hay más organizaciones de alto rendimiento es porque los directivos se sienten amenazados por éste, para ellos los equipos representan una pérdida pura y simple: pérdida de estatus, pérdida de beneficios adicionales, pérdida de autoridad, pérdida de responsabilidad.

Pasar de una organización tradicional a una de alto rendimiento no es fácil de ninguna manera. Los equipos son la base de las organizaciones de alto rendimiento, una de las primeras cosas que se tienen que hacer para realizar la transición al alto rendimiento es decidir sobre el número y los tipos de equipos que la nueva organización tendrá, ya que el empleado se siente motivado y así integrar equipos de trabajo.

4.3.5 Equipos de alto rendimiento.

Existen diferentes equipos en los cuales se demuestra el alto rendimiento y su desempeño, se mencionara algunos de los conceptos relacionados a lo antes expuesto:

Los equipos de alto desempeño se apoyan en destrezas que tienen que ver tanto o más con la madurez de la persona y con su inteligencia emocional que con su competencia profesional.⁴⁹

⁴⁹ Lorenzo Lara Carrero, el Universal, Profesor del IESA.

Los equipos que se constituyen para lograr metas excepcionales en cualquier campo de la actividad humana poseen capacidades y habilidades especiales para el trabajo y el aprendizaje en grupo. Sus miembros están conscientes de la gran interdependencia que existe entre ellos y se apoyan mutuamente en un proceso continuo, colectivo e individual, de autorregulación dinámica. La clave de sus logros está justamente en el buen manejo de esa interdependencia y apoyo mutuo.

El funcionamiento de un equipo de alto desempeño se basa en el nivel de desarrollo personal de cada uno de sus miembros, particularmente en los aspectos que tienen que ver con madurez, creatividad, valores y emotividad, que son cualidades cruciales para el manejo constructivo de las relaciones humanas, especialmente en situaciones desafiantes o conflictivas.

El reto para las organizaciones modernas consiste en lograr el máximo resultado de sus equipos de trabajo, propiciando la excelencia en la gerencia colectiva e individual de la interdependencia de sus miembros. La realización de una experiencia en un ambiente extramuros, de riesgo controlado como dice Luis Aulestia, contribuye a que los participantes tomen conciencia de las características de los equipos de alto desempeño y de las habilidades individuales e interpersonales necesarias para constituirlos.

Un "Equipo de Alto Rendimiento" es aquel equipo que ha alcanzado los Objetivos, propuestos de una manera excelente en términos de eficacia

y de eficiencia. Más adelante analizaremos con más detalle esta definición por tratarse de una definición genérica.⁵⁰

Anna Rubí (Responsable de Rubí Consultants) establece las siguientes consideraciones para los "Equipos de Alto Rendimiento": Para lograr que nuestro actual equipo se convierta en un High Performance Team tenemos que diseñar un programa de mejora continua que incluya los siguientes elementos:

- La fase en la que se encuentra nuestro equipo; desarrollo, evaluación.
- Los objetivos comunes a prever, programar y planificar así como las actividades que se van a abordar.
- La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales.
- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.
- La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.
- El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
- Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
- Sinergia grupal: los valores del equipo.
- El rol del líder en un equipo maduro.
- Cómo obtener un equipo capaz de autodirigirse.
- Cómo proporcionar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos.

⁵⁰ María Escat Cortés arearh.com (25/07/04, 11:38,a.m)

4.3.6 Tipos de equipos.

Existen tres tipos de equipos básicos: los equipos de trabajo, los equipos para mejorar el rendimiento y los de integración.

Los equipos de trabajo.- Diseñan, manufacturan y entregan el producto o proporcionan un servicio a un cliente interno o externo. Estos equipos están compuestos por gente que está en los primeros puestos de la mayoría de las organizaciones, investigando, elaborando el producto, vendiendo, sirviendo a los clientes y ejecutando la mayor parte de los trabajos que agregan valor directo a la organización. Estos equipos incluyen equipos de producción manufacturera, equipos de desarrollo de nuevos productos, equipos de sugerencias, equipos de consultoría. En un entorno manufacturero, un equipo de trabajo consiste en un grupo de operadores que están orientados para realizar todas las tareas necesarias para producir un determinado producto. En una industria de servicios como los seguros, un equipo de trabajo se compone de procesadores de reclamaciones, personal de atención al cliente y aseguradores asignados para manejar seguros de vida, enfermedad e incapacidad para una determinada área geográfica.

Los equipos de perfeccionamiento. Estos equipos son los que aconsejan los cambios en la organización, sus procesos, su tecnología para mejorar la calidad, el costo o reducir los tiempos de entrega de productos y servicios. Los miembros del equipo de perfeccionamiento son normalmente extraídos de uno o más equipos de trabajo. A diferencia de los equipos de trabajo, los equipos de perfeccionamiento son a menudo temporales. Son creados para trabajar en un problema o proyecto específico y luego se disuelven. Los equipos de proyectos, los grupos de auditoría, los equipos de calidad, los equipos para

perfeccionar el proceso y otros grupos similares para resolver problemas son ejemplos de equipos de perfeccionamiento.

Los equipos de integración. Estos equipos son los encargados de asegurar que el trabajo está coordinado en toda la organización. Estos equipos conectan dos o más equipos de trabajo interdependientes o de perfeccionamiento alrededor de un mismo centro, como puede ser un cliente en particular, una línea de producto, una tecnología o un mercado geográfico o área de servicio. El equipo de integración sirve de vínculo entre los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento. Están normalmente compuestos por miembros de los equipos interdependientes que están siendo conectados. Por ejemplo, los ingenieros de software de los equipos de investigación pueden ser miembros del equipo de integración formado por dos equipos de desarrollo de software. Los equipos de dirección representan una forma especial de los equipos de integración, los cuales establecen la dirección estratégica, los objetivos y controlan el rendimiento del trabajo de los equipos de perfeccionamiento.

Los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento pueden ser funcionales o interfuncionales, dependiendo del tipo de trabajo que tengan que realizar y de la coordinación que necesiten para triunfar.

Los equipos funcionales son muy parecidos a los departamentos o secciones de la organización tradicional, con gente agrupada según su especialidad particular: garantizar la calidad, marketing, fabricación, compras, ingeniería.

Los equipos interfuncionales agrupan gente según el proyecto, con especialistas en diferentes disciplinas en el mismo equipo.

Aunque la mayoría de las organizaciones de alto rendimiento tienen tanto equipos funcionales como interfuncionales, estos últimos son los más dominantes en este tipo de organizaciones de acuerdo con las siguientes razones:

Cuadro 6 Equipos interfuncionales.

Equipos interfuncionales (Dominantes en las empresas)	Actividad
Velocidad.	Los equipos interfuncionales reducen el tiempo que se tarda en hacer las cosas, especialmente en el proceso de desarrollo del producto.
Complejidad.	Los equipos interfuncionales mejoran la capacidad de la organización para solventar problemas complejos (porque ellos reúnen gente con una amplia gama de habilidades y orientaciones).
Centrarse en el cliente.	Los equipos interfuncionales dirigen los recursos de la organización a satisfacer las necesidades de los clientes.
Creatividad.	Al reunir gente con gran variedad de experiencias y pasados, los equipos interfuncionales incrementan la capacidad creativa de la organización.
Aprendizaje organizacional.	Los miembros del equipo interfuncional son más fácilmente capaces de desarrollar nuevas habilidades técnicas y profesionales, de aprender más sobre otras disciplinas y de aprender cómo trabajar con gente que tiene diferentes estilos de jugar en equipo y diferentes pasados culturales, que aquellos que no participan en equipos interfuncionales.
Un único punto de contacto.	El equipo interfuncional da mayor eficacia al trabajo en equipo al identificar un lugar donde obtener información y tomar decisiones sobre un proyecto o cliente.

Fuente: Elaboración propia.

En las organizaciones de alto rendimiento la jerarquía tradicional no existe. Los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento asumen la mayor parte de las responsabilidades que pertenecían a los directivos y supervisores tradicionales, incluida la responsabilidad de la coordinación técnica y las decisiones referentes a los intercambios entre objetivos conflictivos y prioridades.

Puesto que casi todos los equipos son interfuncionales, la mayoría de las partes que estarían involucradas en una decisión están representadas en el equipo. Consecuentemente, cada equipo puede manejar muchas de las interdependencias que están dentro del alcance de la autoridad del equipo. Algunos aspectos, sin embargo rebasaran al equipo y por ello necesitaran coordinación técnica y toma de decisiones externa al equipo. Para conseguir esa integración se tienen las siguientes maneras:

Coordinación individual. Si la coordinación requerida es relativamente simple, un solo individuo puede bastar para realizar la coordinación entre dos o más equipos. Por ejemplo, un miembro del equipo de marketing puede ser nombrado responsable de asistir a las reuniones del equipo de diseño de productos, para intercambiar información de marketing y recoger información sobre el diseño que se está desarrollando, que podría servir de ayuda a su departamento en la planificación de los materiales de producción.

Equipo de integración. Si la continúa coordinación entre dos o más equipos es más complejos debería crearse un equipo formal de integración.

Equipo directivo. El equipo directivo en una organización de alto rendimiento, es el responsable de realizar la integración al nivel de toda la compañía. Normalmente, este equipo se compone del director general de la organización y un grupo de líderes extraídos de los equipos de trabajo funcional e interfuncional.

Las organizaciones de alto rendimiento continuamente alteran las relaciones entre los directivos, supervisores y empleados. Algunas funciones tradicionales, como pueden ser la de capataz o supervisor, desaparecen casi por completo. Otras funciones tradicionales, como la de empleado y director, son totalmente redefinidas. Las típicas responsabilidades de supervisión que los equipos de trabajo interfuncionales y autodirigidos tienen en una organización manufacturera según Charles Manz y Henry Sims⁵¹, enumera las típicas responsabilidades de supervisión que los equipos de trabajo interfuncionales y autodirigidos tienen en una organización manufacturera de alta rentabilidad.

4.3.7 Tipos de responsabilidad de los supervisores.

Las responsabilidades de los supervisores dentro de la empresa y cuáles son los que se aplican en cada uno de los niveles.

- Establecer los horarios y los descansos. Los miembros del equipo establecen sus propios horarios de trabajo, incluidos los descansos cuando los necesiten.

⁵¹ Boyett, H. y Boyyet, T

- Seleccionar y despedir al grupo líder. Puede ser que la gente sea elegida para servir como equipo interno de líderes o que el trabajo sea rotativo entre los miembros del equipo. Típicamente, el equipo líder interno ejecuta muchas de las tareas de organización, planificación, interpersonales y de resolución de problemas tradicionales de los supervisores, pero sirven solamente a discreción de los miembros del equipo. La función del supervisor tradicional se va alterando conforme el equipo va asumiendo más y más responsabilidades.
- Introducir equipamiento y reparar la maquinaria. Los mismos miembros del equipo realizan la mayor parte de la rutina relativa al mantenimiento y reparaciones menores de sus propios equipamientos. Las reparaciones importantes son iniciadas por los equipos sin necesidad de avisar a la dirección.
- Asignar tareas específicas dentro del equipo de trabajo. Los equipos crean diferentes métodos para asignar las tareas. Algunos equipos van rotando estas tareas entre sus miembros. Otros asignan tareas basándose únicamente en la antigüedad, siendo los miembros más antiguos los que primero eligen las tareas. En otros equipos, los empleados negocian entre ellos las asignaciones de las tareas y buscan la manera de hacer que todos puedan realizar sus trabajos favoritos.
- Formar a los nuevos miembros del equipo de trabajo. Los miembros del equipo entrenan, en el mismo trabajo, a los nuevos miembros. También deciden el tipo y la extensión de la formación que los miembros necesitan, los recursos externos y el horario de formación.
- Asegurarse de que los materiales de producción y los recambios estén disponibles. El líder del equipo muchas veces tiene la

responsabilidad de supervisar el consumo de materiales y repuestos, encargándose de asegurar el aprovisionamiento por parte de los proveedores externos.

- Tomar nota de las horas trabajadas por cada miembro del equipo. Normalmente en las organizaciones de alto rendimiento no se controla el tiempo trabajado. Son los propios miembros del equipo los que anotan sus horas y luego las entregan al líder interno del equipo quien comprueba la información para las nóminas y otros propósitos.
- Realizar inspecciones de control de calidad y recoger datos. Muchas plantas de alto rendimiento no tienen inspectores de control de calidad: en cambio, los miembros del equipo son los responsables de su propia calidad y de recopilar datos para las estadísticas de calidad. Un pequeño departamento de calidad puede auditar periódicamente los datos de calidad reunidos por los equipos, pero sobre todo, la calidad es una responsabilidad de los equipos.
- Preparar el material y elaborar los presupuestos. Dos presupuestos paralelos pueden ser preparados, uno por el equipo de trabajo y otro por la dirección o los contadores externos. Los equipos, entonces negocian con la dirección para pulir las diferencias y llegar al presupuesto final.
- Preparar registros diarios sobre las cantidades producidas y el trabajo en curso. Los miembros del equipo mantienen sus propios registros de producción, los cuales estarán sujetos a auditorias externas periódicas.

- Recomendar cambios de maquinaria, procesos y productos. Los equipos realizan sus propios procesos de análisis y recomiendan a los directivos la adquisición de equipamiento nuevo y tecnología, y los cambios en los procesos de trabajo y diseño de productos. Típicamente, los equipos son bastante prudentes a la hora de cambiar métodos y procesos de trabajo interno para mejorar el desempeño del equipo.
- Seleccionar nuevos miembros para el grupo y despedir miembros que forman parte del grupo. Los miembros que ya forman parte de un equipo, normalmente aprueban la selección de nuevos miembros y pueden ejercer sobre ellos la autoridad de un supervisor tradicional.
- Evaluar a los miembros del equipo para decidir los ascensos. Los miembros del equipo frecuentemente tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de otros miembros con revisiones anuales o semianuales. Si son remunerados en función de sus capacidades o conocimientos, como suele ocurrir en las organizaciones de alto rendimiento, los miembros del equipo pueden ayudar a diseñar y/o administrar pruebas que son utilizadas para juzgar el dominio de las habilidades.
- Para el proceso o el montaje si la calidad está en peligro. Los equipos tienen la suficiente autoridad como para detener la producción sin necesidad de pedir permiso a la directiva, tan pronto como detecten un problema en la producción o un problema de calidad.
- Organizar reuniones semanales del grupo. Los equipos organizan reuniones semanales de media hora y otras reuniones más prolongadas para solucionar problemas de calidad o rendimiento cuando es necesario.

Obviamente esta planta delega en los equipos de trabajo demasiadas funciones y responsabilidades de los directivos y supervisores tradicionales, pero ¿cuánto es demasiado?, ¿Están todos los equipos preparados para asumir tanta responsabilidad? No, por lo menos no inmediatamente. En lugar de cargar a los equipos con gran cantidad de responsabilidades todas a la vez, es preferible que las responsabilidades vayan siendo delegadas paulatinamente, en varios meses o incluso años. Al principio, a los equipos sólo se les otorgan unas pocas tareas tradicionales relacionadas con la gestión y supervisión. Al cabo de un tiempo, estas responsabilidades pueden extenderse. Algunos autores aconsejan negociar las responsabilidades con los miembros del equipo y preparar una tabla de responsabilidades indicando cuáles asumirán inmediatamente, cuáles en el futuro y cuáles estarán reservadas indefinidamente para la dirección.

En este capítulo se mostraron las teorías más importantes de la motivación, los equipos que se pueden formar dentro de las empresas para llegar a obtener un alto rendimiento.

Capítulo 5

Diseño de la investigación de campo.

5.1 Población.

El estudio de caso se llevó en una empresa familiar la cual tiene las características necesarias para el estudio de campo y dar una respuesta favorable, ya que el diseño de un modelo de alto rendimiento basado en estrategia de motivación, refleja un panorama que se puede aplicar las técnicas en todo tipo de empresa.

5.2 Muestra.

El estudio se aplicó en una empresa familiar dedicada a la fabricación de ropa industrial textil, la cual cuenta con una estructura orgánica funcional donde destacan: objetivos, metas, estrategias y políticas a seguir. Se basa en 15 puestos que conforman la empresa de la siguiente manera: 1 director general, 3 gerentes y 11 empleados.

5.3 Hipótesis.

5.3.1 General.

El alto rendimiento del personal guarda una relación de interdependencia con programas de motivación en la microempresa del subsector fabricantes de ropa.

5.3.2 De Trabajo.

A mayor grado de motivación, mayor rendimiento del personal en el trabajo.

A menor grado de motivación, menor rendimiento del personal en el trabajo.

5.3 Variables.

5.4.1 Dependientes.

Alto del rendimiento del personal.

5.4.2 Independientes.

Motivación en el trabajo.

5.5 Método.

El método de investigación que se seleccionó fue el de Eli de Gortari, donde da una clasificación de los métodos los cuales son: los generales que se refieren al de Investigación, así mismo los métodos particulares que se centran en la psicología.⁵²

5.6 Instrumentos de medición.

El instrumento seleccionado para obtener la información del estudio fue la técnica dual: la entrevista y el cuestionario, con el personal de la empresa familiar, para identificar el grado de motivación de los gerentes y la percepción que tienen los empleados de la conducta motivada, y comprobar si realmente es importante la motivación para alcanzar un alto rendimiento.

Para ello el cuestionario proporciona resultados modesto, si el personal se siente motivado y tiene alto rendimiento dentro de la empresa.

El cuestionario se diseñó con el propósito de confirmar si la motivación influye para que el empleado tenga alto rendimiento, en su caso la hipótesis de trabajo; así como, la respuesta a las preguntas de investigación.

El instrumento de medición consta de 11 y 16 preguntas respectivamente; ya que, se aplicaron a los socios y empleados respectivamente (ver anexos 3 y 4). Los dos instrumentos tienen validez y confiabilidad, su comprobación se describe a continuación:

⁵² Gortari E., 1980, Gortari E. 1983

En las tablas siguientes se reflejan los resultados obtenidos por cada una de las respuestas presentadas por el personal de la empresa. Cuál son las relaciones que se tienen, si el espacio con que se cuenta es el adecuado, los incentivos, estímulos si existe mucha rotación del personal.

El primer cuadro que se presenta son los resultados de los jefes y el segundo de los empleados.

5.7 Resultados obtenidos.

De la encuesta realizada en la empresa se obtuvieron los siguientes resultados (anexo 3):

Tabla 1: Respuestas a la encuesta realizada a los jefes.

JEFES	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	E	R	O
	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1
1			1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Total	2	0	1	1	2	0	2	0	2	0	2	0	1	1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	1	1	0	1	1

Fuente: Elaboración propia basados en los cuestionarios aplicados.

Se aplicaron 16 preguntas

Si = S

No = N

De la encuesta realizada en la empresa se obtuvieron los siguientes resultados (anexo 4):

Tabla 2: Respuestas a la encuesta realizada a los empleados.

	1		2		3		4		5		6			7			8		9		10		11	
	Antigüedad	S	N	S	N	S	N	S	N	Relación Laboral	El espacio	Falta de comunicación	Estímulos	Recompensa	Otros	S	N	S	N	S	N	S	N	
45 Días	1		1		1		1		1				1			1		1		1		1		
45 Días	1		1		1		1				1		1			1		1		1		1		
547 Días	1		1		1		1				1		1			1		1			1		1	
1095 Días	1		1		1		1				1			1			1		1		1		1	
45 Días	1		1		1		1						1			1			1		1		1	
45 Días	1		1		1		1			1		1				1		1		1		1		
2555 Días	1		1			1	1				1		1				1	1		1		1		
TOTAL	7	0	7	0	6	1	7	0	1	1	4	1	5	1	4	3	5	1	6	1	7	0		

Fuente: Elaboración propia basados en los cuestionarios aplicados.

Se aplicaron 11 preguntas

Si = S

No = N

5.8 Análisis e interpretación de resultados.

Del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del diseño metodológico a los gerentes y empleados para estructurar un diseño de un modelo de alto rendimiento basado en estrategias de motivación, se determinaron los siguientes comentarios por parte de los jefes (Anexo 3):

Se tiene una relación con los empleados, una convivencia entre ambos, se toman en cuenta los logros de los mismos, se les otorgan un tipo de promoción cuando estos realizan su trabajo, no siempre se les da oportunidad de tomar decisiones, no aceptan nuevas propuestas.

La relación que se lleva entre gerentes y empleados, de lo cual los primeros determinan que si existe y los segundos comentan que no. Esto nos demuestra que existe una contradicción entre los gerentes y los empleados.

Se puede demostrar que los empleados no se encuentran motivados, ya que no existe una relación como lo comentan los gerentes, y que influyen las cuestiones personales de los empleados para que exista un alto rendimiento dentro de la misma y el trabajador se sienta motivado.

Un tipo de motivación que les proporcionan los gerentes a los empleados es el salario que se les otorga o devenga y que los empleados se sienten bien con esto, otro de los motivadores es la rotación o cambio de horario.

Como el empleado no cuenta con seguro social y si éste llegará a enfermarse o accidentarse, la consulta médica y medicamentos la otorga el gerente, con esto el empleado recibe otro tipo de motivación pero no garantiza la seguridad del mismo.

Existe mucha rotación de personal ya que éstos no se sienten a gusto dentro de la empresa, por lo cuál la motivación es muy baja por parte de los gerentes y esto es reflejado en el alto rendimiento que estos pueden aportar. Cuando un empleado no coopera los gerentes no realizan una investigación para ver cuál es el motivo, y puede llegar al despido.

Sólo aceptan o contratan personal que viva cerca de la empresa, ya que es un beneficio tanto para la misma como para el empleado, al gerente no le conviene pagar transporte o viáticos al empleado. Por otro lado tiene la libertad de ir a comer a su casa y no tienen que gastar aunque sólo tienen media hora para comer.

Los gerentes se sienten motivados en todos los aspectos (monetarios y satisfacción personal) pero no hay una motivación que influya en los empleados.

Desde el punto de vista de los empleados se obtuvieron los siguientes resultados (anexo 4):

El personal dura muy poco en el puesto, las razones no se pudieron constatar ya que el objetivo de nuestra investigación es verificar si los gerentes se sienten motivados y éstos pueden proyectar la motivación a sus empleados y obtener un alto rendimiento.

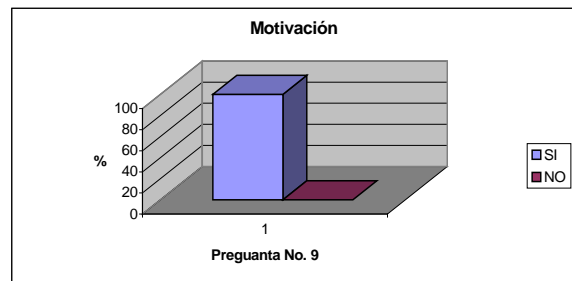
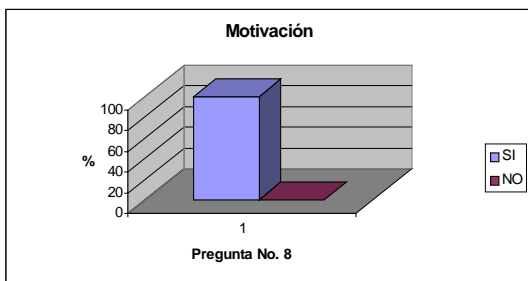
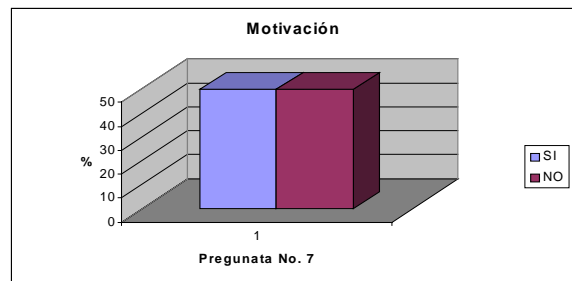
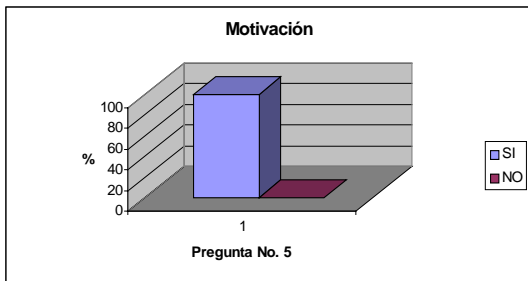
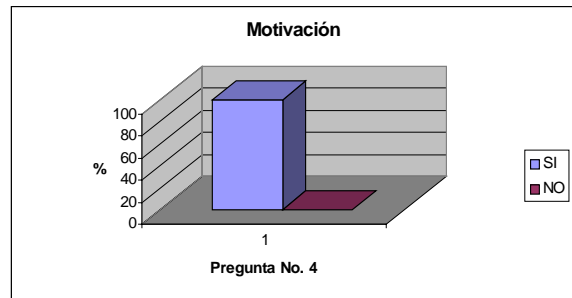
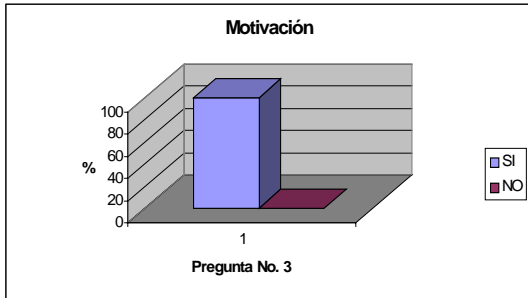
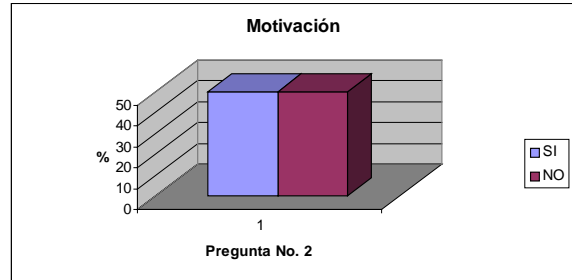
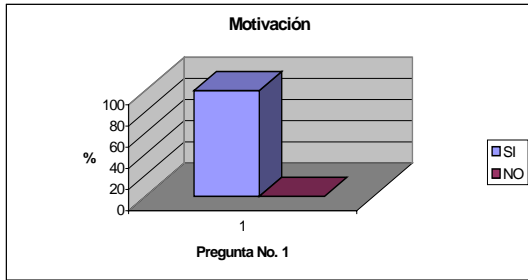
Asimismo se sienten motivados en el trabajo porque reciben una recompensa (salario), por otro lado comentan que no existe una buena relación entre los gerentes y empleados, falta comunicación, el espacio no es del todo de su agrado, y que aparte de su salario no hay otro tipo de motivación.

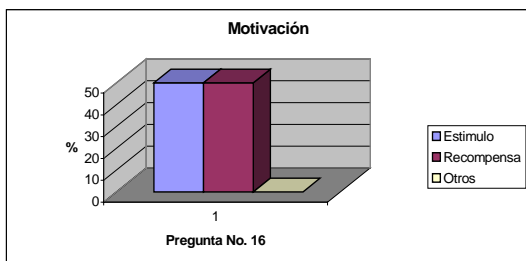
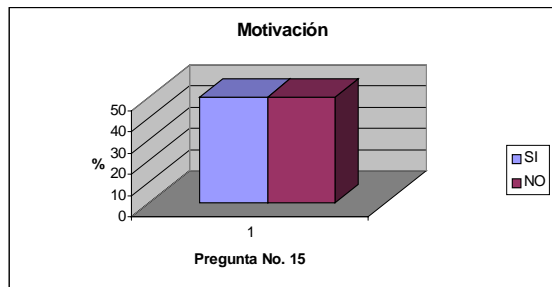
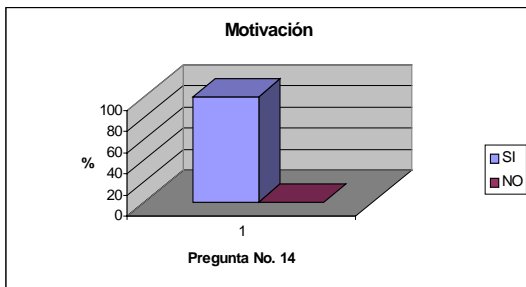
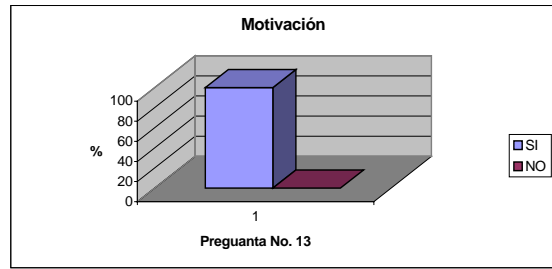
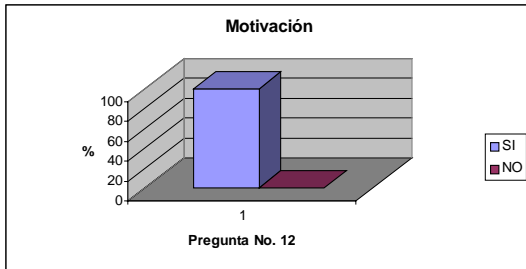
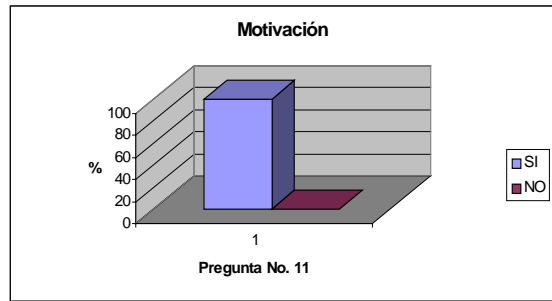
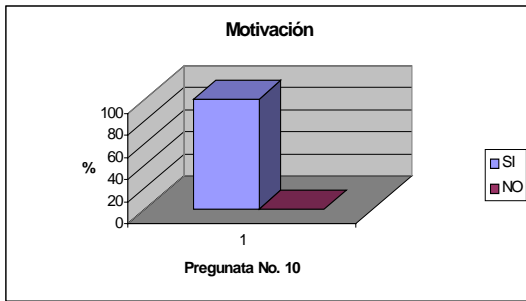
No existe el reconocimiento y estímulo por parte de los jefes. No mencionan cuáles son los problemas que se suscitan dentro del área laboral por miedo.

A continuación se anexan las gráficas de los resultados obtenidos en los cuestionarios tanto de los jefes como de los empleados:

GRÁFICA 3

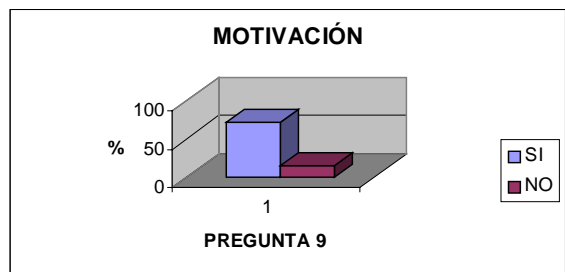
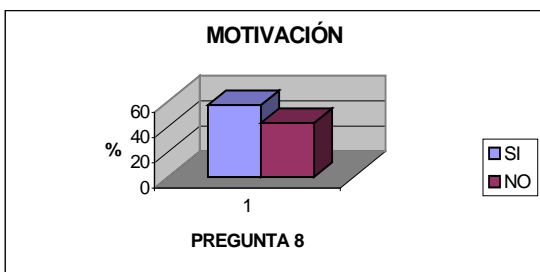
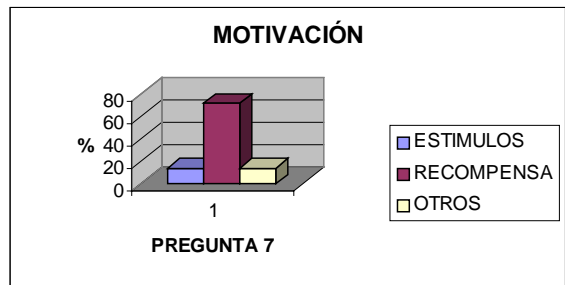
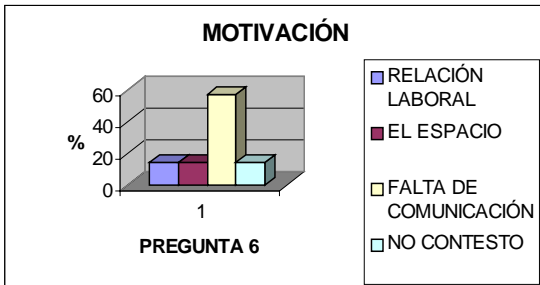
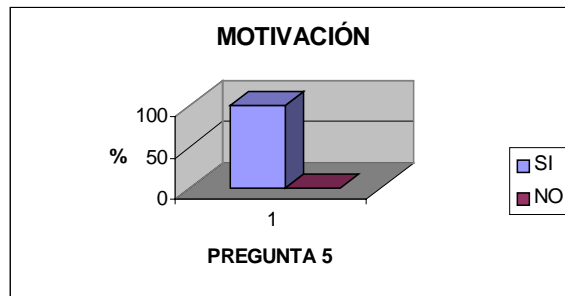
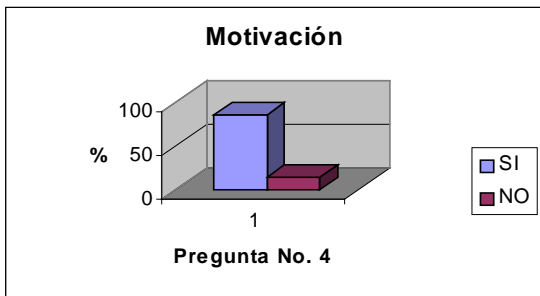
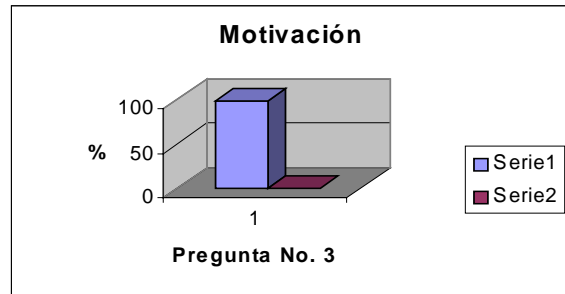
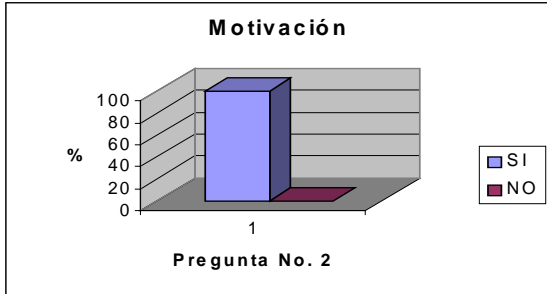
REPRESENTACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS A LOS JEFES.

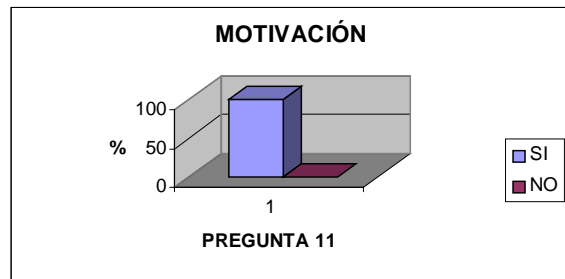
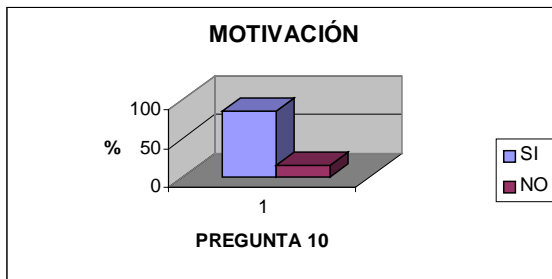




GRÁFICA 4

REPRESENTACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS A LOS EMPLEADOS.





5.9 Escala de medición.

Stevens S, afirma que la medición consiste en asignar numerales, números y otros símbolos a propiedades empíricas (objetos, cuentas o variables), conforme a ciertas reglas. De esta definición hay tres elementos importantes a considerar: numerales, asignación y reglas.⁵³

Los numerales son símbolos tales como: I, II, III, ó A), B), C); un numeral no tiene significado cuantitativo o menos que se le asigne uno; los numerales se pueden usar para etiquetar objetos o personas, jugadores o unidades de muestra de una población.

Cuando se le da significado cuantitativo a los numerales, se convierten en números; esto permite la posibilidad de aplicar modelos matemáticos y estadísticos para describir, explicar y predecir. En la definición, el término asignación significa mapeo. El tercer concepto de medición es la regla. Una regla explica la forma en la que los numerales o números se van a asignar a los objetos o eventos. Las reglas son los componentes más significativo en la medición.

⁵³ NAMAUFOROOSH, Mohammad Naghi, 2001

Por lo general, hay dos tipos básicos de datos: cualitativos (no métricos) y cuantitativos (métricos). Datos no métricos son: atribuidos, características y propiedades categóricas que se pueden usar para identificar las posibles diferencias del sujeto, en cantidad y grado. Las variables medidas métricas reflejan la cantidad o distancia relativa, mientras que las variables medidas con escalas no métricas no reflejan la cantidad o distancia relativa. Los datos no métricos se miden con escala intervalar o racional.

La medición de la actitud puede realizarse con una escala:

o Escala de Likert

En el cuestionario elaborado para el análisis de la variable de alto rendimiento de esta investigación se utilizó la escala de Likert y corresponde a un nivel de medición intervalar, consiste en una serie de indicadores o reactivos ante los cuales se solicita la reacción de la persona encuestada, la cual se enfoca a la frecuencia con la que ocurren los sucesos en cuestión. El estímulo (reactivo) que se presenta al sujeto representa la prioridad que el investigador desea medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de frecuencia (sí, no, estímulos, recompensas, otros, la relación laboral, el espacio, falta de comunicación) que el sujeto entrevistado tenga con el enunciado en particular. Es decir, la escala presenta el número de enunciados negativos y positivos acerca de la actitud del objeto. Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada una:

SR	1
Si, Otros, Relación laboral	2
No, Estímulos, Espacio	3
Recompensas, Falta de Comunicación	4

Los puntos de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje a las actitudes de un individuo. La escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero el número de categorías debe ser siempre el mismo en todos y en cada escala se considera que tiene el mismo peso.

Las preguntas correspondientes al cuestionario elaborado para determinar la motivación y el alto de rendimiento que existen dentro de la empresa, se llevan con preguntas cerradas y la escala propuesta se entendió siempre en dirección positiva e intensidad ascendente.

Esto es que la escala sube de 1 a 4, lo cual significa que el entrevistado está más de acuerdo y realiza en forma más completa lo que se le pregunta, lo que reflejaría que hay síntomas de acciones más favorables para lograr una motivación y un alto desempeño.

Para llevar a cabo la muestra del estudio se realizó la entrevista a todo el personal de la empresa familiar para obtener un sustento estadístico por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.⁵⁴

⁵⁴ Sheaffer, R., et al

Muestra.

$$n \approx \frac{N * p * q}{(N-1)D + p * q} \quad D \approx \frac{B^2}{4}$$

N = Total de la población.

p = Proporción de la muestra que tiene la característica de estudio.

q = Proporción de la muestra que no tiene la característica del estudio.

B = Límite para error estándar.

Se determinó que el 98% es nivel de confianza, con un mínimo de error del 2% es decir 0.02%

Se tienen 15 personas en la empresa.

3 jefes representan el 20% igual a .2%

12 empleados representan el 80% igual a .8%

$$D = \frac{(0.02)^2}{4} = \frac{0.0004}{4} = 0.0001$$

$$n = \frac{15 * .8 * .2}{(15-1) * 0.0001 + (.8 * .2)} = \frac{2.4}{.1614} = 14.8698$$

Se obtuvo el tamaño de la muestra de 14.8698

Se calcula el error de la estimación de la muestra (EEM), con la siguiente formula:

$$EEM \approx \frac{p^*q}{(n-1)} \frac{(N-n)}{N}$$

$$EEM = \frac{(0.8)(0.2)}{15(-1)} \frac{(15-14.8698)}{15}$$

$$EEM = 0.275$$

5.10 Tipos de modelos de alto rendimiento.

Existen varios modelos de alto rendimiento en los cuales no hay algo tangible, algunos de estos modelos podemos mencionar que se basan en el deporte, educación, alcohólicos anónimos y educación por mencionar algunos.

Con estos modelos se puede llevar a cabo un diseño de un modelo de alto rendimiento basado en estrategias de motivación para aplicarlo en la empresa familiar de la industria textil.

A continuación se presentan algunos ejemplos:

Programa de Alto Rendimiento.

Los máximos resultados deportivos alcanzados por un atleta, son respaldados por un proceso de años de trabajo. Es por ello que se instituye este programa cuyo objetivo es el preparar a los atletas de mayores posibilidades y resultados, para la obtención de los más altos resultados deportivos.

Este programa es el colofón de todas las etapas por las que transitan los deportistas con talento, para la consecución de los máximos rendimientos. Es aquí donde se agrupan los mejores exponentes por disciplina, que han mantenido una trayectoria de forma ascendente, representando a Yucatán nacional e internacionalmente.⁵⁵

Programa de alto rendimiento en la educación.

En Anderson School.

Anderson School es una escuela privada de alto rendimiento que cubre todos los programas oficiales de la Secretaría de Educación Pública y adicionalmente un excelente programa de inglés.

Esto hace que nuestros alumnos ocupen la mitad de su tiempo escolar estudiando español y la otra mitad en inglés, es por eso que nuestra educación es considerada bilingüe.

⁵⁵ www.injudey.gob.mx/idey/programas/prog_altrend.htm (20/07/04, 10:49, a.m).

Nuestros estudiantes se desempeñan desde temprana edad en este sistema y logran al finalizar su proceso educativo un amplio conocimiento del inglés como lengua extranjera.

Proyectos Institucionales.

Antecedentes:

El Colegio Anderson tiene como misión principal la formación integral de alumnos en un ambiente de trabajo mixto, esto es, tradicional, tecnocrático, competitivo y cooperativo. Los maestros cuentan con capacitación y material suficiente para desarrollar sus labores con una excelente calidad. Sin embargo, en cada grado o materia se manejan temas que podemos llamar críticos o de difícil exposición y/o comprensión, lo cual puede entorpecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y por consiguiente la construcción del conocimiento.

Por este motivo a partir del ciclo escolar 1999-2000 la dirección del Colegio decidió poner en marcha un proyecto de desarrollo de temas críticos con tecnología educativa para que se aprovechen a la máxima capacidad posible los recursos humanos y materiales con los que cuenta el Colegio.

Por lo antes expuesto, convocó a directivos, docentes y alumnos a producir una clase de tema crítico mensual a partir del mes de Octubre de 1999. La meta final sería completar durante un ciclo escolar un acervo de nueve clases preparadas con tecnología existente en la escuela a favor de lo más querido y estimado por nosotros: los niños.

Saltaron a la mente preguntas como: ¿Qué son temas críticos o difíciles?, ¿Con qué tecnología y para qué? ¿Cuál será el formato?, ¿Cuándo, cómo y dónde?, ¿Quiénes supervisarán el desarrollo del proyecto?, ¿Es trabajo creativo adicional: me lo recompensarán?.

Objetivos:

Elaboración de material didáctico con la tecnología educativa existente en el colegio para el uso permanente de la Institución. Formación del acervo de clases de temas críticos por grados y materias.

Motivación de directivos y docentes a la realización de un proyecto educativo de mediano y largo plazo para el enriquecimiento de la Institución.

Fomentar el compromiso y permanencia de los directivos y docentes en una institución que día a día cobra mayor fuerza y vitalidad. Estimular el trabajo creativo en un ambiente entusiasta y colaborativo. Mostrar al alumnado en general las bondades y potencialidades de la tecnología educativa y estimular la recomendación de boca en boca.

Resultados:

Como todo proyecto nuevo, su arranque fue lento pero vigoroso y prometedor. Es por ese vigor, por el apoyo de los directivos y la participación de los alumnos y maestros que a la fecha se han producido más de 50 trabajos con la tecnología existente en el Colegio. Este año cada tema crítico finalizado será retribuido con \$300.00 (trescientos pesos). Se han producido temas en los tres niveles escolares que el

Colegio administra y esperamos seguir cosechando frutos de tan alta calidad en el futuro cercano y así apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje de nuestra Institución.

Nuestros alumnos que llegan a secundaria han superado nuestras expectativas con relación al manejo de la computadora. Es por eso que desde la segunda mitad del ciclo escolar anterior, el Colegio puso en marcha en sus estaciones de trabajo de cómputo 2 de los sistemas operativos que se utilizan actualmente; esto con el fin de ampliarle la información y el panorama a nuestros alumnos: el Microsoft Windows y el Red Hat Linux.

Por tal motivo y con la óptica de cubrir la mayor demanda de conocimientos por parte de los alumnos en este campo, una vez cubierto el libro de texto basado en el manejo de MS Windows y sus paqueterías, se inicia el estudio del segundo sistema operativo, o sea, el Red Hat Linux. Linux es un sistema operativo joven, basado en UNIX, desafiante y prometedor. Esperamos que nuestros alumnos se vean beneficiados al aprender su manejo y utilidad.⁵⁶

PERU, junio/julio 2003.

¿Qué es el Alto Rendimiento?

El Alto Rendimiento es el apoyo al deporte de las ciencias del deporte.

⁵⁶ www.andersonschool.com/conocenos.htm (20/07/04, 10:55, a.m.).

Las ciencias del deporte que intervienen en la formación de un tenista son:

- La Preparación Física
- La Psicología
- La Medicina
- La Nutrición
- La Fisioterapia
- El Entrenador Técnico/Táctico

El tenis no puede ser visto sólo de un punto de vista. No sirve solamente que un jugador sea talentoso. No es suficiente. Ahora, muchos jugadores talentosos son ayudados por las ciencias del deporte para batir marcas y llegar a la excelencia. Nosotros, los Peruanos, que vivimos en un país subdesarrollado, damos mucha ventaja a los extranjeros en materia de aportes científicos. Es injusto competir con un jugador talentoso peruano contra otro jugador talentoso de un país desarrollado que hace uso de las ciencias del deporte.

Muchas personas creen que la parte técnica es la única parte conocida para los deportes. La gente en estos tipos de países en desarrollo no ven las cosas de manera integral, como un sistema. Para que un sistema funcione, se tiene que investigar cuáles son las partes del sistema que se tienen que trabajar. Definitivamente, ningún campeón va a salir de las manos de un entrenador, un campeón sale del trabajo en grupo de los distintos "científicos" del deporte, cada uno con sus distintos puntos de vista. Esto es bien importante para analizar, los distintos puntos de vista. Me explico: Para un entrenador, un jugador competitivo debe de entrenar 3 horas diarias pero para el médico esto sería una amenaza por los problemas orgánicos que podría tener en

alumno. El chico podría sufrir de algún problema que el entrenador no sabe y hasta podría ser peligroso. La solución sería ayudarlo en la mejora de sus problemas orgánicos y debatir con el médico en la cantidad de horas que el chico debería entrenar hasta que esté bien. De repente el alumno tiene un pequeño dolor en la pierna y el entrenador lo hace entrenar normal por negligencia. Esto puede llevar a una lesión totalmente evitable.

Es importante la consulta a estos distintos profesionales del Alto Rendimiento sobre todo para tomar decisiones acertadas en los momentos acertados y no perder tiempo después por sucesos que pudieron ser evitados.

Es costoso pero es la manera de hacerlo. La manera más profesional. Cuando hablamos del futuro de un menor talentoso, debemos de poner todos los conocimientos científicos a nuestra disposición para que todo salga lo mejor posible. Hay que acordarse de que competimos no sólo con Sudamérica sino con Europa, USA, y los países del Este Europeo. Todos ellos vienen empleando mucho las ciencias y les están dando mucho diferencial.

Busquemos a nuestros profesionales. No nos creamos sabelotodos. No hagamos daño a los alumnos. Pidamos consejo para hacer de nuestros chicos los mas competitivos posibles a nivel mundial.⁵⁷

⁵⁷ Edwin F. Clarke Entrenador Profesional de Tenis. Alto Rendimiento, (22/07/04, 12:45, p.m.)

Equipos de alto rendimiento: ¿sueño o realidad?.

Todo directivo que haya logrado instaurar en su equipo una dinámica de desarrollo, de cooperación, de confianza, corre el riesgo de preguntarse: ¿podríamos progresar aún más?, lo que implica una invitación a crear un equipo de alto rendimiento. Este equipo se caracteriza por el hecho de que la identidad de cada participante, como la del propio equipo, se define con relación a la visión compartida, lo que se puede llamar también el sentido (significación y dirección). No se trata solamente de objetivos operativos, si no también de valores, de comportamientos.

Habiendo integrado ya su competencia técnica y su capacidad de escucharse mutuamente, los miembros de un equipo se centran en la elaboración de esta visión compartida y el reajuste continuo del papel de cada uno y del equipo a esta propia visión, constantemente reactualizada en función de la evolución de la realidad circundante. Programa atrayente a la par que ambicioso, que puede hacer soñar en responsabilidades y liderazgo asumidos por todos, decisiones tomadas por consenso, conflictos regulados a medida que se presentan. Pero también programa que necesita, por parte de los interesados, autoelaboración, dedicación personal y total aceptación de los demás.

Aparte de estas primeras consideraciones, hay otras cosas que se plantean, como por ejemplo, si el desarrollo de las personas y de los equipos en el contexto actual se puede considerar infinito. ¿Podemos imaginar que un equipo aglutinado en torno a un objetivo operativo alcanzado con entusiasmo, perdure e incluso desarrolle con armonía y confianza nuevos proyectos, que al mismo tiempo sean concretos

tengan una finalidad explícita en el progreso permanente del equipo así como de cada uno de los componentes del mismo, hacia un destino compartido?, ¿Sería posible en la actualidad que los responsables dieran a sus equipos un sentido que trascendiera la realidad económica? ¿Es posible que los individuos se olviden de sí mismos en aras de un éxito colectivo? Este artículo no pretende contestar todas estas preguntas, sino más bien proporcionar algunas líneas de reflexión, partiendo por examinar aquellas cuestiones previas necesarias para que exista un equipo de alto rendimiento.

Aspectos previos para el surgimiento de un equipo de alto rendimiento.

Este tipo de equipo encuentra su materialización en su capacidad para compartir el liderazgo, lo que exige de sus miembros haber desarrollado competencias individuales y colectivas y el aprovechamiento de la situación propicia.

Competencias Individuales.

Éstas se encuentran ligadas a cuatro exigencias:

- Haber integrado la competencia técnica de cada uno, esto es saber describir con exactitud el oficio y las oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo.
- Haber desarrollado la capacidad de escuchar y estar atento a lo que dice el otro. Ser consciente del eco que determinada intervención puede suscitar en uno.

- Integrar en la propia identidad, la especificidad del otro. Por ejemplo, como responsable de métodos, haber asimilado las dificultades del responsable de marketing y poder anticiparlas en las propuestas que formula el servicio de métodos.
- Estar dispuesto como responsable a convertirse en un verdadero líder.

Competencias Colectivas.

Se las puede describir de la siguiente manera:

- Los miembros del equipo poseen las competencias para adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas.
- Están dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto.
- Son capaces de trabajar en equipo.
- Están dispuestos a asumir conflictos productivos.

Por otra parte, la situación propicia para el nacimiento de un equipo de alto rendimiento es aquella que se presta a compartir el liderazgo. En esta perspectiva:

- Los objetivos se encuentran identificados y son compartidos.
- Las necesidades de coordinación son elevadas.
- El entorno evoluciona rápidamente.
- Los miembros del equipo poseen habilidades no controladas por el líder.

Cómo se reconoce un equipo de alto rendimiento.

Fuera de estos signos externos - el clima de las relaciones o la organización geográfica pueden ayudarnos también a identificarlos - un equipo de alto rendimiento se caracteriza por el comportamiento de sus miembros en tres terrenos; el modo de decisión, la comunicación y la regulación.

El modo de decisión.

Las formas en que un equipo puede realizar una elección varía entre:

- La decisión por el líder del equipo.
- La decisión delegada al experto del ámbito concreto en el que se debe tomar.
- La decisión previa consulta selectiva.
- La decisión confiada al conjunto del equipo.

Para cualquier tipo o modo de decisión elegido, los miembros del equipo de alto rendimiento aceptan y aplican esta decisión. La influencia no es tanto cuestión del responsable o de algunos miembros expertos, sino que se halla compartida. También es responsabilidad de cada uno influir sobre los demás, en el sentido de desarrollar colectivamente las competencias y de lograr una mayor eficacia en la ejecución del proyecto, de lo que se deduce que debe existir un clima que excluya la competencia entre las personas.

La comunicación.

La apertura hacia sí mismo y los demás, así como la sinceridad, son el motor de la comunicación. En el contexto que nos ocupa se podrán constatar los siguientes comportamientos:

Cada uno puede aceptar que los demás lo contradigan, en caso de errores de juicio, de subestimación o de sobrestimación de los hechos. Los miembros del equipo de alto rendimiento son, en efecto, conscientes de sus lagunas o debilidades y por lo tanto tienden a prescindir de cualquier tipo de prepotencia.

Por otra parte, todos son animados a clarificar los mensajes ambiguos, para evitar en nacimiento de rencores, de rumores o conflictos. Los miembros del equipo aceptan confrontar sus opiniones y que las mismas sean confrontadas, así como los mensajes no verbales transmitidos en los intercambios.

La regulación.

Se trata de un elemento plenamente presente en el quehacer cotidiano. Los miembros del equipo de alto rendimiento dedican tanto tiempo y energía a la regulación, como a la producción de ideas o de resultados concretos. Aparte de la importancia asignada a los intercambios formales e informales, hay dos reglas implícitas que sustentan la actividad de la regulación:

- Favorecer los conflictos constructivos.
- Gestionar desde su aparición los conflictos interpersonales.

De esta manera se podrá identificar en los equipos una forma de actuar en los conflictos, específica y articulada en torno a hechos concretos como:

- Hacer expresar el punto de vista de cada uno sobre una situación conflictiva.
- Utilizar el humor para apaciguar las tensiones.
- Atenerse a los hechos y comportamientos observados.
- Evitar la toma de poder, buscar el consenso, pero también aceptar que en caso de bloqueo sea el líder quién decida.

Cuadro de grados de madurez: de la colección de Individuos al equipo de alto rendimiento.

Cuadro 7 Grados de madurez.

Crterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual	Intercambio de conocimientos.	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día
Relaciones	Individualistas: "cada uno para sí mismo"	Prioritarias: "hacer cosas juntos, estar en grupo"	Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión	Conformismo, cada uno se limita a lo que se espera de él	Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto
Comunicación	Técnica: intercambio de informaciones	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual, desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrados en el éxito común	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos: reparto "móvil"
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno.	Vínculos internos definidos por el directivo	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Métodos de trabajo	O individuales o definidos por el directivo	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes identificados, evaluados y capitalizados	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes + innovación en los métodos
Toma de decisiones	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status	Directivo, previa concertación del grupo	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual; coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

Fuente: Elaboración propia.

Esta descripción, del equipo de alto rendimiento, en la que cada uno puede reflejar, al menos parcialmente, puede parecer idílica o incluso utópica, ya que ¿se puede imaginar que un equipo de estas características puede perdurar en el tiempo? O más aún, ¿para qué tipo de proyectos sería oportuno este grado de madurez?.

Un artículo destinado a dirigentes empresariales se titulaba "¿existe el equipo cumbre?" y se preguntaba acerca de la oportunidad de que un comité de dirección pudiera funcionar en equipo. El autor concluía: "ni la naturaleza de los problemas que hay que afrontar, ni la personalidad de los individuos se encuentran adaptados a dicha estructura (la eficacia y la rapidez de decisión exigen con frecuencia la presencia de un poder dominante y fuerte)". Las preguntas que deben hacerse los que quisieran desarrollar su equipo en esta dirección, serían las siguientes:

- ¿Existe un proyecto para compartir?
- ¿Garantiza este proyecto la supervivencia económica del equipo?
- ¿Tiene sentido el proyecto para cada uno de los miembros?
- ¿Es capaz el sentido de este proyecto de trascender los intereses individuales?
- ¿ Existe voluntad consciente de cada uno, incluido el responsable, de funcionar compartiendo el liderazgo?

Finalmente y como conclusión, se estima que sólo se puede hacer nacer y crecer un equipo de alto rendimiento, si la naturaleza del proyecto va

en un sentido ligado a los valores comunes y si la voluntad colectiva se encuentra orientada hacia este modo de funcionamiento.

Capítulo 6

Propuesta de un Diseño de un Modelo de Alto Rendimiento Empresarial basado en Estrategias de Motivación para una Empresa Familiar de la Industria Textil.

6.1 Exposición de motivos.

Se ha manifestado que la falta de motivación dentro de las empresas repercute en el alto rendimiento del personal. Es fundamental la constante labor de las empresas para mantener un marco de supremacía y liderazgo, con la finalidad de mejorar su producción.

Es indispensable la creación de una estrategia de motivación humana con la que se identifique y se den soluciones a los problemas que se presenten y den buenos resultados a la empresa.

La estrategia de recursos humanos puede definir con precisión lo esperado por los empleados, existiendo un compromiso de todos dentro de la empresa. Es necesario establecer los niveles y áreas funcionales de los recursos humanos y cubrir los aspectos relacionados con el interés de las personas.

Para que se pueda implementar dichas estrategias es necesario que se cuente con el apoyo de los jefes y supervisores para poder alcanzar niveles altos de motivación y obtener un alto rendimiento.

La posibilidad de alcanzar un rendimiento significativo de la empresa, una mayor seguridad y satisfacción del personal al encontrarse en condiciones favorables de estado de ánimo altamente motivado, tanto por la alta dirección como por la gerencia media.

6.2 Descripción.

El modelo que se pretende llevar a cabo es la integración de todo el personal, tomando en cuenta: un ambiente de trabajo que conduzca a mejorar la comunicación, participación activa de los empleados en la toma de decisiones, convivencia entre todo el personal, tomar en cuenta la rotación del personal, la inducción del personal, seguridad dentro de la empresa, por mencionar algunos de los factores que se tomarán en cuenta para obtener un alto desempeño.

6.3 Objetivos.

Los objetivos que se pueden tomar en cuenta o que se definen son los siguientes:

Definir curso de inducción con la finalidad de que todo el personal conozca las funciones de la empresa, así como su historia y cuáles son las actividades que va a desarrollar dentro de la misma.

Determinar que la capacitación del personal es necesaria, para obtener mayor conocimiento de nuevas técnicas o especialidades dentro del ramo y obtener un desarrollo profesional.

Inducir a la integración del personal y el trabajo en equipo a todo el personal desde el director hasta el empleado con menos jerarquía.

6.4 Metas.

Obtener un alto rendimiento basado en estrategias de motivación.

Se conocen cuáles son los motivos por los que no se obtienen buenos resultados dentro de la empresa, ya que los gerentes suponen que los empleados se encuentran motivados en la realización de su trabajo y éstos a su vez se sienten realizados con lo que obtienen.

Se proponen un modelo de alto desempeño, para conocer cuales son los elementos y obtener un mejor rendimiento en el área laboral.

6.5 Estrategias motivacionales.

Podemos empezar con la siguiente reflexión:

“¿Cómo se mantiene motivado a un grupo de trabajadores brillantes, llenos de energía y entusiasmo para sostener altos niveles de desempeño?. Éste fue el problema que enfrentaron Vic Williams Y Joyce Roberts, un equipo de marido y mujer con base en Atlanta”.⁵⁸ Su compañía, Architectural Support Services Inc. (ASSI) proporciona servicios de diseño asistidos por computadora (CAD, por sus iniciales en inglés) a arquitectos, ingenieros y diseñadores. Sus empleados son técnicos en diseño por computadora que se ajustan a la descripción de

⁵⁸ Robbins, y Coulter, 1996, p. 529

lo que un economista laboral llama los "nuevos trabajadores técnicos". Este nuevo grupo de técnicos, "especialistas capacitados, cuya identidad en la carrera se deriva de su ocupación y no de su lealtad a un patrón único". Williams y Roberts saben que mantener motivados a sus talentosos empleados es un verdadero desafío.

"Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiante que lleva a cabo un gerente. Los gerentes efectivos que quieren que sus empleados hagan su máximo esfuerzo, saben que necesitan ajustar sus prácticas motivaciones para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados.⁵⁹

Para obtener un alto desempeño del personal es imprescindible la motivación del individuo, esta se puede manejar de dos formas.

"Mediante la compensación económica que recibe: ¿son los salarios de la empresa equitativos y justos? Para contestar esta pregunta podemos realizar estudios sobre: salarios de la empresa con relación a encuestas regionales de empresas similares, incentivos promedio en relación con la productividad, conflictos salariales, evaluación de puestos y salarios con base a sus funciones y niveles de responsabilidad.

Mediante el reconocimiento de su labor, no tanto económico, sino que el individuo se encuentre en la posición correcta y adecuada dentro de la organización, que le proporcione cierto nivel de realización el desempeño de sus funciones, no tener elementos subempleados ó sobre empleados."

⁵⁹ Kast,y Rosenzweig , 1997

La motivación debe evaluarse periódicamente en la organización, a pesar de ser un aspecto casi intangible, pues buscamos medir la moral del personal, la cual podemos llevarlo mediante:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de absentismo.
- Estudios de productividad.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.

Estrategias motivacionales.

Se utilizan estrategias motivacionales, dentro de las cuales se puede decir lo siguiente:

Son las que mantienen el entusiasmo y participación activa del aprendiz, también denominadas PSICO-SOCIALES, éstas reflejan la influencia de factores que median su rendimiento, debido que van a determinar su éxito en el trabajo.

Función: {
Atribución.
Autoestima.
Incentivos.

6.6 Políticas.

Los lineamientos que se deben observar dentro de la empresa y que éste no cuenta ésta con ellos, por mencionar algunos, son:

- Manual de Procedimiento.
- Zona de seguridad.
- Políticas de contratos.
- Seguro social.
- Ventilación apropiada.
- Procedimiento de selección del personal.
- Capacitación de inducción para todo el personal.

6.7 Diseño estructural, organizacional y funcional.

6.7.1 Diseño estructural.

El diseño estructural que propone para el Modelo de Alto Rendimiento en la empresa familiar textil, se determina como sigue:

1. Inducción al personal.
2. Trabajo.
3. Infraestructura.
4. Relaciones laborales.
5. Condiciones laborales.
6. Trabajo en equipo.
7. Responsabilidad.

8. Toma de decisiones.
9. Comunicación.
10. Seguridad en el trabajo.
11. Capacitación.
12. Demostrar habilidades
13. Promoción.
14. Salarios bien remunerados.
15. Recompensas (económicas o en especie).
16. Reconocimiento ajeno.
17. Crecimiento laboral (empresa).
18. Desarrollo personal (empleado).

En la inducción al programa se prepara al personal.

Se puede decir que en el trabajo a desempeñar en cualquier empresa, como la infraestructura deberá estar bien planteada con el fin de que el personal se encuentre ubicadas en un área específica o determinada por el patrón.

La infraestructura debe determinarse por el terreno (ubicación), agua, electricidad, maquinaria y equipo a utilizar (textil), mano de obra (calificada y no calificada), materia prima idónea para la elaboración del producto, entre otros.

En las relaciones y condiciones laborales deben ser específicas y determinadas por el empresario o patrón, esto es con el fin de que el empleado tenga los beneficios otorgados por éste (patrón) y lo que determina la Ley.

Las condiciones laborales son las que determinan las relaciones que existen entre el patrón-empleado-patrón para desarrollar o mantener en buen estado las condiciones laborales.

El trabajo en equipo es indispensable para que sobre salga el trabajo, y sin esto no se podrá continuar lo que le corresponde a cada trabajador, así mismo no existiría una armonía en la empresa.

La responsabilidad es aquélla donde el personal de la empresa tiene a cargo los bienes de la misma y las actividades que se desarrollan, el empleado adquiere confianza y seguridad.

La toma de decisiones es la que toma cada uno de los empleados de cada nivel para su desempeño.

Sin una buena toma de decisiones la empresa tomará un curso equivocado, lo cual traerá como consecuencia la caída y hasta el cierre de la misma.

En la empresa debe de existir una buena comunicación con el personal que en ella labora, debe de existir una retroalimentación entre empresario (dueño) y el empleado mayor hasta el empleado de menor jerarquía y sin esta no se podría tomar las decisiones adecuadas.

En el trabajo y en específico en el área donde se desarrolla debe de existir una seguridad adecuada como son los señalamientos (colocarse cascos, guantes), áreas específicas de seguridad entre otros.

Los empleados de una empresa (ya sea del ramo industrial, servicios, entre otros) deben tener una capacitación adecuada por lo menos 3 veces al año, con la finalidad de contar con personal calificado el cual puede traer un crecimiento laboral y personal.

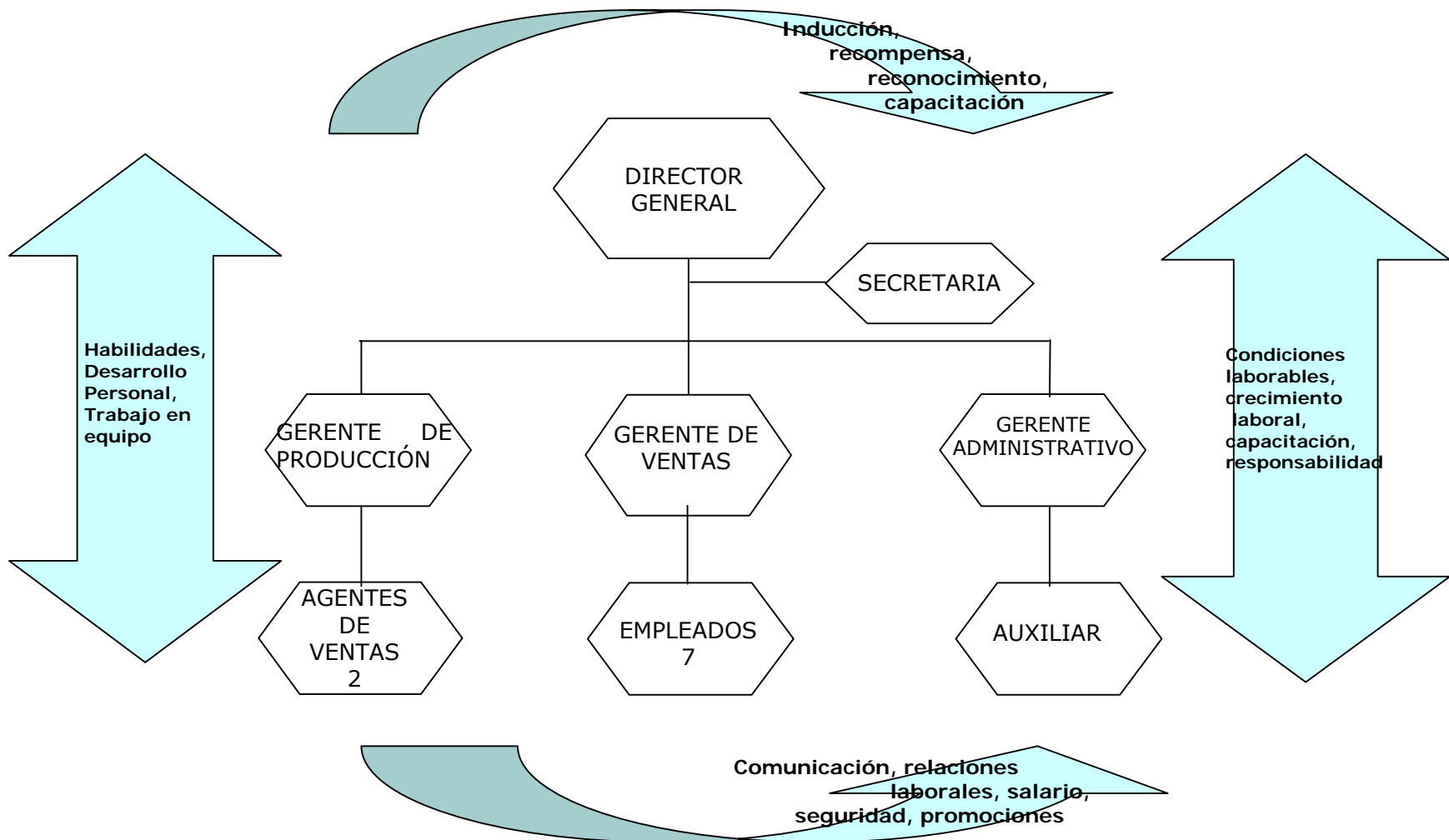
La capacitación es una forma de que el empleado demuestre y desarrolle habilidades, en donde el empresario se tiene que ver con la necesidad de colarlo donde esté (empleado) se desarrolla mejor (demostrar lo que sabe hacer).

La promoción es un incentivo con el que cuenta el empleado (en todos los niveles), el cual se lo atribuye con algo económico y además pasa a un nivel más alto o calificado dentro de la empresa.

El salario es un tema que se maneja en condiciones muy especiales en nuestro país ya que la mano de obra es barata. El salario es aquel que el empleado recibe por su jornada de trabajo (8 horas) o por el tiempo que tiene que desarrollar el mismo.

El siguiente esquema consta de algunos elementos que se obtuvieron en la realización de la investigación y que se deben integrar para la motivación dentro de la empresa, estos se deben de dar en forma circular desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo.

6.7.2 Diseño organizacional.



6.7.3 Diseño funcional.

El diseño de un modelo que se presenta se puede adaptar a la empresa familiar, tomando en cuenta que éste se aplica desde la dirección hasta el empleado de más baja categoría para que se dé en forma de cascada.

Se debe empezar en la dirección, tomando en cuenta cada uno de los elementos, el principal elemento es la comunicación, la cual da a conocer a los empleados los medios para que éstos tengan confianza tanto en las relaciones como en su desempeño.

Dar la oportunidad de que los empleados demuestren sus habilidades y tomen decisiones en su área de trabajo y tener mas responsabilidades, tomando estos factores se puede tener un mejor rendimiento.

Dar condiciones de trabajo favorables, tomar en cuenta el área laboral, hacer adecuaciones en las instalaciones para que el trabajador tenga libertad de sentirse libre y no que éste se sienta encerrado.

La inducción es una parte importante dentro del área laboral, ya que esta induce al individuo a la realización de su trabajo, pueda mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo y los jefes. En esta etapa es muy importante la capacitación que se recibe ya que se siente con más confianza, y pueda tener un crecimiento laboral, y obtener un alto desempeño.

Los reconocimientos y el desarrollo personal son las etapas que los empleados necesitan para sentirse que son tomados en cuenta, ésta es una forma de que el personal se sienta motivado.

La promoción, recompensas son elementos necesarios para que se llegue a un alto rendimiento y éstos se sientan satisfechos de los resultados que desean obtener, ya que si no existen estos elementos, el personal se puede desmotivar y no obtener lo que se desea.

Todo lo anterior se debe de dar desde la dirección hasta el nivel más bajo. Así mismo debe de llevarse la retroalimentación, se debe de llevar un calendario para todas las actividades desde la inducción hasta el final de los contratos del personal cuando éstos ya no tengan ninguna relación con la empresa.

6.8 Requerimientos.

Los requerimientos que se tienen que tener para llevar a cabo la implementación de un modelo dentro de la empresa son los siguientes:

Lo relacionado con los recursos humanos se menciona para que el personal se sienta motivado es necesario:

Cursos de capacitación enfocados a código de ética, integración y uno de capacitación relacionado con estas herramientas que va a utilizar dentro de su área laboral (maquinaria, computadora, cortadoras.). Para que con esto todo el personal se sienta capacitado y se obtenga un alto

desempeño. Así mismo se le proporciona un desarrollo personal con la capacitación que se les otorga.

Se pueden llevar a cabo promociones y crecimiento laboral dentro de la empresa por las cuales se proponen:

1. Si el personal cumple con todo el trabajo puede ir ascendiendo de puesto por cada dos años de antigüedad.
2. Si el personal tiene buen desempeño puede ir manejando otro tipo de maquinaria.

La recompensa es uno de los factores importante ya que les puede proporcionar a cada uno de los empleados por las diferentes actitudes de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

1. Puntualidad.
2. Entrega al trabajo.
3. Por asistir los fines de semana una vez al mes.
4. Llevar a cabo rifas de artículos doméstico entre las personas que tienen buena conducta.

Es necesario tomar en cuenta las condiciones de trabajo y la seguridad dentro del mismo, ya que estos son factores importantes por que son el cuidado de todos los que laboran dentro de la empresa, se les debe proporciona los instructivos que se manejan y todos los puntos que son de seguridad e higiene dentro de la empresa por cualquier siniestro que

se presente, y las condiciones laborables dentro de este (contrato laboral).

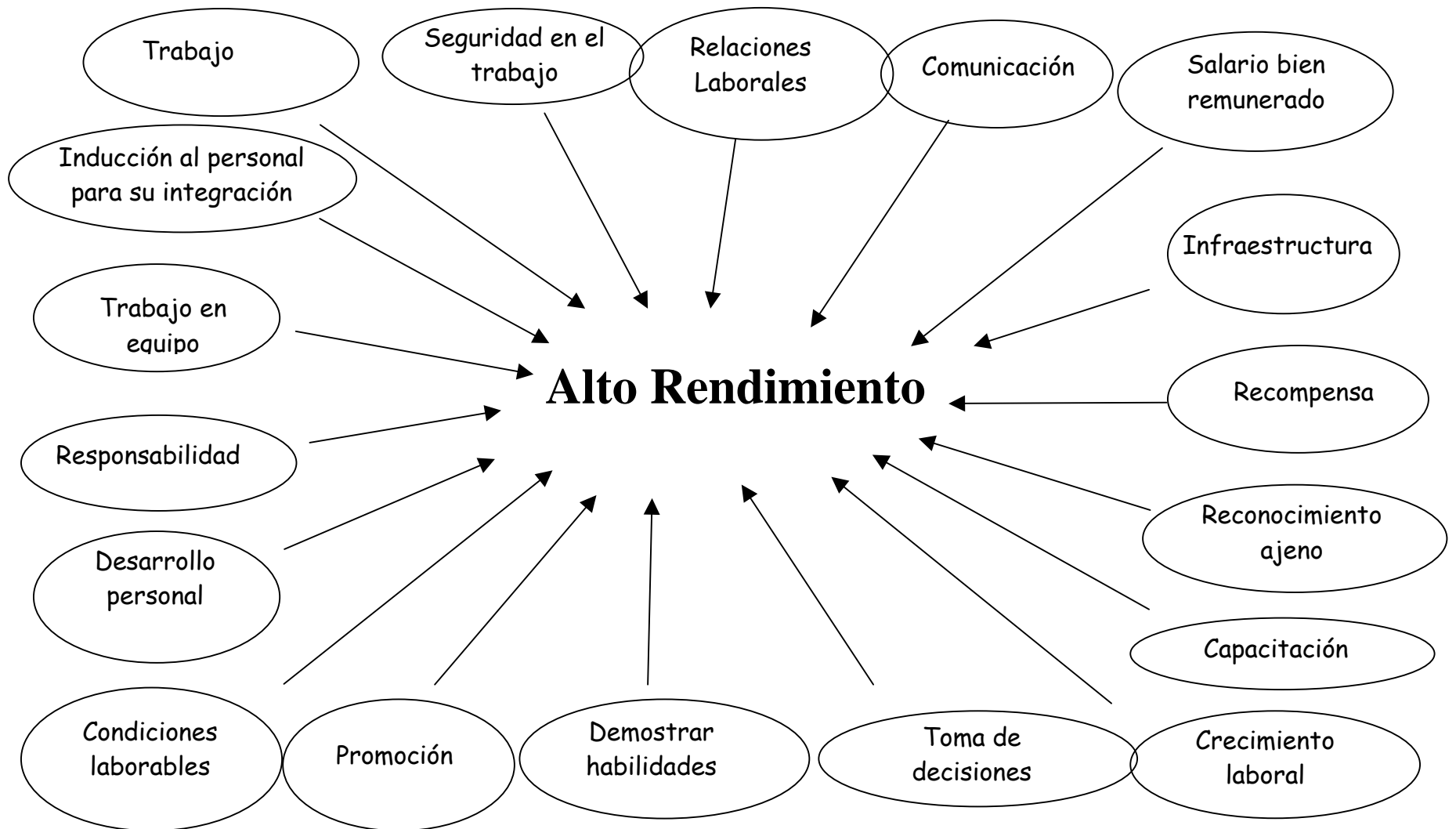
Dentro de cualquier empresa deben de existir las relaciones laborales ya que se da una buena comunicación, ésta debe de ser de forma descendiente y ascendente en toda la empresa, esto da como consecuencia el trabajo en equipo, y el personal trabaja con más entusiasmo y con toda la confianza para que estos puedan tomar decisiones y se les pueden proporcionar más responsabilidades, además se les puede dar más reconocimientos por parte de sus compañeros y jefes por su buen desempeño.

El factor más importante y que se queda al último es el salario o remuneración económica, que representa un motivador para cualquier persona y el nivel que se tenga dentro de la empresa, éste se da desde que la persona va a una entrevista, también se toma en cuenta que cada año existe un aumento de salario por Ley, esto se deben de dar a cada uno, el cual va acompañado de la inducción que se le proporciona a la persona que ingresa a laborar a la empresa.

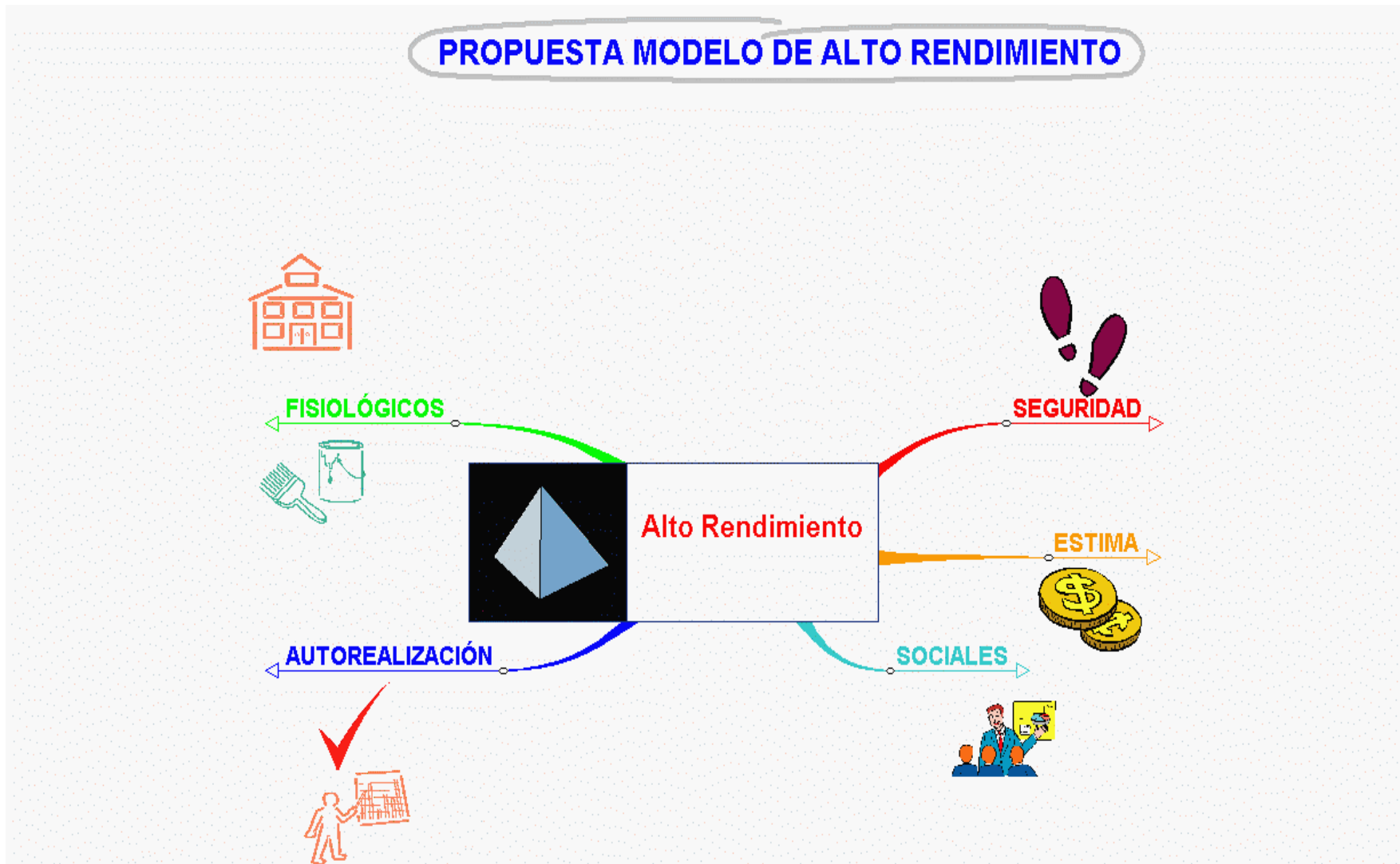
El siguiente esquema nos da todos los elementos que se obtuvieron dentro de los cuestionarios tanto de los jefes como los empleados.

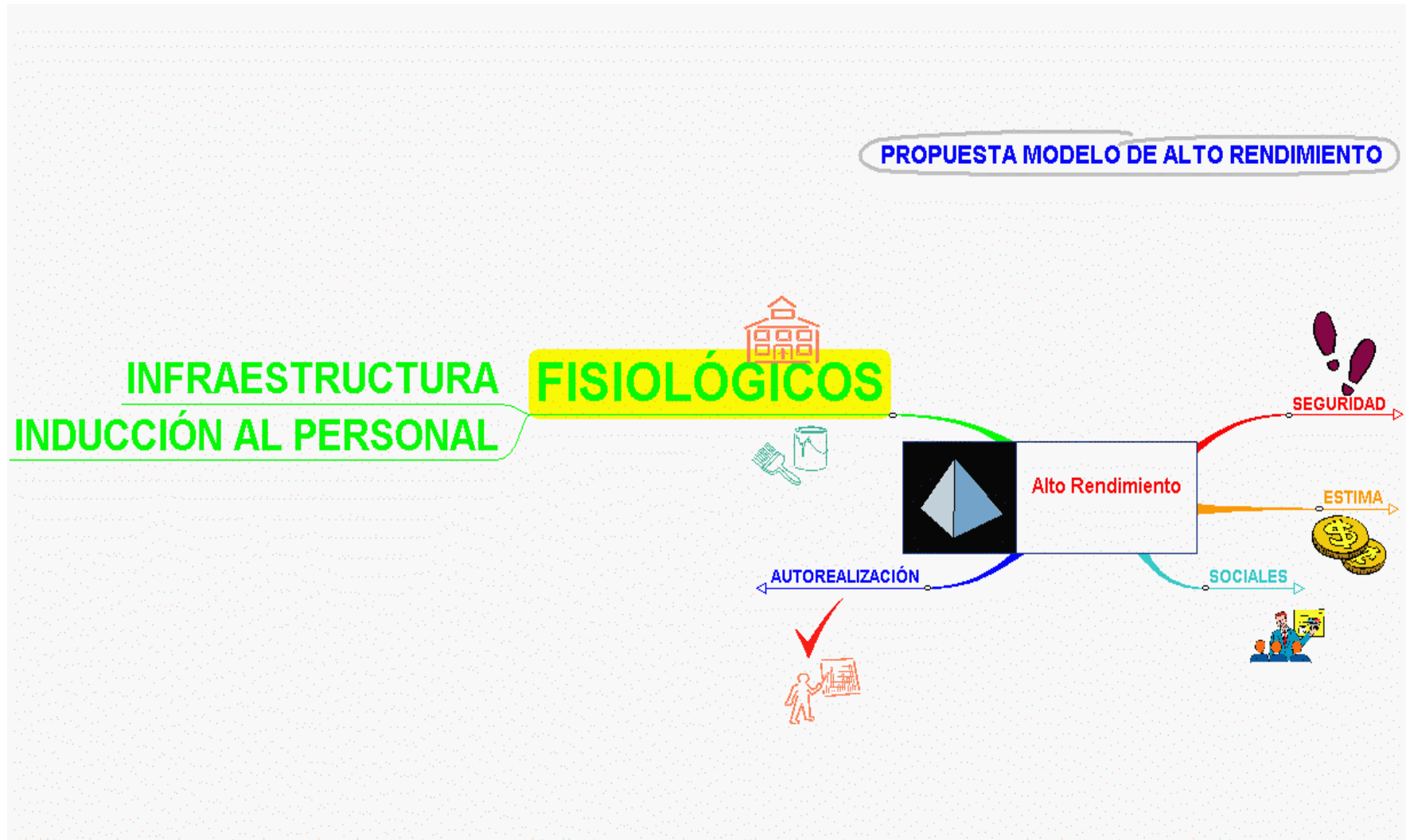
Los siguientes mapas mentales se basan en la teoría de Maslow, basándonos en la pirámide que representa desde lo psicológico hasta la autorrealización, anexando cada uno de los elementos encontrados en los resultados de los cuestionarios.

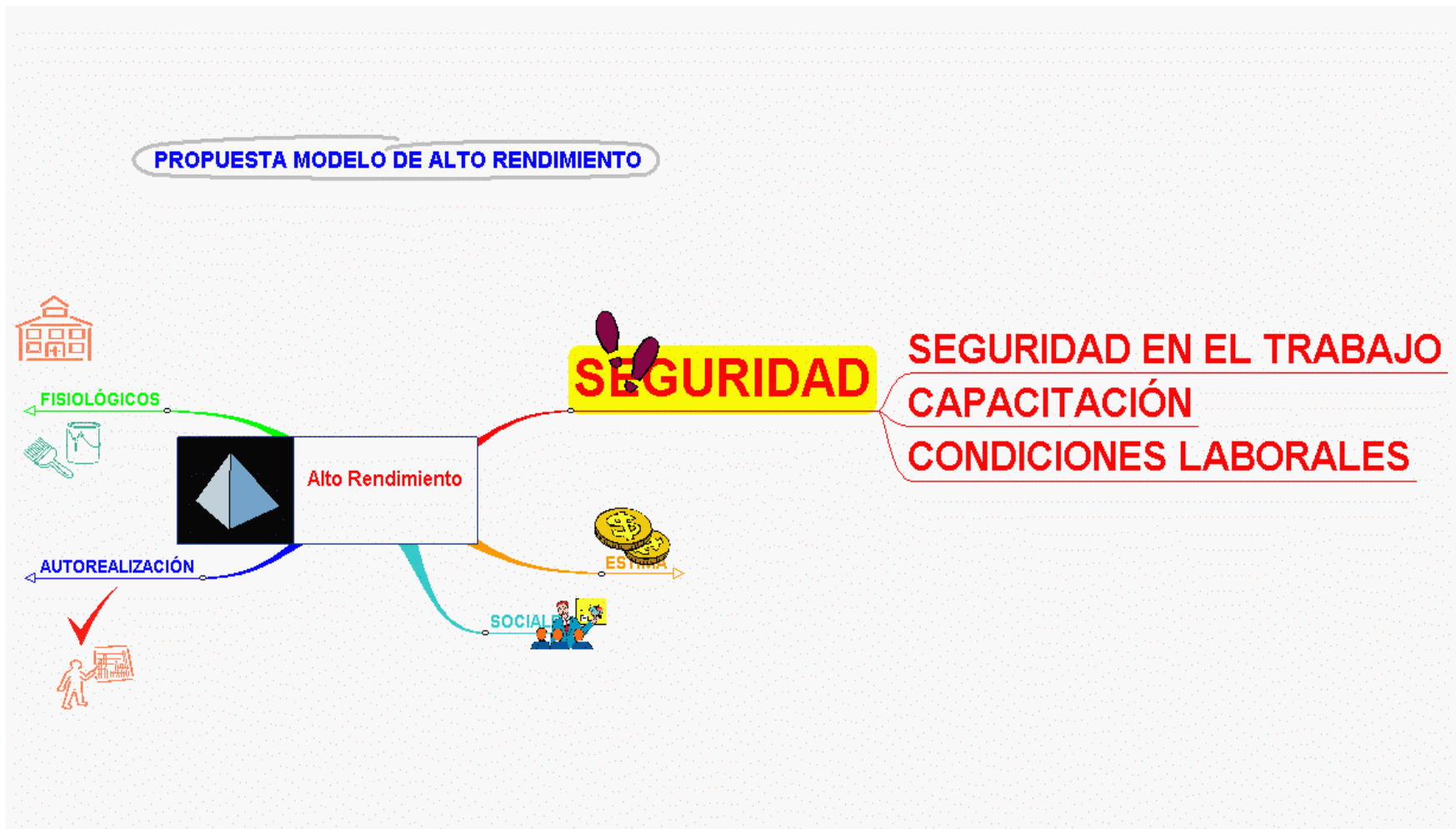
6.9 Elementos de alto rendimiento.



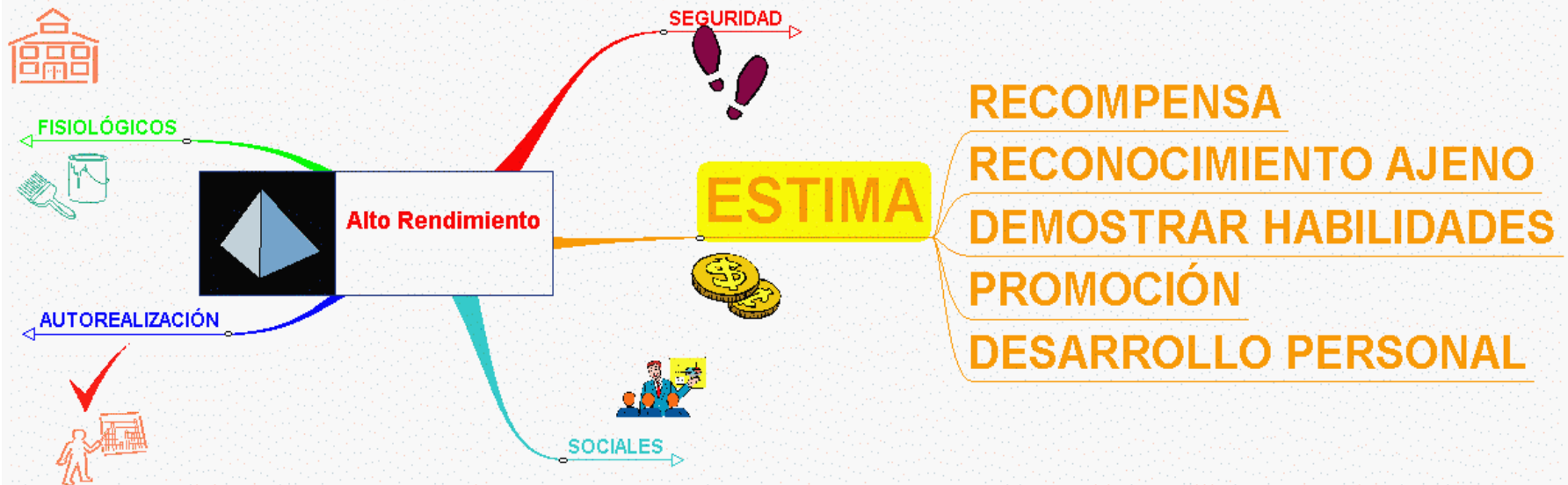
6.10 Propuesta del diseño de un modelo de alto rendimiento.

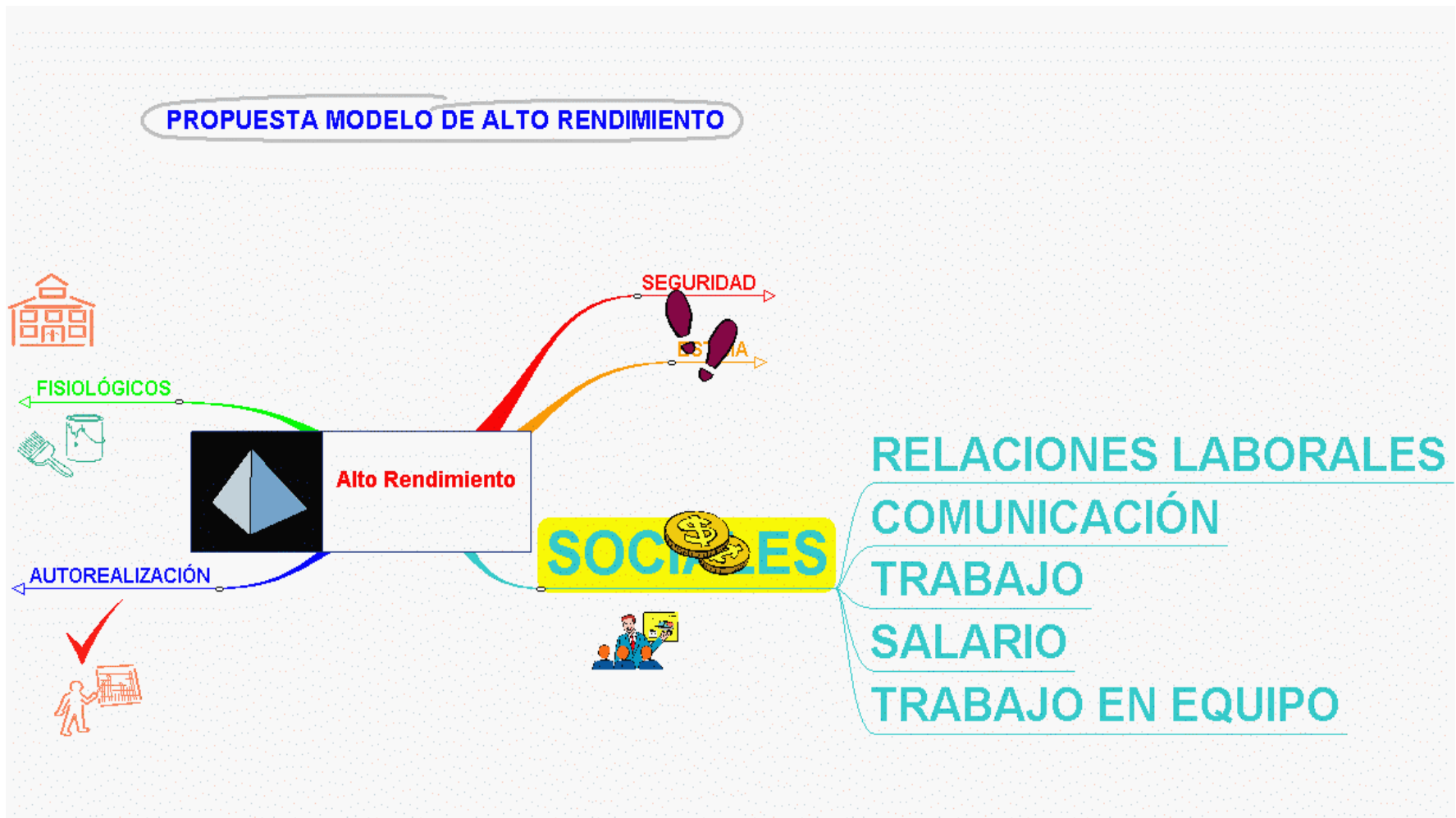


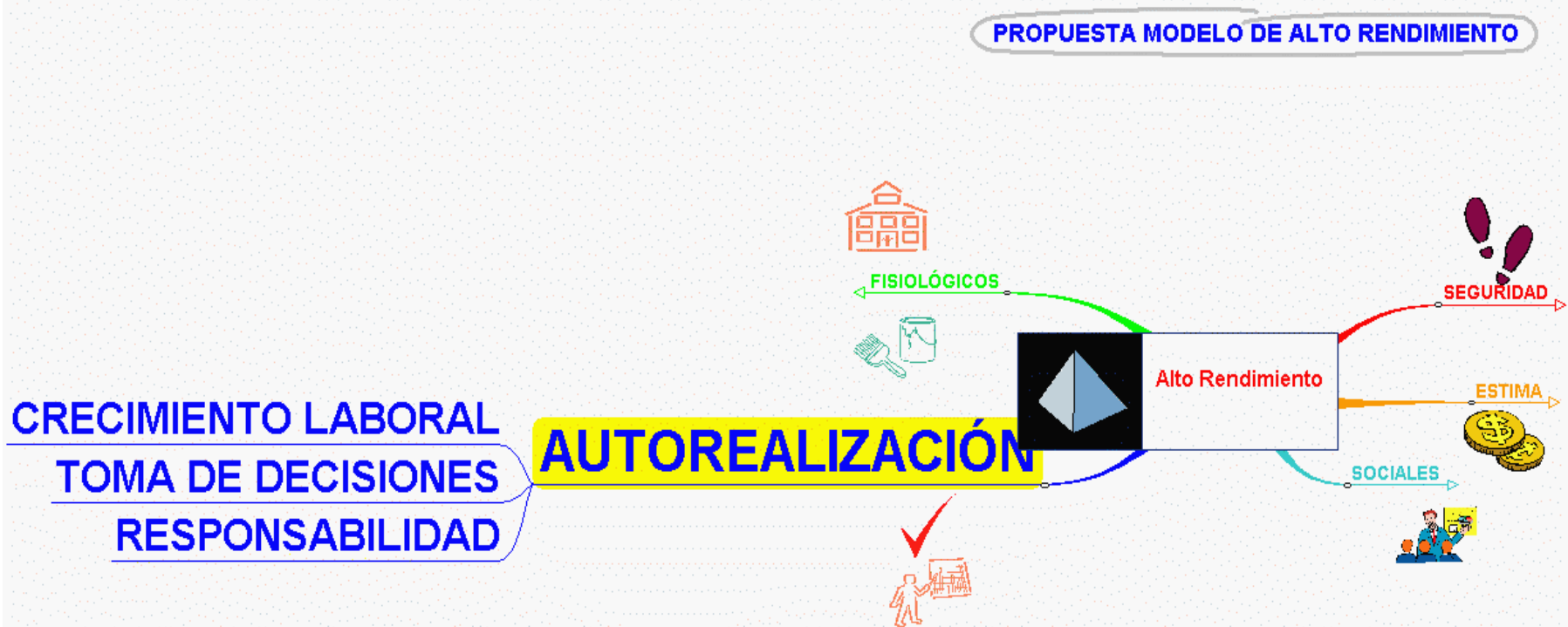




PROPUESTA MODELO DE ALTO RENDIMIENTO







La propuesta se basa en la Teoría de Maslow, ya que se esta tiene los elementos necesarios para obtener un resultado de alto rendimiento.

Por lo anterior se tiene que llevar una retroalimentación desde el nivel más alto hasta él más bajo nivel, los elementos son muy importantes para que el personal se sienta motivado en todos los niveles.

Otra teoría que podemos integrar en los elementos es la de Herzberg en la cual podemos clasificar de la siguiente manera los elementos encontrados:

Cuadro 8: Elementos encontrados en los cuestionarios basados en la teoría de Herzberg.

FACTORES	ELEMENTOS
HIGIÉNICOS	Introducción al personal Trabajo Seguridad en el trabajo Comunicación Infraestructura Capacitación Condiciones laborales
MOTIVACIONALES	Relaciones laborales Recompensa Reconocimiento ajeno Crecimiento laboral Toma de decisiones Demostrar habilidad Promoción Desarrollo personal Responsabilidad Trabajo en equipo Salario

Fuente: Elaboración propia.

6.11 Experiencias internacionales en la aplicación de modelos de motivación.

Modelos de Motivación y Nuestras Ideas.

ExecuTrain.

La formación de calidad, planificada y ejecutada como un servicio exclusivo sirve para potenciar los modelos de motivación de los profesionales de las compañías. En ExecuTrain trabajamos con esa filosofía, con la dualidad "formación - motivación". Nuestro conocimiento de las actividades de formación de alto nivel nos indican que los modelos de motivación se desarrollan con base en la cercanía de las actividades de entrenamiento y su propio trabajo diario, a los medios puestos al alcance de los participantes, a los modelos de aprendizaje utilizados, a los comunicadores, a los materiales, su preparación, ejecución y validación de las actividades de instrucción, al soporte posterior a la formación, a la medición de incremento de dichas habilidades y, en sí mismo, al propio resultado final. [Algunos datos sobre la Compañía.](#)

- ExecuTrain fue fundada en Atlanta (EE.UU) en el año 1984.
- Desde 1984 hasta nuestros días, ExecuTrain lidera los servicios de formación de alto nivel en todo el mundo, siendo además la primera compañía internacional en desarrollar estos servicios de formación.
- A lo largo del periodo 1984-1994 se produce el primer periodo de expansión de ExecuTrain a nivel internacional, con la apertura de más de 140 oficinas en todo el mundo.

- El grupo IDG entra en el accionariado del ExecuTrain Corporate en este periodo.
- En 1994 se inicia la apertura de la primera oficina en España (ExecuTrain Madrid), concluyendo posteriormente con la apertura de las oficinas de ExecuTrain Sevilla, ExecuTrain Valencia y ExecuTrain Bilbao.
- A lo largo de los años de implantación nacional, ExecuTrain trabaja con las mejores empresas de los diferentes sectores ayudando a desarrollar soluciones de formación a la medida de sus necesidades.
- Hoy, ExecuTrain cuenta con más de 250 oficinas repartidas en más de 40 países distintos.

Motivación de los trabajadores comunitarios.

Existen numerosos modelos de planificación familiar comunitaria. Los trabajadores reciben remuneración; en otros, son voluntarios. Algunos viven en las aldeas donde trabajan y otros no. Los miembros van de puerta en puerta, mientras que otros trabajan en su hogar o en otro lugar central. Los programas emplean consultorios móviles o establecen puestos periféricos pequeños para prestar una variedad de servicios de salud.

Sea cual sea el modelo utilizado, surgen cuestiones similares. ¿Cuál es la mejor forma de motivar a los trabajadores? Qué resultado se obtiene cuando se remunera a los trabajadores o se les ofrece otros incentivos? ¿Cuánta supervisión y capacitación se necesitan? ¿Cómo puede evaluarse la calidad de un programa comunitario?

Un análisis de más de 200 informes y estudios relativos a proyectos de distribución comunitaria en África, realizado por el Population Council, reveló: "Los resultados de las investigaciones generalmente indican que los trabajadores remunerados tienen un mejor desempeño que los voluntarios. Cuando se remunera a los agentes, se puede realizar una supervisión más rigurosa, los programas pueden aplicarse rápidamente, las tareas habituales pueden uniformarse y diseñarse para atender a poblaciones, y la calidad de los servicios puede mantenerse". El análisis también reveló que los programas de distribución comunitaria que emplean a trabajadores voluntarios son más difíciles de administrar.⁶⁰

Un estudio realizado recientemente en Tanzania evaluó la eficacia en función de los costos de diferentes maneras de remunerar a los trabajadores de tres programas de distribución comunitaria. Dos de los programas empleaban a tiempo parcial a voluntarios que recibían pagos en especie, y el tercer programa empleaba a trabajadores a tiempo completo que recibían salarios. El estudio analizó el número de visitas por trabajador porque los años de protección por pareja (APP) tienden a incluir factores que no se limitan a los esfuerzos de un trabajador. Por ejemplo, cambiar la política de un programa respecto al número de ciclos de píldoras distribuidos por visita modifica los costos de APP, incluso cuando los esfuerzos de un trabajador no cambian.

El programa que pagaba un sueldo a los trabajadores fue el más eficaz respecto al número más elevado de visitas por trabajador. Sin embargo,

⁶⁰ Phillips JF, Greene WL, Jackson EF. *Lessons from Community-based Distribution of Family Planning in Africa*. New York: Population Council, 1999. (25/07/04, 15:20, P.M.)

de los tres, este programa no fue el más eficaz en función de los costos. Cuando se consideraron los costos de supervisión y de capacitación, uno de los programas que empleaban a voluntarios a tiempo parcial registró el costo por visita más bajo. La doctora Barbara Janowitz, de FHI y coautora del estudio, dice: "Al considerar factores que influyen en el desempeño de las funciones de los trabajadores de distribución comunitaria, los directores de programas deben considerar todos los costos que motivan este desempeño, no sólo los pagos que se hacen a los trabajadores".⁶¹

Mediante el uso del número de visitas y de años de protección anticonceptiva por pareja para medir la eficacia, un estudio efectuado en Kenia también concluye que el sueldo puede ser un "poderoso factor determinante de desempeño".⁶² Los programas de distribución comunitaria en Kenia emplean varios sistemas de remuneración, por ejemplo agentes asalariados a tiempo completo, agentes a tiempo parcial que reciben incentivos no monetarios y agentes a tiempo parcial que reciben un estipendio para los gastos. Karugu Ngatia, director adjunto del Consejo Nacional de Población y Desarrollo (NCPD), que coordina todas las actividades de distribución comunitaria en Kenia, opina que los agentes asalariados están más motivados que los demás.

⁶¹ Chege J, Rutenberg N, Janowitz B, et al. Factors Affecting the Outputs and Costs of a Community-based Distribution of Family Planning Services in Tanzania. New York: Population Council, 1998. (25/06/04, 12:45, p.m.).

⁶² Chege JN, Askew I. *An Assessment of Community-based Family Planning Programmes in Kenya*. Nairobi: Population Council, 1997. (25/06/04, 12:45, p.m.).

Supervisión.

Aunque es posible que los trabajadores asalariados tengan un mejor desempeño, tanto el estudio de Tanzania como el de Kenia observaron que otros factores también influyen en el rendimiento de los trabajadores y el desempeño del programa, especialmente la supervisión y la participación de la comunidad. El estudio de Kenia concluyó: "Los agentes de distribución comunitaria que son supervisados con mayor frecuencia tienden haber a más clientes".

El estudio de Kenia encontró una relación significativa desde el punto de vista estadístico entre la frecuencia de la supervisión y el rendimiento de los agentes. Entre las recomendaciones para fortalecer la supervisión figuran las siguientes: el uso de listas de verificación para la supervisión, el mantenimiento de un estricto horario mensual y el uso de un personal a tiempo completo que trabaje sobre el terreno para supervisar a los agentes de distribución comunitaria.

Para ser útil, la supervisión requiere más que una simple verificación de registros y el almacenamiento de productos. El doctor James Foreit, del Population Council, quien ha dirigido estudios de distribución comunitaria en América Latina, opina: "La verdadera cuestión de la supervisión no es con qué frecuencia aplicarla, sino la calidad de la supervisión". Por ejemplo, un estudio realizado en Brasil observó que al reducir las visitas de supervisión de modo que, en vez de hacerlas cada mes, se hacían cada tres meses se "podía ahorrar considerablemente en gastos de viajes y sueldos para los supervisores sin perjudicar el

rendimiento del programa (nuevos clientes, visitas de seguimiento, movimiento de distribuidores)".⁶³

La participación comunitaria es otro factor importante de motivación para los agentes. Los nuevos programas de distribución comunitaria en Burkina Faso y Togo permitirán a las personas influyentes de la comunidad seleccionar a los agentes. En Tanzania, los agentes y los supervisores de un programa se reúnen cada tres meses con las personas influyentes del lugar para examinar el programa, lo cual da a la comunidad un sentido de pertenencia.⁶⁴

Capacitación.

En el examen de los estudios de distribución comunitaria realizado por el Population Council se concluyó: "La mayoría de los observadores están de acuerdo en que la calidad y la profundidad de la capacitación de los agentes es el único factor determinante más importante de la calidad y el efecto de los programas". En general, la capacitación da mejores resultados cuando es gradual y práctica, y se basa en las capacidades.⁶⁵

En general, los trabajadores de distribución comunitaria reciben algún tipo de capacitación inicial y luego reciben periódicamente cursos de actualización. Habitualmente, en la capacitación de actualización se requiere que los trabajadores acudan a un centro para recibir un curso que dura varios días. El doctor Foreit dice: "En general, esto es costoso

⁶³ Foreit JR, Foreit KG. Quarterly versus monthly supervision of CBD family planning programs: an experimental study in northeast Brazil. *Stud Fam Plann* 1984;15(3):112-20.

⁶⁴ Chege, Rutenberg, 29-30.

⁶⁵ Phillips JF, Greene WL, (1999) pag. 36.

y no todos pueden tomar los cursos". Otra posibilidad sería impartir los cursos en el lugar donde se encuentran los trabajadores, mediante un programa continuo que incorpore la capacitación de actualización a la supervisión continua.

Otras estrategias de capacitación han resultado difíciles de aplicar. Un estudio efectuado en Perú observó que la capacitación sobre el terreno mediante supervisores teóricamente da resultado, pero no ha sido fácil aplicarla con éxito. El estudio comparó la capacitación en grupos con la capacitación individual impartida por supervisores. En la estrategia individual se empleó una lista de verificación para ayudar al supervisor a determinar lo que el agente necesitaba aprender, lo cual tomó menos tiempo y fue menos costoso que la capacitación en grupo.⁶⁵

En Paraguay, un programa de distribución comunitaria emplea diagramas de flujo de un manual pequeño con indicadores para capacitar a los agentes. El trabajador sigue los diagramas de flujo, pasando a una página en particular según las respuestas que ha dado cada cliente a preguntas específicas. Por ejemplo, se le pregunta a una persona si desea usar la anticoncepción. Si la respuesta es afirmativa, el manual le dice al agente que pase a una página que presenta información básica acerca de una variedad de opciones de métodos. Un estudio concluyó que con este método de capacitar a los agentes se

⁶⁵ León F, Foreit J, Monge R, et al. *An Experiment to Improve the Quality of Care in a Peruvian CBD Program*. New York: Population Council and INPPARES, 1989.

obtenía la mejor calidad y que era el menos costoso comparado con otros tipos de capacitación.⁶⁶

La motivación en las próximas décadas.

Los desafíos más serios para la dirección de personal en el futuro, seguramente serán:

- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reducir los costos y operaciones inútiles.
- Mejorar el conocimiento y las técnicas del personal.
- Incrementar la moral del trabajador.
- Incrementar la motivación.

A las sociedades industrializadas se está incorporando un empleado que:

- Tiene mas interés en conseguir objetivos que en seguir normas o procedimientos.
- Es más leal a su profesión que a su jefe.
- Está más interesado por la calidad de vida de trabajo.
- Está más interesado por su realización y por su trabajo.

En general, son trabajadores con nuevos valores:

- Desean un trabajo significativo.
- Desean atención y energía al tiempo de entrenamiento.
- Muestran combinación de elevada confianza y miedo.

⁶⁶ Carrón JM, Melián MM, León FR. *Developing Tools of Low-cost Use to Improve the Quality of Care of Rural CBD in Paraguay*. New York: Population Council, 1994.

- Son indiferentes a las tradicionales penalizaciones por el bajo rendimiento.
- Tienen una intensa necesidad de feedback y de reconocimientos no personalizados.
- Muestran una gran urgencia con respecto al tiempo que se traduce en la no predisposición a esperar demasiado en conseguir el éxito de su carrera.
- Muestran un desarrollado deseo por la autonomía, la autoridad para llevar a cabo el trabajo y la participación en la toma de decisiones.
- Poseen un fuerte interés en la información y en la autoridad menos rígida de la estructura de la empresa.
- Se hallan comprometidos en una amplia serie de estilos de vida.

Que hace un supervisor para motivar y retener a los empleados más valiosos:

- Asumir el papel de Director de los resultados.
- Definir siempre el trabajo de una persona y los resultados esperados.
- Tratar a cada empleado como una persona.
- Ofrecer oportunidades para que el empleado participe en la planificación y toma de decisiones.
- Estimular el propio desarrollo y redefinir las oportunidades de progreso.
- Estimular la creatividad y conseguir que los trabajos sean lo mas desafiantes posible.
- Establecer canales de comunicación eficaces.

- Ofrecer elogios y confianza cuando sea necesario.
- Ser consciente de los valores cambiantes, atiende a la manera de pensar de los trabajadores y a sus vínculos con las oportunidades que ofrece la empresa privada.

Las actitudes, ideales y objetivos de los empleados están cambiando. La dirección por autoridad está dando paso a la dirección por motivación, objetivos y equipo de trabajo.

En la medida en que los supervisores se adapten a estos cambios, se observara mayor impacto en los resultados del trabajo de sus subordinados y en su propio éxito directivo.

Conclusiones.

Del análisis realizado a una empresa textil y con el fin de cambiar o implementar un Diseño de un Modelo de Alto Rendimiento basado en Estrategias de motivación, se llevó a cabo la realización de una encuesta a los gerentes y a los empleados, de la cual se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Que no existe un alto grado de motivación desde la inducción hasta el momento de la integración a su trabajo.
2. No existe una relación entre los gerentes y empleados, por lo cual, no se da oportunidad de expresar los comentarios y no solucionan los problemas que se presentan en el tiempo idóneo para resolverlos.
3. Existe mucha rotación de puestos (nivel empleado) debido a que el empleado tiene poca capacitación en el mismo.
4. Existen puestos fijos, no hay oportunidad de crecimiento personal ni laboral, pues no existen cursos de capacitación, solamente el que existe es el de inducción a la empresa.
5. Por falta de comunicación entre el personal no existe apoyo por parte de los compañeros.
6. No existen aumentos de sueldos, excedentes por premios de puntualidad, asistencia.

7. A la gente de nuevo ingreso se le apoya con un incentivo que no es permanente.
8. El empleado asiste a trabajar porque tiene que ir y no por que exista una motivación dentro del mismo.
9. Deben de cumplir con el trabajo asignado del día y seguir ayudando a los demás sin pago extra.
10. No existe ningún tipo de seguridad, la cual nos dice que empleado u obrero no cuentan con ningún tipo de seguridad en la empresa.

Con lo anterior se puede decir que la empresa puede mejorar la motivación de sus empleados para que éstos se sientan a gusto dentro de su área para lo cual se propone:

El Diseño de un Modelo del Alto Rendimiento basado en Estrategias de Motivación que se presenta en el capítulo 5, se pueden tomar todos elementos para llevarlos a cabo y se pueda obtener un alto rendimiento, esto no significa que la empresa llegue a ser paternalista y los empleados se sientan con todos los derechos y sobre pasen la autoridad de los gerentes.

Para esto se requiere que se tomen en cuenta los siguientes elementos:

La inducción es muy importante cuando el empleado entra por primera vez a un trabajo, con esto se le enseña y señala cuáles son las actividades que va a desempeñar, además cuál es la historia de la empresa, y desde aquí empieza la motivación. Se menciona cuáles son

las condiciones en las que se encuentra y puede llegar a crecer laboralmente. Algo muy importante es el salario que va a percibir y cuál puede ir obteniendo ya sea por recompensas, aumentos, puntualidad, por mano de obra calificada u otro.

Tener una buena comunicación entre el jefe y el empleado, puede llegar a obtener una gran motivación, además de una buena relación se puede dar capacitación a todos los niveles y dar oportunidad de ir creciendo tanto laboral como personalmente. El reconocimiento que se le da a los trabajos realizados es muy importante ya que la motivación no sólo es monetaria, y que con un comentario de que está bien realizado el trabajo, motiva al empleado. La promoción dentro de la escala de valores se determina con el fin para que estos vayan obteniendo un mejor puesto, es importante, esto motiva a los gerentes y empleados a mejorar su condición laboral y a desarrollarse individualmente.

La toma de decisiones que se otorga a cualquier nivel es otro de los factores importantes, de esto se pueden obtener mejoras dentro del área laboral.

Todos los problemas que se presentan en la empresa los basamos en la teoría de Maslow ya que ésta representa que si no se cumplen una de las necesidades de la pirámide que presenta, es imposible que exista una satisfacción total y se tenga un alto desempeño.

Recomendaciones.

Tomando en cuenta el estudio del caso y basándonos en las conclusiones que se obtuvieron del personal de niveles a bajo del director como empleados se puede mencionar:

Tienen aspiraciones desde el inicio de las contrataciones se les de una inducción adecuada, que exista un programa de capacitación, tener comunicación con el personal en forma ascendente y descendente, y llevar a cabo una carrera dentro de la empresa. Tomar en consideración el grado de estudios y la experiencia para obtener ventajas dentro de los puestos claves e ir creciendo dentro de la misma.

Dejar que el personal tenga la libertad de tomar decisiones, poner señalamientos en el área de seguridad y llevar a cabo evaluaciones de motivación entre otros, ya que todos estos factores afectan para que el empleado tenga un alto rendimiento en su área laboral.

Es necesario llevar a cabo en periodos de tres meses encuestas para la evaluación del personal para obtener los resultados de cómo se siente el personal dentro de la empresa y cuáles son los factores que afectan al mismo.

Obteniendo los resultados se puede llevar a cabo un taller para elevar la motivación del personal y obtener un alto rendimiento, y detectar cuáles son los motivos que afectan al personal.

Bibliografía.

- Aldag, R. J. (2001). Diseño de tareas y motivación de persona. México: Ed. Trillas.
- Ardila, R.(1986). Psicología del trabajo. Chile: Ed. Universitaria
- Ardouim, B., Gayó, J. (2000). Motivación y satisfacción labor. Colombia: Arías Galicia, F.. (1980). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Arias Galicia, L. F. y Heredia E., Víctor (2000). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Quinta edición. México: Editorial Trillas.
- Bacal, R.,(1998). Consiga el máximo rendimiento de su equipo. España: Ed. Mc Graw-Hill.
- Bazinet, A.,(1999). La evaluación del rendimiento. Ed. Herder, México: Bolles, R. C.(1998). Teoría de la motivación. México: Ed., Trillas.
- Boyett, H. J. y Boyyet, T. J. (1999). Hablan los gurús. (Trad. Betty Trabal). Colombia: Editorial Norma.
- Bureau of Business Practice. (1977).Guía de acción para la motivación de personal. Tr Mario Bracamontes. México: Diana.
- Butteriss, M., (2001). Reinventando recursos humanos. México: Ed. Edc. Gestión 2000.
- Byham W. C. y Cox, J., (1992). Zapp, México: 1a ed., Ed. Diana.
- Davis, Keith, (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Carrón JM, Melián MM, León FR. (1994). .Developing Tools of Low-cost Use to Improve the Quality of Care of Rural CBD in Paraguay. New York: Population Council
- Chege J, Rutenberg N, Janowitz B, (1998). et al. Factors Affecting the Outputs and Costs of a Community-based Distribution of Family Planning Services in Tanzania. New York: Population Council
- Chege JN, Askew I. (1997). An Assessment of Community-based Family Planning Programmes in Kenya. Nairobi: Population Council
- Dell, T., (1996). La motivación en el trabajo. México: Ed. Trillas.
- Dessler, G.. (1996). Administración de personal. 6ª edición. México: Prentice Hall.
- Drucker, P., (1993). The Post-capitalist society. New York: Harper Collins, 1993.
- Drucker, P.; (1993). Gerencia para el futuro. Colombia: Ed. Norma.
- Duverger M. (1991). Métodos de las ciencias sociales. España: Colección Demos, editorial Ariel.
- Encinas Nuñez J..(1984). Manual de bienvenida. Hermosillo: Instituto Tecnológico de Hermosillo.
- Estrada, (1996). Metodología de la investigación en las ciencias sociales. México: Ed. PAC.

- Foreit JR, Foreit KG. (1984). Quarterly versus monthly supervision of CBD family planning programs: an experimental study in northeast Brazil. *Stud Fam Plann*;15(3):112-20
- Garrido Gutiérrez, I.,(2000). Psicología de la motivación. México: Ed. Síntesis.
- Gretz, K. F.,(1994). Aproveche la creatividad de sus empleados. México: McGraw Hill.
- Gortari E., (1980). La metodología: una discusión y otros ensayos sobre el método. México.
- Gortari E. (1983). Metodología general y métodos especiales. México.
- Haiman, F.; (1993). La dirección de grupos teoría y practica, México: Ed. Limusa.
- Harvard, B.,(2000). Métodos de la evaluación del rendimiento. USA: Ed. Sunday Times,.
- Herman, R. A.,(1993). Conserve a su personal competente; México: McGraw Hill.
- Hirschhorn, L.,(1993). Administración en un nuevo ambiente de equipo; México: Addison Wesley Iberoamericana /Prentice hall.
- Hodgetts, R. y Altman,(1991). Comportamiento en las organizaciones, México: McGraw-Hill.
- Humphrey, J.; (1992). Como mejorar el rendimiento, Colombia: Ed legis.
- Imundo, L. V., (1989). Manual del supervisor efectivo, México: CECSA.
- Kast, F.E y Rosenzweig J.E;(1997). Organization and Management, USA: Ed. Mc Graw-Hill Ltd,.
- Keith Davis PH. D (1981). El comportamiento humano en el trabajo. USA: Graw-Hill.
- Koenes, A., (2000). Gestión y motivación de personal.México: Ed. Díaz De Santos.
- Litterer, J. A., (1991). Análisis de las organizaciones, México: Ed. Limusa.
- León F, Foreit J, Monge R, (1989). et al. An Experiment to Improve the Quality of Care in a Peruvian CBD Program. New York: Population Council and INPPARES.
- Naghi N. M., (1990). Metodología de la Investigación. Ed. Noriega Limusa.
- NAGHI N. M., (2001). Metodología de la Investigación. Segunda edición Ed. Noriega Limusa., S.A de C.V.
- Palomo Vadillo, M. T.,(2001). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. México: Ed. ESIC.
- Pinillos, J.L.(1975). Principios de sicología. España: Alianza Editorial.
- Piña, P. I., (1999). Motivación para la calidad: con referencia a la norma ISO-9000 (NMX-CC), México: Ed. Panorama.

- Phillips JF, Greene WL, Jackson EF. (1999). Lessons from Community-based Distribution of Family Planning in Africa. New York: Population Council
- Posner, R., (1997). Las diez reglas de oro para trabajar en equipo. México: Ed. Grijalbo.
- Potter, B., (2001). Estres y rendimiento en el trabajo. México: Ed. Trillas.
- Robbins, S. P. y Coulter, M.;(1996). Administración. México: Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez, E, M.,. (1998). Motivación al trabajo, México: Ed. Manual Moderno.
- Santiago Zorrilla A. M. T. (1992). Guía para elaborar la tesis.
- Sheaffer, R. Et. al (1987). Elementos de muestreo. México, D.F.: Grupo Editorial iberoameérica, S.A DE C.V.
- Selsi,(1999).
- Stoner J. A.F., (1998). Administración. México: Ed. Prentice Hall.
- Thompson J. S.,(1994). Organizaciones en acción. México: McGraw Hill.
- Thompson, A. A. Jr. y Strickland A.J. III; (2001). Administración Estratégica, conceptos y casos; México: 11ª ed., Ed. McGraw Hill.
- TODT, E., (2000)*La motivación*, México, Ed. Herder.
- Villareal, R.(1996). La globalización Económica. Revista de política exterior. N° 35.
- Vroom, V.,(1998). Motivación y alta dirección, México: Ed. Trillas.
- Werther, W. B.,(2000). Administración de personal y recursos humanos. México: Ed. McGraw Hill.
- Wren, D. A., (1999). Los Innovadores de las grandes organizaciones. México: Ed. HARLA OXFORD.
- Yip,G, (1996). Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. McGraw Hill.

La investigación y el diseño de este sitio fueron realizados por: [Liza Nava Del Negro](#). (21/06/04, 1:38, p.m.).

Edwin F. Clarke Entrenador Profesional de Tenis. Alto Rendimiento, (22/07/04, 12:45, p.m.)

www.injudey.gob.mx/idey/programas/prog_altrend.htm (20/07/04, 10:49, a.m).

www.andersonschool.com/conocenos.htm (20/07/04, 10:55, a.m.).

Phillips JF, Greene WL, Jackson EF. *Lessons from Community-based Distribution of Family Planning in Africa*. New York: Population Council, 1999. (25/07/04, 15:20, P.M.)

ANEXOS

1.- FICHA TÉCNICA.

2.- CUESTIONARIO APLICADO VÍA
TELEFÓNICA A LAS EMPRESAS.

3.- CUESTIONARIOS DE MOTIVACIÓN
APLICADOS A LOS JEFES.

4.- CUESTIONARIOS DE MOTIVACIÓN
APLICADOS A LOS EMPLEADOS.

ANEXO 1
FICHA TÉCNICA

DISCIPLINA	Ciencias administrativas.
ÁREA DE CONOCIMIENTO	Administración de negocios.
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación, descriptiva y combinar con transversal. ⁶⁷
OBJETO DE ESTUDIO	Se trata de la vertiente de análisis psicológico del comportamiento humano en las organizaciones del sector productivo relacionado con todos niveles en la empresa, en lo que se refiere a las estrategias de motivación dentro del marco de alto rendimiento empresarial.
PROBLEMA	Falta significativa de motivación e incertidumbre en las organizaciones, para lograr un alto rendimiento empresarial.
PROPÓSITO	Diseñar y elaborar estrategias para desarrollar habilidades en la elaboración de modelos de carácter motivacional, como factores determinantes en el alto rendimiento de las empresas.
MÉTODO	Investigación y psicología. ^{68,69}
TÉCNICA	Dual (entrevista-cuestionario). ⁷⁰
PLANTEAMIENTO TEÓRICO	La falta de motivación dentro de las empresas es un factor determinante para lograr niveles significativos de alto rendimiento empresarial. Su análisis correlacional muestra objetivamente su interacción e interdependencia, explica la relación que guarda entre dichos elementos para explicar, su naturaleza, propósito y alcance.

⁶⁷ Estrada (1996) (p.21), Metodología de la Investigación en las Ciencias Sociales, ed. Pac, Méx.

^{68,69} GORTARI E. (1983) Metodología general y métodos especiales (PP. 165,173, 179, 182, 189, 194, 196, 201, 205).

⁷⁰ Duverger m. (1991), Métodos de las Ciencias Sociales. Colección Demos, Editorial Ariel, España.

ANEXO 2

Cuestionario de sondeo de motivación y alto rendimiento en diferentes empresas de la industria textil

- 1.- ¿Cuando surge un problema laboral se realiza un acercamiento con los involucrados?.

- 2.- ¿Cómo se motiva a los empleados para ser mejor en lo que realizan?.

- 3.- ¿Existe oportunidad para que el supervisor y subordinados se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo?.

- 4.- ¿Se ofrece información con base en la cual puedan tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras?.

- 5.- ¿Se asegura que el supervisor y el subordinado, estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto?.

- 6.- ¿Se realiza una evaluación del desempeño, que compare el rendimiento real de los subordinados con los estándares de desempeño?.

- 7.- ¿Existen formas de pago de estímulos o recompensas, que se entregan a los empleados y que éstas surgen de su trabajo?.

8.- ¿Piensa que el pago en una forma u otra es una de las principales fuentes de motivación, ya que en nuestra sociedad la gente tiene muchas necesidades?.

9.- ¿Cómo criterio para otorgar motivaciones se toma en cuenta la productividad?.

10.- ¿Cuáles son los tipos de acción que se toman en cuenta para que el empleado tenga un alto rendimiento?.

11.- ¿Cómo consideran el alto rendimiento en los trabajadores y cómo lo califican?.

12.- -¿Existe comunicación con las personas de la dirección de recursos humanos?.

13.- ¿Las expectativas de los empleados de la evolución profesional son tomadas en consideración?.

ANEXO 3 CUESTIONARIOS

DISEÑO DE UN MODELO DE ALTO RENDIMIENTO EMPRESARIAL, BASADO EN ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN NIVELES DE GERENCIA.

Instrucciones:

Favor de contestar en forma breve y objetiva las siguientes preguntas del cuestionario, que tienen como propósito obtener información acerca de los factores que influyen en la motivación relacionados con el alto rendimiento empresarial.

JEFES

Instrucciones

Marque con una X la opción que considere correcta:

1.- ¿Se siente satisfecho con lo que realiza?

Si No

2.- ¿Existe convivencia con el personal?

Si No

3.- ¿Cuando existe un problema con algún empleado se acerca a él?

Si No

¿Por qué?

4.- ¿Cuándo los empleados realizan bien su trabajo los felicita?

Si No

5.- ¿Si un empleado pone todo su desempeño en el trabajo lo valora para algún tipo de promoción?

Si No

6.- ¿Cuando un trabajador tiene buen desempeño se le da más trabajo?

Si No

7.- ¿A un trabajador se le da la libertad de tomar decisiones?

Si No

8.- ¿Se les da libertad de hacer nuevas propuestas?

Si No

9.- ¿Acepta la relación de jefe-empleado?

Si No

10.- ¿Acepta comentarios de sus empleados?

Si No

11.- ¿Piensa que sus empleados están lo suficientemente motivados para tener un buen desempeño?

Si No

12.- ¿Piensa que influye la vida personal de los empleados para tener un buen rendimiento?

Si No

13.- ¿Usted evalúa la motivación periódicamente mediante estudios de productividad?

Si No

14.- ¿Cree que existe un alto rendimiento dentro de la empresa por parte de sus empleados?

Si No

15.- ¿Los empleados necesitan que los supervisen o lo hacen por sí solos trabajan?

Si No

16.- ¿Cuál es el tipo de motivación que se le da a los empleados?

Estimulo Recompensa Otros
(reconocimiento) (económico)

Comentarios:

Observaciones (No Llenar)

ANEXO 4 CUESTIONARIO

Instrucciones:

Favor de contestar en forma breve y objetiva las siguientes preguntas del cuestionario, que tienen como propósito obtener información acerca de los factores que influyen en la motivación relacionado con el alto rendimiento empresarial.

EMPLEADOS

Instrucciones

Explica brevemente y marque con una X la opción que considere correcta:

1.- ¿Cuanto tiempo tiene laborando en la empresa?

2.- ¿Cómo se siente con respecto al trabajo que desempeña?

3.- ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?

Si No

4.- ¿Existe convivencia entre el personal?

Si No

5.- ¿Piensa que su jefe lo motiva?

Si No

6.- ¿Cuál piensa que es la causa de la posible falta de motivación dentro de tu trabajo?

La relación laboral
El espacio
Falta de comunicación

7.- ¿Qué tipo de motivaciones recibe?

Estimulo Recompensa Otros
(reconocimiento) (económico)

8.- ¿Es suficiente el reconocimiento a sus logros en el trabajo?

Si No

9.- su trabajo tiene el reconocimiento por parte de su jefe

Si No

10.- ¿Cuando tiene algún problema se acerca a los jefes?

Si No

¿Por qué?

12.- ¿Se siente satisfecho con lo que realiza?

Si No

Comentarios:
