



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en psicología organizacional

Motivación y productividad: propuesta para la
implementación de estrategias en organizaciones.

Reporte de investigación teórica

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Juan Carlos Macías Valadez Robleda

Director: Mtra. Alejandra Pamela Saldaña Badillo

Vocal: Mtra. Karen Belén Espinoza Rosal



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, 27 de enero de 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Resumen / Abstract	-----	3
Antecedentes	-----	4
Justificación	-----	4
Introducción	-----	5
Marco Teórico	-----	6
Propuesta de mejora	-----	15
Tiempos de implementación y cronograma ideal	-----	16
Consideraciones previas a la implementación	-----	18
Buzon de sugerencias	-----	19
Juntas por la mañana	-----	25
Empleado del mes	-----	30
Plan de carrera	-----	34
Estrategias de control y mejora	-----	38
Conclusiones	-----	41
Referencias bibliograficas	-----	44

Resumen

El presente documento pretende ser una guía para todas las personas o empresas que deseen profundizar en los conceptos de motivación y productividad así como la implementación de estrategias orientadas a estos mismos. En algunos casos, aún cuando las empresas u organizaciones tratan de hacerlo son incapaces de motivar adecuadamente a sus empleados, ya que en principio desconocen cuáles son sus necesidades. Esta investigación parte de la premisa de que no todas las empresas pueden contar con un psicólogo organizacional entre su personal que les permita comprender este y otros factores, sin embargo, el desconocimiento de las necesidades y por lo tanto el como satisfacerlas puede resultar desgastante para cualquier organización, no solo por que conlleva a malas prácticas como lo es el uso de incentivos económicos como estrategia de motivación, sino por que básicamente la empresa estaría operando sin prestar atención a las necesidades de su personal, y las consecuencias de esto, mas allá de un estado de ánimo, se reflejan en la productividad y demás indicadores económicos en una empresa. El documento, incluye una revisión y definición de los principales conceptos y teorías asociadas a la motivación y productividad, y posteriormente presenta un manual con estrategias para implementar en el corto, mediano y largo plazo, así como consejos de control y mejora para todo el proceso. A fin de anticipar la menor cantidad de obstáculos para la implementación de este manual, todas las estrategias utilizadas no dependen de la disponibilidad de recursos económicos para su puesta en marcha. Entre las conclusiones mas importantes, se puede afirmar que todas las empresas pueden emprender acciones orientadas a la motivación y comprensión de las necesidades de sus trabajadores.

Abstract

This document is intended to be a guide for all people or companies who wish to deepen the concepts of motivation and productivity as well as the implementation of strategies aimed at them. In some cases, even when companies or organizations try to do so, they are unable to adequately motivate their employees, since in principle they do not know what their needs are. This research starts from the premise that not all companies can have an organizational psychologist among their staff that allows them to understand this and other factors, however, ignorance of needs and therefore how to satisfy them can be exhausting for any organization, not only because it leads to bad practices such as the use of economic incentives as a motivational strategy, but because basically the company would be operating without paying attention to the needs of its staff, and the consequences of this, beyond a state of mind, are reflected in productivity and other economic indicators in a company. The document includes a review and definition of the main concepts and theories associated with motivation and productivity, and later presents a manual with strategies to implement in the short, medium and long term, as well as control and improvement tips for the entire process. . In order to anticipate the least amount of obstacles to the implementation of this manual, all the strategies used do not depend on the availability of financial resources for their implementation. Among the most important conclusions, it can be stated that all companies can undertake actions aimed at motivating and understanding the needs of their workers.

Antecedentes

A lo largo de la historia, en la mayoría de las ocasiones las empresas se han enfocado en el logro de los resultados muchas veces sin tomar en cuenta al activo más importante de la organización, el recurso humano. Esta ha sido una de las grandes preocupaciones desde los inicios de la psicología organizacional, ya que en buena medida la incapacidad de las empresas para motivar a sus empleados, nace del desconocimiento de sus necesidades. (Bradbery, 2016)

Desde sus orígenes la psicología organizacional se ha dedicado a estudiar al trabajador y su entorno, al respecto, Furnham (2001), defiende que uno de los roles del psicólogo organizacional es el estudio del comportamiento humano dentro de una organización, en función a diversos factores, entre ellos la productividad.

En la actualidad cada vez son más las empresas que buscan conocer las necesidades de sus empleados a fin de implementar estrategias para motivarlos, lamentablemente, en algunos casos, la decisión de implementar o no algunas estrategias, generalmente dependen de la disponibilidad de recursos económicos.

Justificación

Independientemente de si estamos analizando una micro o pequeña empresa de reciente creación y presupuesto limitado, o una multinacional con la capacidad de destinar recursos a este fin, los resultados de implementar estrategias orientadas a la mejora de la productividad dependen de un sinnúmero de factores, por lo que es necesario ser cuidadoso en la elección de las estrategias a utilizar. (Cândido, Carlos & Santos, Sérgio, 2015)

Una decisión equivocada a este respecto podría no necesariamente ser perjudicial para una empresa pero si poco eficiente, de acuerdo a lo mencionado por Martin (2019), la falta de eficiencia en la asignación de los recursos podría resultar contraproducente para cualquier empresa en el corto o mediano plazo.

La motivación resulta una estrategia efectiva y sostenible en el largo plazo ya que generalmente requiere de pocos recursos para su implementación y puede aportar grandes resultados, así lo menciona Riquelme (2017) el salario o beneficios adicionales no necesariamente se reflejan en los resultados de trabajo, por lo que a

fin de obtener los mayores beneficios en la implementación de estrategias de motivación resulta indispensable comprender que es lo que motiva a los empleados. La comprensión de las necesidades de los trabajadores permite a las empresas la adopción o diseño de estrategias de motivación que se adecúan mejor a sus circunstancias específicas, según Kohll (2018), existen muchas otras aspiraciones por parte de los empleados más allá de solamente el sueldo, por lo que las mejores estrategias de motivación estarán orientadas hacia las necesidades de los empleados y sólo de esta forma será posible obtener resultados en la productividad a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que no existe una fórmula universal para el éxito, si existen herramientas, estrategias y comportamientos que pueden contribuir a la mejora en los resultados de las organizaciones, ya que como menciona Segura (2019) aun cuando no es posible asegurar que el resultado concreto de algunas prácticas se transmitan en productividad, si es posible asegurar consecuencias positivas, ya que con su simple puesta en práctica resultan en un ejercicio saludable para todas las empresas.

Dentro del abanico de alternativas en cuanto a estrategias destinadas a la mejora de la productividad, la motivación podría no ser la primera opción por la que optan la mayoría de las empresas, sin embargo, algunos autores defienden que en las empresas uno de los factores más importantes que influyen en las variaciones de productividad entre los empleados es la motivación de cada uno (Baron, Byrne, Kantowitz, 1981).

El libro los siete secretos de los líderes altamente efectivos afirma que la problemática reside en que en muchas ocasiones, los directivos se basan en su experiencia subjetiva y su intuición para intentar despertar el interés y la motivación de su equipo, lo cual no siempre produce los resultados esperados (Stuart-Kotze, 2009), si las organizaciones se preocupan por entender a sus empleados y aplican las estrategias adecuadas, es posible que la motivación resulte en la mejor alternativa, puesto que además de proporcionar resultados superiores o

comparables a otros métodos no es necesario destinar demasiados recursos económicos o humanos para su implementación por lo que se encuentra al alcance de todas las empresas independientemente de su tamaño o presupuesto.

A lo largo de este estudio se pretende dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué motiva a los empleados?
- ¿Existe una relación entre la motivación, el desempeño y la productividad?
- ¿Es posible aplicar este modelo en todas las empresas?
- ¿El aumento de sueldo es una buena estrategia de motivación?

El objetivo principal de esta investigación consiste en profundizar en el entendimiento de los conceptos: motivación, desempeño laboral y productividad a fin de entender la relación existente entre ellos. Asimismo como objetivo secundario de este proyecto, se pretende conocer algunas herramientas de motivación orientadas al incremento de la productividad a fin de que las empresas puedan implementar estos conceptos y estrategias en su operación.

MARCO TEÓRICO

Dentro de la psicología organizacional podemos encontrarnos con una amplia oferta de literatura que aborda los temas pertinentes a esta investigación, así como estudios históricos y recientes sobre los tópicos de motivación y productividad, los cuales resultan un adecuado punto de partida hacia la comprensión de estos conceptos. Comenzamos por definirlos de la siguiente forma:

Motivación: podríamos entenderlo como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar determinada acción de entre aquellas alternativas que se presentan en alguna situación. Si bien existen una gran cantidad de definiciones, tomaremos como referencia las de dos autores: Kreitner la define como el proceso psicológico que enfoca el comportamiento y propósito en una misma dirección (Kreitner, 1995), mientras que Higgins lo define como una disposición interna a comportarse de cierta manera para alcanzar necesidades insatisfechas (Higgins, 1994). De acuerdo a lo propuesto en este trabajo de investigación, la motivación es la variable más

importante que debemos manipular si deseamos lograr un aumento en la productividad.

Productividad: En el entorno organizacional, esta definición se traduce en que la productividad está dictada como una relación entre las metas u objetivos alcanzados y la cantidad de recursos productivos destinados a su consecución, la relación ideal de productividad resulta de obtener los mejores resultados invirtiendo la menor cantidad de recursos. Según Prichard, existen cinco perspectivas distintas desde las que se puede analizar la productividad: perspectiva económica, de ingeniería, de la contabilidad, de la administración y la perspectiva de la psicología organizacional (Pritchard et. al. 1987), cada una con diferentes métricas, razones y proporciones para definir la productividad de una organización, por lo que la forma de entender la productividad, tanto para toda la empresa como para un producto específico, pueden variar considerablemente entre una y otra organización.

Eficiencia: Dentro del estándar de ISO 9000:2008 la eficiencia se define como: “La relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”, en el entorno organizacional la eficiencia se interpreta como una unidad de medida relativa a los resultados de un empleado, un equipo de trabajo o algún equipo o proceso. Guarda una relación directa con el concepto de productividad, por lo que en la mayoría de los casos un proceso más eficiente será un proceso más productivo, mientras que un proceso menos eficiente será generalmente menos productivo, esta relación aplica de la misma forma para empleados, equipos de trabajo o incluso al definir a toda una organización. El Diccionario de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE) no hace, realmente, diferencia alguna entre las palabras “eficacia” y “eficiencia”, según se desprende de su definición: Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Eficiencia: Que tiene eficacia

Recompensa y reconocimiento: Aunque pueden parecer términos similares y que usualmente son utilizados como sinónimos de manera indistinta, en realidad son conceptos sumamente diferentes. El profesor Bob Selden, aclara diferencias entre ambos conceptos en su artículo “Money, happiness and motivation” publicado por el portal Management Issues.

- **Recompensa:** la definimos como un incentivo cuyo objetivo es dirigir la actividad del empleado hacia un objetivo particular, es conocida y acordada de antemano, por lo general consiste en algo tangible, muy a menudo dinero, pero bien puede ser algo intangible como un día libre. En muchos casos se manifiesta de una forma mecánica o automática ante el logro de un objetivo propuesto. Puede generar cambios en el comportamiento pero sus efectos se aplican solo en el corto plazo. (Selden, 2010)
- **Reconocimiento:** Se define como una muestra de afecto por un trabajo bien hecho o sobresaliente, usualmente como resultado de exceder las expectativas. No es conocido o esperado, y puede ser tangible o intangible, lo mismo puede ser una felicitación que una carta o un regalo, y su efecto puede ser duradero por lo que fomenta las relaciones a largo plazo. (Selden, 2010)

Subtrabajo (bajo desempeño): Este concepto fue acuñado por Frederick Taylor y lo define como: trabajar lento de una forma deliberada para evitar hacer el trabajo de todo un día (1911). El autor defiende que la tendencia natural de los empleados es a realizar el mínimo esfuerzo posible salvo que exista algún incentivo que lo presione a aumentar su productividad y desarrollar su máximo potencial.

Responsabilidad compartida: Este concepto planteado por Frederick Taylor es considerado por el autor como un diferenciador importante entre la administración científica y la no científica o convencional. Consiste en una división equitativa del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores (Taylor, 1911). La aplicación de este principio adecuadamente permite descartar la perspectiva en los trabajadores de que son ellos los que realizan la mayor parte del trabajo

Liderazgo: Existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo, y si bien todas ellas son válidas pueden resultar o muy generales o muy específicas de acuerdo a la perspectiva del autor. De acuerdo a los alcances y finalidad de este proyecto de investigación se toma la definición del libro: Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes, el cual propone lo siguiente: El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002), y de esta misma definición podemos derivar la siguiente afirmación: la falta de liderazgo no

contribuye a influir en un grupo para el logro de metas, esta refleja la importancia de un correcto liderazgo en cualquier organización.

Rendimiento laboral: Similar al desempeño, el rendimiento laboral es una medida cualitativa o cuantitativa respecto a los resultados de un trabajador o grupo de empleados. De acuerdo con Kanfer (1990), la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca, esto significa que tanto la motivación aumenta al rendimiento como el rendimiento afecta a la motivación. El rendimiento laboral se puede calificar como alto para aquellos casos en los que se exceden expectativas, adecuado, en los casos en los que se cumplen las expectativas y bajo o deficiente en los casos en los que no se cubren las expectativas, como podría ser el “burnout”. La organización mundial de la salud reconoce al “burnout” como una enfermedad y lo incluye en la onceava revisión de su clasificación, de acuerdo con lo publicado en su portal de internet, algunos de los síntomas característicos pueden ser: sensación de cansancio, negativismo hacia el trabajo y eficiencia profesional disminuida (OMS, 2019).

Comportamiento organizacional: Existen una infinidad de variables que pueden contribuir dentro de una organización para obtener los mejores resultados, aquella que describe la relación existente entre los trabajadores, los supervisores y el área de trabajo se conoce como comportamiento organizacional. Chiavenato la define de la siguiente forma: El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. (Chiavenato, 2017). Las empresas que buscan un incremento en la productividad deben cuidar esta variable ya que de acuerdo con el autor está íntimamente ligada con el grado de motivación de los empleados, y por ello con la productividad.

Aspiraciones laborales: Podemos definir las como metas que el trabajador se marca de acuerdo a sus inquietudes personales y su modo de ser, las aspiraciones son totalmente subjetivas tanto como cada ser humano es único e irrepetible. Cuando las aspiraciones de un trabajador están alineadas con las de la empresa, es probable que ese trabajador desee permanecer mucho tiempo en la empresa y

desarrollarse dentro de ella. De acuerdo con Al-Masri (2015) las personas a menudo mezclan aspiraciones con objetivos, las aspiraciones ayudan a definir tus objetivos, pero los dos no son exactamente lo mismo.

Compromiso o lealtad: el portal empresarial portafolio.co en su artículo titulado: Lealtad empresarial: valor perseguido pero poco alcanzado, define la lealtad organizacional como una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa, y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización (Moreno, 2014). Es imposible conocer a ciencia cierta el nivel de lealtad que tiene cada empleado hacia la organización, y de acuerdo con el artículo la lealtad genuina de un empleado solo se puede conocer en la adversidad y no existe una fórmula para lograrla. Generalmente esta lealtad es primero hacia los líderes antes que hacia las organizaciones, asimismo, fomentar este valor en un empleado es un proceso que solo se logra en un mediano o largo plazo.

Satisfacción laboral: de acuerdo con el portal definicionabc.com el concepto de satisfacción laboral se utiliza para denominar al nivel de conformidad, de satisfacción o de gusto, que un empleado presenta en relación a su trabajo, esta variable influirá en la actitud y el comportamiento que el empleado manifieste frente a las obligaciones que se le presentan, y por supuesto en el compromiso con la empresa que lo tiene contratado (Ucha, 2012).

Efecto Hawthorne: En 1927 la Western Electric Company de la mano con académicos de Harvard condujo experimentos en sus instalaciones con el objetivo de entender los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo como la luz o la temperatura tenían sobre la productividad de los trabajadores, estos experimentos se prolongaron por varios años y los resultados no fueron concluyentes, a estos estudios se les conoce como los estudios de Hawthorne. El efecto Hawthorne fue acuñado muchos años después por Elton Mayo, quien fue el primero en entender lo que realmente había sucedido. Mayo (1949) describe el Efecto Hawthorne como una forma de reactividad psicológica por la que los sujetos de un experimento muestran una modificación en algún aspecto de su conducta como consecuencia del hecho de saber que están siendo estudiados, y no en

respuesta a ningún tipo de manipulación contemplada en el estudio experimental. Cuando los empleados de la Western Electric comprendieron que estaban siendo objeto de un estudio que cada vez llamaba más la atención de los académicos, se sintieron profundamente motivados por ello, por lo cual cuando los experimentos planteaban circunstancias cada vez más adversas ellos continuaban dando su mejor esfuerzo y logrando cada vez mejores resultados.

Inteligencia Emocional: esta teoría hace referencia a capacidades que están relacionadas con la empatía, la motivación y el liderazgo. Contrario a su reciente popularidad, sus orígenes se remontan al año 1920 cuando Edward L. Thorndike utilizó por primera vez el término de Inteligencia Social, refiriéndose a la capacidad para comprender y motivar a otras personas (Orozco, 2017). En el año de 1995 el libro *Inteligencia emocional* tuvo una gran aceptación en el público y generó repercusión en diversos campos de estudio. De acuerdo al autor, la inteligencia emocional consiste en percibir las emociones, para posteriormente comprenderlas, manejarlas y utilizarlas (Goleman, 1995). Las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás (Goleman, 1995). De lo anterior podemos observar que la inteligencia emocional se traduce en habilidades intra e interpersonales en los empleados, y es el motivo por el que los seminarios y talleres sobre el tema hayan proliferado en los ámbitos empresariales. Podríamos decir que una persona emocionalmente inteligente es según el autor aquella capaz de entender y gestionar las emociones propias y ajenas con el fin de lograr resultados positivos en sus relaciones con los demás.

Pirámide de necesidades de Maslow: Esta es una de las teorías más conocidas sobre la motivación, en el estudio: *A Theory of Human Motivation*, el autor propone que hay distintos niveles de motivación en las personas que van desde las más básicas, y cuando éstas son cubiertas es que desarrollamos necesidades superiores o más complejas (Maslow, 1943). Estas jerarquías se presentan en un

diagrama de forma piramidal comúnmente conocido como la pirámide de necesidades de Maslow. Los niveles de la pirámide son los siguientes:

- Necesidades fisiológicas: Son las únicas que existen por igual en todas las personas, tales como la alimentación, vestirse, respirar, etc. son inherentes a su condición de ser humano y necesarias para su supervivencia.
- Necesidades de seguridad: Este tipo de necesidades se refieren a una necesidad de protección, trabajar para una empresa que te provea de recursos y una seguridad, tener una casa o un hogar y dinero para cubrir necesidades.
- Necesidades sociales: Son aquellas que se relacionan con los vínculos personales, desde la pertenencia a un grupo social hasta la comprensión y apoyo que se puede encontrar en la pareja.
- Necesidades de estima y reconocimiento: El autor describe estas necesidades como aquellas vinculadas con la autoestima, el reconocimiento, el estatus, la confianza, la fama o incluso el dominio son buenos ejemplos, la merma de estas necesidades se refleja como baja autoestima y sentimientos de inferioridad.
- Necesidades de autorrealización: Consiste en el nivel más elevado de necesidades que pueden existir, y solo se desarrollan cuando todas las anteriores han sido satisfechas adecuadamente, podríamos explicarlo como la explicación o búsqueda de sentido a la vida, el autor también se refirió a estas necesidades como motivación de crecimiento o necesidad de ser.

De acuerdo con el autor, las personas presentan una combinación distinta de necesidades de acuerdo a cuales de sus necesidades personales han sido cubiertas hasta ese momento, pues, sólo habiendo cubierto las necesidades de un cierto nivel es posible desarrollar las necesidades que concuerdan con niveles más altos (Maslow, 1943). El autor estimaba que las personas autorrealizadas eran personas centradas en la realidad y que abordaban los problemas en virtud de sus soluciones, asimismo, personas creativas, inventivas y originales.

Teoría de los dos factores de Herzberg: También conocida como la Teoría de la Motivación e Higiene, este es otro de los postulados más conocidos con referencia

a la motivación. El autor plantea que el comportamiento de un empleado está dictado por dos elementos que son la satisfacción o la insatisfacción (Herzberg, 1959), y de acuerdo a su teoría actúan sobre el individuo de la misma forma que lo haría una balanza a través de los siguientes factores:

- Factores de motivación o elementos intrínsecos: Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con la satisfacción, el compromiso, el reconocimiento y el deseo de desarrollo, por nombrar algunos. Son elementos internos por lo que son subjetivos a cada empleado, algunos ejemplos son: que el trabajo sea estimulante, el reconocimiento, la responsabilidad o el logro. De acuerdo al autor, la presencia de estos elementos aumenta la satisfacción, pero tiene poco efecto sobre la insatisfacción.
- Factores de higiene o elementos extrínsecos: Son elementos ajenos al empleado y componen el ambiente que lo rodea, podemos entenderlos como sueldo, condiciones laborales, seguridad o incluso la interacción y vínculos sociales que el empleado pudiera desarrollar. Cuando los factores de higiene faltan o son inadecuados se produce insatisfacción, sin embargo su presencia aporta muy poco en la satisfacción y motivación en el largo plazo.

Teoría de la administración científica: Consiste en una teoría propuesta por Frederick Taylor en el año de 1911. El autor defiende que el principal objetivo de la administración científica es lograr la mayor prosperidad para el empleador a la vez que se logra la máxima prosperidad de los trabajadores (Taylor, 1911). Estos postulados evolucionaron para convertirse en los principios de la administración clásica como los conocemos hoy día. El autor aborda en su publicación principios como son la eficiencia y productividad, a este respecto manifiesta que: No se puede encontrar a nadie que niegue que, en el caso de un solo individuo, la mayor prosperidad pueda existir solo cuando ese individuo haya alcanzado su más alto estado de eficiencia; es decir, cuando está produciendo su mayor producción diaria (Taylor, 1911). El autor define también el principio de subtrabajo (véase subtrabajo en este mismo apartado) como elemento de comprensión de la productividad de los

trabajadores, así como defiende la importancia de la responsabilidad compartida entre los empleados y sus supervisores.

PROPUESTA DE MEJORA

Manual de implementación de estrategias de motivación para las organizaciones. Mucho se dice en la literatura organizacional acerca de que el recurso más importante de una empresa es el capital humano, y aunque la gran mayoría de las empresas manifiesten estar de acuerdo con esta afirmación, en la práctica, la gestión de talento sigue siendo un área de oportunidad importante en empresas de todos los tamaños.

Los planes de estudio en las licenciaturas con orientación económica administrativa no contemplan una preparación suficiente para dotar a los futuros profesionales de las herramientas necesarias para obtener los mejores resultados de un equipo de trabajo, ya que generalmente los cursos de administración de capital humano no van más allá de la perspectiva administrativa. Lo anterior crea un vacío importante, ya sea por el tamaño, las necesidades o limitaciones propias de cada empresa, no todas pueden contar con la perspectiva de un psicólogo organizacional en su equipo de trabajo, y se basan en el criterio de profesionistas con formación o enfoque económico administrativo o sin preparación formal en la gestión de capital humano, por lo que el motivo detrás de la elaboración de este manual reside en llenar el vacío mencionado anteriormente y poner al alcance de todas las personas, como podrían ser jefes de departamento o los dueños de micro y pequeños negocios, estrategias capaces de generar impacto y que son utilizadas actualmente por grandes compañías.

El presente manual pretende ser una guía para todas las empresas que deseen implementar estrategias orientadas a la motivación de su personal. Las técnicas consideradas en este manual resultan de un acopio de estrategias utilizadas por multinacionales para mantener a su personal motivado y productivo, pero que pueden ser implementadas en empresas de cualquier tamaño o giro.

De acuerdo con los objetivos e intereses del presente documento, las estrategias que utilizaremos no dependen de la disponibilidad de recursos económicos puesto que su implementación no genera ningún costo, sin embargo, este no fue el único criterio utilizado en la selección de estas estrategias. De acuerdo a lo propuesto por

Maslow (1943) y analizado anteriormente, los empleados cuyas necesidades han sido correctamente detectadas y satisfechas son los más motivados, por lo que esta es la característica más importante que comparten estas estrategias, ya que están orientadas a conocer y satisfacer las necesidades de los empleados con el fin de aumentar los niveles de motivación y productividad.

Estas estrategias no deben confundir por su sencillez, ya que aun cuando su implementación resulta poco complicada, dan respuesta a algunas de las preocupaciones más importantes para un psicólogo organizacional dentro de una empresa, como pueden ser:

Mejora en las capacidades de liderazgo

- Conocimiento del clima organizacional
- Fortalecimiento de los canales de comunicación
- Establecimiento de metas y seguimiento a resultados
- Rendimiento laboral y mejora continua
- Mejoras en indicadores como rotación, productividad, ausentismo, etc.

El manual consta de 4 herramientas organizadas en corto, mediano y largo plazo, debido a las diferencias en necesidades de tiempo y planeación requeridos para implementar cada estrategia, asimismo están ordenadas en forma ascendente de acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow (1943). En este punto es pertinente aclarar que las estrategias utilizadas como ejemplo representan solo una referencia como casos de éxito, puesto que al ser posible propiedad intelectual de cada empresa no existen manuales para implementarlas, sin embargo las estrategias abordadas en este manual están destinadas a cumplir la misma función.

Tiempos de implementación y cronograma ideal

Hablar de corto y largo plazo resulta ambiguo ya que puede variar considerablemente de acuerdo al tema al que se haga referencia, por lo que con el propósito de establecer una métrica de tiempo común y acorde a los objetivos de

este documento se definen los siguientes criterios temporales basados en la planeación y preparación requeridos para el proceso de implementación:

- Corto plazo: Al referirnos al corto plazo se hace referencia a los días próximos o subsecuentes, para los propósitos de esta implementación debería ser igual o menor a una semana para la mayoría de las empresas. Las estrategias consideradas en el corto plazo se pueden implementar de manera casi inmediata ya que requieren muy poca planeación y preparación
- Mediano plazo: Se refiere al periodo de tiempo considerado en el futuro cercano pero que no puede ser considerado en el futuro inmediato, de acuerdo a las necesidades temporales específicas de la estrategia que implementaremos en el mediano plazo consideraremos el mediano plazo como un rango de 6 a 8 semanas
- Largo plazo: Para propósitos de implementación consideraremos el largo plazo como el criterio de tiempo posterior a 8 semanas y que no establece un límite temporal final, aplica tanto para actividades que se llevarán a cabo dentro de un periodo considerable de tiempo como actividades consideradas para la perpetuidad
- Tiempos ideales de implementación: Cada estrategia cuenta con un apartado denominado tiempos ideales de implementación, estos tiempos además de tomar en cuenta la cantidad de trabajo y recursos requeridos para la implementación en la mayoría de las empresas, consideran también un escenario ideal en el que la implementación de las estrategias resulta una actividad prioritaria para la empresa y no existen barreras u obstáculos a la implementación.

De acuerdo con los deseos y necesidades de cada empresa es posible implementar cualquiera de estas estrategias de forma individual o de manera conjunta con las demás, ya que cada una cuenta con instrucciones de manera independiente, sin embargo, a menos que exista algún obstáculo, resulta aconsejable implementar todas las estrategias analizadas en este documento

Consideraciones previas a la implementación.

A fin de poder obtener los mejores resultados durante la implementación de este manual, es necesario tomar en cuenta ciertos requisitos, que si bien no son obligatorios si contribuyen a la eficacia de las estrategias:

- Contar con indicadores reales y actualizados: Esto resulta indispensable para cualquier empresa. Adicional a las necesidades propias de toda organización de conocer sus resultados, es necesario establecer una línea de medición previo a la implementación de las estrategias para así poder medir y conocer los resultados de su aplicación.
- Objetivos y metas claras: antes de implementar cualquier estrategia conviene fijar metas y definir los objetivos que se persiguen. Las metas deben ser medibles y los objetivos deben ser factibles y alcanzables. Esto permitirá evaluar el impacto real de las estrategias al realizar un posterior análisis.
- Disposición del personal: Durante las etapas iniciales de la implementación se debe prestar especial atención a cualquier factor que pudiera interferir con la efectividad de estas estrategias, por lo que se recomienda buscar solución a problemáticas que afecten directamente el clima laboral, como podrían ser: rivalidad, conflictos de interés, disputas entre áreas o alguna inconformidad que pudiera tener el personal. No tomar en cuenta esta recomendación podría ocasionar una resistencia o falta de disposición del personal ante las nuevas estrategias y afectar considerablemente los resultados esperados.
- Revisión de políticas, normativas y reglamentos: La importancia de esta recomendación va más allá de solo asegurar el cumplimiento de la normatividad dentro de la organización, sino asegurarse de que todas las políticas y procedimientos están sustentados en principios como son la ética, el respeto a todos, y la objetividad y justicia al emitir juicios. Junto con la recomendación anterior se establece un punto de partida para definir una adecuada cultura organizacional.

Estrategia 1, corto plazo

Título: Buzón de sugerencias

Objetivo: Implementación de un canal formal de comunicación ascendente adecuado al tamaño y necesidades de cada organización, así como fomentar su uso

Descripción: El establecimiento de un canal formal de comunicación ascendente consiste en el uso de herramientas, físicas o tecnológicas, para asegurar que los empleados de cualquier nivel jerárquico de la organización puedan expresar sus inquietudes a los niveles más altos. Para este propósito la herramienta más sencilla es el buzón de sugerencias, ya que además de ser muy sencillo en principio, cubre las necesidades de la inmensa mayoría de las empresas.

Análisis de caso: Untangling Positive and Negative Employee Feedback (Gray, 2010)

Una vez al año, todos los empleados de FedEx deben contestar una encuesta de opinión de cerca de 40 preguntas en las que se abordan temas como el trato de los supervisores, la satisfacción laboral y su opinión general hacia la empresa entre otros temas, a través de esta encuesta los empleados pueden también manifestar sus inquietudes o realizar aportaciones. Los resultados de esta encuesta funcionan como una radiografía que la empresa utiliza para identificar problemáticas que se reflejan en el clima organizacional, así como debilidades y áreas de oportunidad en algún proceso o incluso en la operación interna de la empresa. Al igual que FedEx cada vez más empresas entienden la importancia de la comunicación ascendente, ya que esta información les permite una toma de decisiones más informada y objetiva. Las estrategias enfocadas al desarrollo de la comunicación ascendente deben tener como principal objetivo la creación de canales de comunicación que permitan a cualquier empleado ponerse en contacto con los niveles jerárquicos más elevados de la organización, y para este fin existen gran cantidad de alternativas, un ejemplo de esto podría ser la etapa de retroalimentación que forma parte de la

estrategia siguiente dentro de esta misma fase, en la cual se invita a todos los empleados a manifestar sus inquietudes o sugerencias en frente de todos sus compañeros.

Tiempos ideales de implementación

Para implementar esta estrategia se requiere de muy pocos preparativos, que podemos resumir en adquirir el buzón de sugerencias, colocarlo y capacitar a los empleados acerca de su funcionamiento y objetivos, es justo esta última actividad la que pueda requerir de mayor tiempo a fin de que los empleados puedan conocer adecuadamente sus alcances sin embargo esta actividad también recae dentro de los procesos de evaluación y mejora de la estrategia. La labor administrativa para la implementación de esta estrategia, pensada para el corto plazo, no debería superar los 2 o 3 días.

Implementación

La estrategia formal de comunicación ascendente que implementaremos en este manual es la estrategia conocida como el buzón de sugerencias. Implementar esta estrategia resulta sumamente sencillo para la gran mayoría de las empresas, refiriéndonos con esto a las micro y pequeñas empresas, ya que generalmente la puesta en marcha puede reducirse a tan solo conseguir un buzón de sugerencias y colocarlo en algún lugar apropiado para su función, en los casos de empresas más grandes un buzón de sugerencias puede resultar insuficiente, en tal caso es necesario buscar otras alternativas adecuadas a sus necesidades. La parte complicada de esta estrategia y para la que no puede existir un manual, son las acciones que se tomen como consecuencia de estas quejas y sugerencias, puesto que estas dependerán del criterio y subjetividad de la persona que juzgue y tome las decisiones. La efectividad de la estrategia así como la confianza de los empleados para utilizarla dependerá únicamente de las consecuencias observables al hacer uso de ella, en este sentido, la existencia de cualquier tipo de represalia o incluso la falta de respuesta por parte de la empresa puede perjudicar los resultados. La persona encargada de recibir este tipo de comunicaciones, que

idealmente debería ser el dueño o director de la organización, debe ser una persona objetiva, comprometida con los intereses de la organización y capaz de tomar decisiones y acciones en consecuencia. Si bien la herramienta resulta muy sencilla, existen diferencias importantes en la implementación de acuerdo al tamaño de la empresa, por lo que las indicaciones sobre la implementación se harán bajo ese criterio.

Implementación en micro y pequeñas empresas: Más allá de juzgar con base en el tamaño, estas consideraciones corresponden a las empresas en las cuales el número de empleados aún permite al dueño de la empresa o director de la organización recibir directamente los contactos del buzón de sugerencias, y es él mismo, el tomador de decisiones y acciones. Para implementar esta estrategia en esta categoría de empresas basta seguir los siguientes pasos:

- Comprar o construir un buzón de sugerencias que resulte adecuado a las necesidades de la empresa, considérese que es posible colocar más de un solo buzón en caso de resultar necesario.
- Elegir un lugar (o lugares) adecuado para colocarlo, tomando en cuenta consideraciones como funcionalidad, comodidad y accesibilidad para todos los empleados.
- Comunicar a los empleados la implementación de la estrategia y alentarlos a hacer uso de ella. Consiste en asegurarse de que los empleados hagan uso de la herramienta, no solo informarles de su funcionamiento y alcance sino fomentar su uso, algunas sugerencias para motivarlos a hacerlo podrían ser asegurarles la confidencialidad o establecer recompensas para aquellas sugerencias que le produzcan beneficios a la organización. Anticipar Posible resistencia al uso de la herramienta por cualquier motivo
- Revisar el buzón periódicamente.

Implementación en una empresa mediana: Adoptamos estas consideraciones cuando por ocupación o disponibilidad el dueño de la empresa no puede hacerse cargo de atender a esta responsabilidad y debe designar a alguien para estas

funciones, habitualmente el área de recursos humanos, por lo que además de las consideraciones tomadas en las micro y pequeñas empresas se deben tomar las siguientes:

- Elegir cuidadosamente a la persona encargada de recibir este tipo de contactos ya que de esto puede depender el éxito o fracaso de la estrategia. Entre las cualidades imputables a este responsable se encuentran la objetividad, la integridad o el sentido de la ética por nombrar algunas, asimismo, debe compartir las metas de la empresa, ser un reflejo de la cultura organizacional y estar comprometido con los resultados
- La persona a cargo del buzón de sugerencias debe estar obligada a dar seguimiento a todos los contactos que se reciban por este medio, así como estar facultada para tomar decisiones y acciones al respecto
- Realizar campañas periódicas de difusión e información para el uso de la estrategia, a fin de mantener su uso vigente y constante

Implementación en una gran empresa: Tomamos estas consideraciones cuando la estrategia del buzón de sugerencias resulta insuficiente para satisfacer las necesidades de comunicación ascendente, de acuerdo al giro y tamaño de la empresa podemos aplicar las siguientes estrategias:

- Buscar nuevas estrategias de comunicación ascendente que se adapten a las necesidades propias de la empresa, un ejemplo de estrategia similar a las analizadas en este manual podría ser la política de puertas abiertas, la cual fomenta que cualquier empleado de la organización pueda manifestarle sus inquietudes a cualquier líder o director sin existencia de intermediarios, la mayor efectividad de esta u otras estrategias dependerá de que es lo que la empresa requiere
- Hacer uso de las tecnologías para complementar la estrategia del buzón de sugerencias, algunos ejemplos podrían ser recibir estos contactos por correo electrónico o a través de alguna herramienta digital o call center.

- Implementar una encuesta de opinión: Fedex y el caso de estudio analizado en este capítulo es un buen ejemplo de cuando la estrategia del buzón de sugerencias ya no es suficiente, una encuesta de opinión diseñada adecuadamente puede arrojar en sus resultados información reveladora e incluso inesperada acerca del estado de una organización

Como se mencionó anteriormente, la implementación de la estrategia solo garantiza la puesta en marcha de la primera parte de la estrategia, la cual es, que el mensaje llegue a quien se pretende, pero la segunda parte consiste en las acciones a tomar, por lo que a continuación se presentan algunas recomendaciones que conviene tomar en cuenta al recibir cualquier tipo de contacto a través de un medio de comunicación ascendente:

- Siempre se deben tomar acciones, la falta de respuesta por parte de la empresa es percibido como una falta de interés o una ausencia de respaldo ante sus inquietudes, por lo que se debe dar respuesta y seguimiento a todas las aportaciones que se reciban por cualquier medio de comunicación ascendente.
- Se deben extremar las precauciones para asegurar que no exista ningún tipo de represalia como consecuencia de alguna inquietud o inconformidad presentada por cualquier tipo de comunicación ascendente.
- Debe existir la garantía de que el mensaje llegará directamente y únicamente a la persona capaz de tomar acciones y decisiones al respecto, en el caso del buzón la solución puede ser un candado, en el caso de otros medios de comunicación ascendente es importante tomar esto en cuenta.

Análisis

Si bien es cierto que el nombre de la estrategia es buzón de sugerencias, tal vez los contactos más fructíferos serán de su uso como buzón de quejas y sugerencias. A la vez que resulta de un canal de comunicación adecuado para realizar contribuciones a la compañía, el buzón de sugerencias puede servir para alertar a

los líderes de la organización de situaciones potencialmente negativas o de conflicto, permitiéndoles tomar medidas y evitar pérdidas o consecuencias.

Esta herramienta está alineada con el segundo nivel en la pirámide de necesidades de Maslow (1943), las necesidades de seguridad. Encuentra su justificación en la satisfacción que obtiene un empleado al saber que su voz y contribuciones son escuchadas, asimismo, provoca una sensación de protección ante la certeza de que existe un canal de comunicación hacia los niveles más altos de la organización en el caso de ser víctima de algún tipo de injusticia.

Evaluación

Si bien los resultados pueden no ser inmediatos, al poco tiempo de la implementación resultará necesario evaluar si la estrategia ha cumplido los objetivos previstos. Conocer si los empleados están haciendo uso de la estrategia resulta tan simple como revisar el buzón para conocer si los empleados han externado alguna opinión, aunque para este caso, la evaluación cuantitativa solo habla del número de contactos, que ya de por sí dice algo, pero los resultados de esta estrategia se perciben de una forma cualitativa, esto es, que tan nutritivos resultan estos contactos para la organización respecto a sus objetivos y clima laboral. La ausencia absoluta de contactos por medio de esta estrategia debe ser un indicador que apunta más a asumir que algo en la estrategia o en la implementación no fue adecuado antes que pensar que la empresa se encuentra libre de áreas de oportunidad y mejora. Otro indicador que se debe tomar en cuenta respecto en la evaluación de esta estrategia es la aparición de algún conflicto que en retrospectiva pudiese haberse evitado habiendo hecho uso del buzón de sugerencias, en ese caso la recomendación podría ser aumentar los esfuerzos en la promoción y beneficios del uso de la herramienta. La implementación de nuevas técnicas de comunicación ascendente o incluso la mejora de esta misma estrategia para implementar nuevas tecnologías o procesos orientados a hacerla más eficiente, solo debe hacerse luego de haber logrado implementar esta estrategia de forma adecuada en su concepción más básica, esto es, el uso de un solo buzón, una vez logrado esto, la manera más sencilla de mejorar la estrategia y conocer la postura de los empleados hacia ella

es invitándolos a hacer uso de la herramienta y manifestando sus opiniones y sugerencias hacia la misma

Estrategia 2, corto plazo

Título: Juntas por la mañana

Objetivo: Establecer una dinámica de comunicación y convivencia que se lleve a cabo todas las mañanas entre las primeras actividades del día y que involucre a todos los niveles jerárquicos de la organización, sirviendo tanto para informar como para motivar a los empleados

Descripción: La estrategia de juntas por la mañana consiste en una reunión informal que cumple a la vez funciones de motivación, información, de integración, convivencia, y promueve la participación de todos los grupos jerárquicos de la organización. Cuando se implementa de forma adecuada, es el escenario ideal para establecer metas y objetivos, así como para comunicarlos al personal para asegurar su conocimiento y compromiso, siendo a la vez, una oportunidad adecuada para dar seguimiento a las metas y objetivos planteados anteriormente.

Análisis de caso: How a daily morning meeting can improve your business (Editorial American Express, 2015)

Tinypulse es una empresa de tecnología enfocada al diseño de soluciones para el trabajo en equipo y que tiene entre sus clientes a empresas como Microsoft o Lyft. Todos los días a las 9:49 de la mañana, los empleados de todos los departamentos se reúnen para una dinámica que establece la pauta para el resto del día, le llaman “Junta de equipo por la mañana”. Su fundador y CEO David Niu dice que contrario a la tendencia actual de reducir el número de reuniones, el truco está en hacerlas de manera rápida y enfocada, “atiende tus asuntos y continua con lo que sigue”, por lo que este tipo de reuniones les ha resultado muy productivo. Aun cuando así lo parece, la hora 9:49 no es al azar, la idea es que justo por ser una hora singular

para una reunión sea más fácil de recordar. Entre los objetivos de esta estrategia se encuentran: motivar al personal, romper la monotonía, compartir información y fomentar la integración. Cuando se implementa adecuadamente, provoca que el personal inicie su jornada de labores con entusiasmo, motivado y enfocado en los objetivos de la empresa, a la vez de enterado de cualquier información prioritaria.

Tiempos ideales de implementación

La implementación de esta estrategia resulta poco laboriosa ya que no requiere de mucha planeación o preparación, de hecho, incluso la improvisación puede resultar nutritivo durante la ejecución de la actividad. Además del tiempo requerido para la planeación y definición de la estrategia, se requiere de un lapso de tiempo para comunicar al personal de su funcionamiento y que se vuelva una costumbre el participar de la dinámica, considerando que esta actividad está considerada para el corto plazo y de acuerdo a los criterios definidos anteriormente, el tiempo necesario para implementar esta actividad debería ser menor a dos semanas.

Implementación

Para la implementación y puesta en marcha de la estrategia conviene seguir los siguientes pasos:

- Establecer objetivos y plantear reglas: Además de planear el cronograma es necesario establecer un procedimiento y definir las normas, al momento de establecer los objetivos estos deben estar orientados hacia temas como: motivación, productividad, comunicación e integración.
- Definir un responsable: La persona a cargo de coordinar esta estrategia tiene entre sus responsabilidades la de tomar la palabra y dirigir la dinámica, asimismo debe preparar con anterioridad los indicadores, información y materiales que pueda necesitar.
- Avisar a todos los empleados: Es necesario pensar en un horario al inicio de la jornada laboral en un momento que no afecte las obligaciones y la operación diaria, esto a fin de que la mayoría o la totalidad de los empleados

puedan participar sin descuidar sus funciones, una vez fijada la hora se debe invitar a todos los miembros de la organización a participar.

A fin de lograr los mejores resultados y para evitar que la dinámica pierda dirección y seriedad resulta ideal establecer un orden en las actividades así como tiempos que se deben respetar. A continuación se presenta una propuesta de cronograma que incluye las actividades más importantes, sin embargo de acuerdo al giro y operación de la empresa este puede adaptarse para sacar el máximo provecho al ejercicio. Es importante considerar la implementación de dinámicas, juegos o alguna otra mecánica similar, ya que éstas contribuyen al mejor funcionamiento de la actividad, beneficiando a la empresa al fomentar la integración y participación de los empleados de todos los niveles jerárquicos.

Guía de ejecución y Cronograma

La actividad se compone de las siguientes etapas:

- Bienvenida y análisis de resultados (2 minutos): tal como su nombre lo indica, se comienza la actividad agradeciendo a los asistentes por su participación, es importante apegarse estrictamente a la hora propuesta para el inicio de la junta, tanto por la efectividad de la actividad como por el respeto al tiempo de los empleados que sí llegaron a tiempo. En esta etapa el coordinador de la actividad comparte los resultados actualizados, así como el alcance o no de cualquier meta que pudiere haberse fijado en la reunión anterior.
- Compromiso (1 minuto): en esta etapa se debe compartir con el personal las metas fijadas por la organización, asimismo, alentar al personal a fijarse metas y establecer compromisos.
- Reconocimiento (1 minuto): esta etapa resulta complementaria de la estrategia planteada en la fase 2 orientada al reconocimiento que se analiza más adelante, durante la actividad se debe destinar un tiempo a felicitar, agradecer o reconocer cualquier mérito de alguno de los empleados, aún si por cualquier circunstancia el empleado no se encuentra presente.

- Etapa informativa (máximo 3 minutos): esta etapa resulta una oportunidad para la empresa para compartir con todo el personal cualquier información, noticia o instrucción.
- Retroalimentación (2 minutos): esta etapa resulta complementaria a la estrategia de comunicación ascendente que se analizó anteriormente, y consiste en darle a los empleados la oportunidad de manifestar sus dudas o sugerencias, mediante la retroalimentación las empresas pueden no sólo aprender de sus empleados sino conocer sus inquietudes y necesidades.
- Cierre (1 minuto): una vez concluidas todas las actividades programadas se procede a despedir y agradecer nuevamente a los asistentes por su participación, para esta etapa resulta recomendable pero no obligatorio el desarrollo de una porra o dinámica que marque el término de la actividad y el regreso a las labores cotidianas, esta puede ser tan sencilla como una frase contagiosa y un aplauso o tan elaborada como una pequeña coreografía.

Recomendaciones:

- No tardar más de 10 minutos: Al realizar el cronograma se debe cuidar que el tiempo destinado a esta actividad no exceda los 10 minutos, tanto para no perjudicar la operación de la empresa como para no perder la seriedad y los objetivos.
- Evitar el uso de palabras negativas, el fin de la actividad es la motivación por lo que a toda costa debe perseguirse este objetivo, las conductas como regaños, confrontaciones, negaciones, castigos o cualquier otra acción similar están prohibidas, en vez de ello se debe utilizar en todo momento frases y expresiones motivacionales que inviten al compromiso de todo el personal.
- Entre las obligaciones del responsable de la actividad se encuentran la de tener presentes acontecimientos como cumpleaños, logros o aniversarios para compartir y reconocer durante la actividad.

- Renovar la actividad con frecuencia, para esta actividad no existe un guion escrito y es porque el mayor provecho de la misma se obtiene en la medida en la que se adapta la herramienta a las necesidades de la empresa. Siempre y cuando se comprendan adecuadamente los objetivos y los logros que se persiguen con las dinámicas e interacciones es posible modificar muchos aspectos de la actividad sin perder sus beneficios, los alcances de la misma solo se encuentran limitados por la creatividad del personal de recursos humanos o aquellos encargados de llevar a cabo y reinventar esta actividad a la medida de la empresa.

Análisis

Esta estrategia brinda a las empresas la plataforma ideal para mantener a su personal informado y asegurarse todos los días de que todos van en la misma dirección, fomenta la disciplina, el orden y la formación de rutinas, promueve no solo la interacción y convivencia sino la formación de vínculos entre empleados de todos los niveles jerárquicos, y esto por nombrar solo algunos de los muchos beneficios colaterales que arroja, algunos más evidentes que otros. Tal como se mencionó, los mejores beneficios de la estrategia se obtendrán cada vez que la misma sea mejorada y adaptada a las particularidades de cada organización.

Esta estrategia se encuentra alineada al tercer nivel en la pirámide de necesidades de Maslow (1943), las necesidades sociales. La diferencia entre este momento y las interacciones laborales que los empleados pudieran tener durante el día reside en la falta de formalidad y propósito más allá de la convivencia. Esta herramienta resulta tan importante y completa que cumple a la vez funciones de canal de comunicación ascendente, analizado previamente, y de motivación, a la que se refiere la siguiente estrategia.

Evaluación

Si bien los resultados de esta actividad deberían ser los más evidentes en el corto plazo, es también la más complicada de evaluar en cuanto a su efectividad. Utilizar métricas cualitativas como la asistencia o participación no resulta relevante ya que

la asistencia debería ser obligatoria al ser una actividad de la organización, por lo que para evaluar los resultados deberemos ponderar criterios cuantitativos como entusiasmo, integración y motivación. Es posible encontrar algunos tipos de resistencia en forma de comportamientos de rechazo o desinterés, es importante prestar atención y seguimiento a estas conductas ya que pueden comprometer los resultados de la estrategia. El camino más adecuado para la evaluación y mejora de esta estrategia consiste en aprovechar el entorno informal de la misma y preguntar directamente a los empleados su opinión y recomendaciones para obtener de ella los mejores resultados. Se debe tomar en cuenta que esta estrategia está pensada para ser modificada incontables veces en el largo plazo.

Estrategia 3, mediano plazo

Título: El empleado del mes

Objetivo: El objetivo primordial en la implementación de esta estrategia consiste en el desarrollo de un mecanismo de reconocimiento que permita evaluar y reconocer a aquellos empleados que tienen un desempeño o comportamiento sobresaliente

Descripción: El programa conocido como empleado del mes es una estrategia formal de reconocimiento dirigido a identificar, reconocer y felicitar ante todo el equipo de trabajo a aquellos empleados que exceden las expectativas. Esta estrategia busca reconocer y en algunos casos premiar el desempeño sobresaliente de algún miembro de la organización, generalmente, esto se realiza de manera pública y se comparte el logro a través de todos los canales de comunicación de la empresa, buscando con ello alentar al personal hacia la búsqueda de la mejora y productividad

Análisis de caso: La importancia de reconocer a los empleados (Clavería, 2009)

Jack Welch, quien fuere nombrado el mejor CEO de la historia en el año 2000 por la revista Fortune, estuvo casi 25 años a la cabeza de General Electric y tenía algo

sumamente claro, la importancia del reconocimiento a los empleados. Una de sus tantas estrategias de motivación consistía en enviar cartas de felicitación a los empleados más destacados de la organización escritas de su puño y letra, por lo que eran muy valoradas, Welch estaba seguro que si premiaba a los buenos colaboradores obtendría la motivación necesaria para alcanzar las metas de la compañía. En la actualidad, una práctica similar la podemos encontrar en BELFORT Holdings, donde su CEO Sheldon Tellen se da a la tarea de escribir a mano cartas de cumpleaños para sus 9,200 empleados, y es que si bien esta no es la única manera de reconocer a un empleado, cada vez son más las empresas que se preocupan por reconocer a sus empleados adecuadamente.

Tiempos ideales de implementación

El tiempo requerido para la implementación de esta estrategia depende de dos etapas, siendo la primera aquella en la que se realiza la labor previa a la implementación que va desde la definición de los alcances de la estrategia hasta la elaboración y puesta en marcha de las métricas adecuadas para evaluar al personal, y la segunda es el tiempo requerido para evaluar y monitorear el desempeño a fin de seleccionar al empleado merecedor del reconocimiento, la cual no puede ser menor a un mes laboral. Dicho lo anterior los tiempos ideales para la implementación y puesta en marcha de esta estrategia no deben superar las 8 semanas

Implementación

La estrategia formal que implementaremos en esta etapa y que tiene como principal objetivo reconocer a los empleados es conocida como: el empleado del mes. Esta estrategia se complementa y actúa de forma paralela a la etapa de reconocimiento de las juntas por la mañana implementada anteriormente en la primera fase. Para el proceso de implementación se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definir en qué consiste el reconocimiento y si este incluye algún tipo de premio o recompensa.
- Establecer criterios para la obtención de este reconocimiento, estos pueden incluir indicadores cualitativos, cuantitativos o incluso un sistema de votación.
- Elaborar las políticas y procedimientos para la puesta en marcha de la estrategia tomando en cuenta temas como la dinámica de premiación (como podría ser una reunión en la que se entregue el reconocimiento frente a todos los compañeros), los canales de difusión y comunicación en los que se realiza y comparte el reconocimiento, por nombrar algunos.
- Comunicar a todo el personal la implementación de la nueva estrategia explicando los criterios utilizados.
- Realizar la dinámica de reconocimiento en los primeros días del mes todos los meses.

Recomendaciones:

- El reconocimiento a los empleados debe ser todos los días, es importante convertirlo más en una práctica habitual en la empresa que solo una estrategia de motivación, y para ello es importante involucrar a todos los líderes de la organización, si bien el desarrollo y la implementación de una estrategia formal podría demorarse, implementar una estrategia informal de reconocimiento no requiere de recursos o planeación alguna, el uso de expresiones como: “felicidades por un trabajo sobresaliente”, o “me doy cuenta que te has esforzado mucho últimamente” por parte de los supervisores, puede resultar un excelente punto de partida
- Es posible replicar esta misma estrategia entregando reconocimientos paralelos para distintas áreas de la empresa o buscar estrategias similares.
- Motive que los empleados se reconozcan entre ellos, haciendo hincapié en que un “felicidades” y una palmada en la espalda pueden generar grandes cambios.

- Tal como sucede en el ejemplo del caso de estudio analizado, la estrategia de escribir cartas de felicitación a mano puede ser una gran estrategia complementaria que se puede implementar con facilidad.

Análisis

El reconocimiento es tal vez una de las herramientas más poderosas con las que cuenta cualquier empresa o persona con personal a su cargo, el reconocimiento da al empleado esa satisfacción de que su esfuerzo no pasa desapercibido y de que puede aportar a los resultados positivos de su empresa.

Entre las ventajas para la empresa se encuentran el fomentar la sana competencia y que los miembros de la organización aspiren a exceder las expectativas. El hecho de que los empleados sepan que su desempeño está siendo ponderado contra el de los demás desarrolla en ellos el deseo (o incluso el temor) de no querer ser calificado de último. La estrategia formal del empleado del mes, corresponde al cuarto nivel en la escala de Maslow (1943), necesidades de estima y reconocimiento, y entre los beneficios colaterales que aporta a las empresas es que para su correcta implementación se ven obligadas a establecer mecanismos de medición y supervisión del desempeño laboral, con lo que adquieren mayor visibilidad del desempeño individual de los trabajadores.

Evaluación

La evaluación de los resultados de implementar esta estrategia depende más de lo que arrojen las métricas y otros indicadores cuantitativos que del sentir y la opinión del personal. Es posible esperar un incremento en la productividad de toda la empresa en el mediano plazo, este cambio no tiene necesariamente que ser drástico, pero debe reflejar en términos observables un mayor compromiso y motivación por parte de los empleados. A fin de conocer si se han alcanzado los objetivos previstos para la implementación de esta estrategia, es necesario analizar individualmente la productividad de cada empleado para conocer quiénes son los que están aportando o restando esfuerzos a los resultados globales, y si bien esto traerá a la empresa beneficios al poder identificar a aquellos empleados que no

cumplen las expectativas, los mayores beneficios para la empresa en el largo plazo surgirán del desarrollo de nuevas y mejores formas de evaluar y premiar el desempeño de los empleados.

Estrategia 4, largo plazo

Título: Plan de carrera

Objetivo: Implementar una estrategia orientada al desarrollo personal de los empleados que les permita identificar sus áreas de crecimiento y desarrollo para que en base a ellos desarrollen un plan para lograr dichas metas y alcanzar sus objetivos de desarrollo personal.

Descripción: La estrategia de plan de carrera se compone de diversas herramientas, programas de capacitación y desarrollo laboral orientados a lograr que los empleados alcancen su máximo potencial dentro de la empresa. Este plan de carrera o desarrollo, se realiza considerando tanto las aspiraciones del empleado como sus capacidades y resulta ideal que en su desarrollo se involucren tanto el supervisor inmediato como el dueño de la empresa, el director o en su caso el departamento de recursos humanos

Análisis de caso: La mamá que fue cajera y ahora es vicepresidenta en Walmart (Arteaga, 2018)

La trayectoria de Lupita Morales dentro de Walmart de México y Centroamérica es bien conocida por todos los empleados y es causa de una gran motivación, actualmente se desempeña como vicepresidenta de operaciones senior para el formato Superama, sin embargo, en sus inicios en la empresa se desempeñó como cajera. Como resultado de muchos años de esfuerzo y dedicación ha logrado ocupar algunas de las posiciones más elevadas en la organización, y aun cuando su trayectoria es un ejemplo para miles de empleados en la organización, basta dar una ojeada al directorio de la presidencia de la empresa para encontrarse con varias otras historias de éxito similares, y es que Walmart se toma muy en serio sus

programas de desarrollo. A fin de contar con empleados comprometidos en el largo plazo las empresas deben procurar el crecimiento de su personal proponiéndoles un plan de carrera que les resulte atractivo. Warren Buffet, uno de los hombres más ricos del mundo dijo en una ocasión: “Lo único peor que capacitar a tus empleados y que se vayan, es no capacitarlos y que se queden” incluso algunas empresas como Starbucks o Mc Donald’s cuentan con sus propias universidades y es que procurar el desarrollo de su personal ha sido el motor de varias multinacionales.

Tiempos ideales de implementación

Es importante tener presente el concepto largo plazo, ya que esta estrategia no pretende lograr resultados evidentes en el corto y mediano plazo. Los tiempos requeridos para la implementación de esta estrategia son mayores ya que el diseño y adaptación de las políticas y procedimientos internos de cada empresa puede resultar una tarea sumamente laboriosa. De acuerdo a los criterios temporales anteriormente planteados, el tiempo ideal para la implementación de esta estrategia parte de las 8 semanas, sin embargo, desde una perspectiva a largo plazo, solo será posible observar los resultados después de un considerable período de tiempo.

Implementación

La estrategia formal que implementaremos en este manual se conoce como desarrollo de plan de carrera, esta estrategia requiere de una mayor preparación y esfuerzo para implementarse que las estrategias analizadas anteriormente, ya que no solo requiere la adecuación de políticas y procedimientos, sino lograr un cambio de mentalidad en el personal. Para implementar esta estrategia se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Designar a una persona o área responsable de la estrategia, tradicionalmente el área de capital humano. Durante la implementación, esta persona o área será la responsable de que se realicen las adecuaciones y preparativos necesarios en la empresa para la puesta en marcha, también, será responsable de orientar y capacitar a los empleados para el desarrollo

de su plan de carrera, así como dar seguimiento al cumplimiento del mismo en el largo plazo.

- La empresa debe establecer objetivos claros considerando tanto las necesidades propias de la empresa como las necesidades y aspiraciones de cada empleado, comprendiendo a la vez que los mejores resultados de la estrategia se verán en el largo plazo.
- En caso de no existir en la empresa políticas y procedimientos formales asociados al desarrollo de talento, la persona o área anteriormente designada deberá elaborar estos documentos con el fin de establecer mecánicas de actuación que favorezcan el desarrollo personal y profesional de los empleados, en caso de existirlos, se deberán revisar y adecuar para actualizarlos a los objetivos propuestos en la implementación de esta estrategia.
- Para obtener de esta estrategia los mejores resultados, es necesario involucrar a todas las áreas posibles de la organización para que con su punto de vista nutran la estrategia a fin de lograr una solución integral, asimismo, resulta indispensable que la empresa establezca el firme compromiso de brindar facilidades y apoyo a todos los empleados con intenciones de desarrollarse.
- Las empresas deben considerar acciones permitan el desarrollo personal de los empleados más allá del entorno laboral, y en la empresa ofrecer alternativas de crecimiento hacia las áreas técnicas, administrativas o gerenciales dependiendo de cuales sean los alcances de la empresa y las aspiraciones del personal.
- Comunicar a los empleados la disposición de la empresa hacia el desarrollo del personal, compartiendo con ellos los lineamientos y alcances de esta estrategia a través de todos los canales de comunicación de los que se disponga.
- Considerar la posibilidad de ofrecer algún tipo de premio o estímulo para aquellos empleados que deseen superarse y desarrollarse

- Capacitar a todos los empleados que cuenten con personal a su cargo para que impulsen a sus colaboradores a crecer y desarrollarse dentro de la empresa
- Al realizar el ejercicio de diseñar el plan de carrera de cualquier empleado, tomar en cuenta que se debe designar un momento y espacio adecuados para este proceso, las personas que participen de este ejercicio deben conocer las metas y objetivos personales del empleado a fin de guiarlo para establecer de manera conjunta un plan de carrera que cubra tanto las necesidades del empleado como los objetivos de la organización.
- Realizar campañas frecuentes de difusión y participación entre los empleados con el fin de invitarlos a comprometerse a un plan de carrera dentro de la empresa.

Es importante tomar en cuenta que el diseño de un plan de carrera es un ejercicio individual que se lleva a cabo a la medida de cada empleado que manifiesta intenciones de desarrollarse dentro de la organización. Algunas recomendaciones que conviene tomar en cuenta al implementar esta estrategia serían las siguientes:

Recomendaciones:

- La capacitación y el desarrollo del personal van de la mano en todas las circunstancias por lo que además de ofrecer a los empleados todas las facilidades y capacitación necesarias para sus necesidades de crecimiento conviene revisar y actualizar los programas existentes de inducción y capacitación dentro de la empresa.
- Se debe privilegiar la contratación interna para ocupar las vacantes de puestos de supervisión dentro de las empresas.
- Implementar programas de estímulo al desarrollo que consideren otro tipo de prestaciones diferentes de la motivación económica.

Análisis

Para su correcta implementación, esta estrategia requiere de profundos cambios en la organización. Partiendo del desarrollo de políticas y procedimientos acordes a esta visión, hasta el cambio en la cultura organizacional que fomente de forma activa el desarrollo de todos los empleados, el desarrollo del capital humano debe ser una prioridad para toda la organización.

Esta estrategia encuentra su fundamento en el nivel más alto de la pirámide propuesta por Maslow (1943) en su teoría de la pirámide de necesidades, las necesidades de autorrealización, esta sugiere que las personas cuyas necesidades han sido cubiertas hasta este nivel son personas más entusiastas y creativas. Entre los beneficios colaterales que arroja esta herramienta están la baja rotación, contar con empleados mejor calificados y evitar la fuga de capital humano.

Evaluación

A fin de evaluar esta estrategia se requiere que haya transcurrido un período de tiempo considerable desde el momento de la implementación a fin de que los resultados puedan observarse. Para este propósito podemos utilizar indicadores como son la retención, rotación, orígenes de contratación, cumplimiento de plantilla o fugas de talento, todos ellos, indicadores que solo son observables en el largo plazo. En el caso de no lograr los objetivos planteados al implementar esta estrategia, conviene investigar cuales son las razones por las que la organización no le resulta atractiva a los empleados para desarrollarse y realizar las correcciones necesarias para modificar esta percepción. Si bien resulta imposible evaluar los resultados de esta estrategia en el corto plazo, tal como se menciona en el caso de estudio, contar con empleados que a lo largo del tiempo se han desarrollado dentro de la organización, es un buen indicador de que la estrategia está dando resultados.

ESTRATEGIAS DE CONTROL Y MEJORA

La etapa final de cualquier proceso de implementación consiste en la evaluación de los resultados, en principio para determinar si se cumplieron los objetivos esperados, pero más allá de esto, un adecuado proceso de evaluación permite

conocer a detalle que factores contribuyeron a los resultados obtenidos. Casi todos los procesos que ocurren dentro de una organización son susceptibles de ser mejorados, las estrategias implementadas en este manual no son la excepción, los procesos de evaluación y mejora deben ser un ejercicio permanente si las empresas quieren obtener los mejores resultados. En caso de no haber logrado los resultados esperados durante la implementación de cualquiera de las estrategias contenidas en este manual podemos seguir las siguientes recomendaciones

- Asegurarse que las métricas en base a las que se determina el éxito son precisas
- Revisar nuevamente los pasos considerados en este manual tomando en cuenta las recomendaciones previas a la implementación
- En caso de ser necesario, replantear los objetivos por metas más pequeñas y alcanzables
- Tomar en cuenta que es posible que sea necesario un período de tiempo para poder observar o medir los resultados
- Incrementar los esfuerzos orientados a promocionar estas estrategias entre el personal.

Ya sea que se hayan alcanzado las metas previstas, o incluso si solo se lograron resultados aproximados a los esperados, es necesario perseguir la mejora de las estrategias, ya sea para adaptarlas a las necesidades cambiantes de la organización o para evitar caer en la costumbre y monotonía, en cualquier caso la mejora de cualquier proceso siempre será con la finalidad de obtener mejores resultados, para este fin podemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones

- Hacer uso de los canales de comunicación ascendente para conocer la opinión del personal y de esta forma evaluar o mejorar las estrategias
- Afinar las métricas utilizadas tanto para evaluar el desempeño individual como para evaluar los resultados obtenidos posterior a una implementación, y siempre que sea posible encontrar nuevas métricas con mayor precisión
- Búsqueda e implementación de nuevas estrategias distintas a las contenidas en este documento que cubran los objetivos y necesidades específicas de cada empresa

- Entre las metas a largo plazo de toda organización debería estar la implementación y mejora de procesos, por lo que siempre que sea posible las empresas deberían destinar personal exclusivo para tareas de evaluación y mejora, y siempre que sea posible, la persona que ocupe esa posición debería ser un psicólogo organizacional.

CONCLUSIONES

Entender lo que motiva a un empleado es un concepto que puede variar considerablemente entre un empleado y otro, e incluso, en un mismo empleado a lo largo del tiempo, ya que esto depende de cuales de sus necesidades han sido satisfechas, para lograr comprender lo que motiva a un empleado, es necesario que al hablar de motivación lo hagamos en términos de las necesidades del empleado, y no desde la perspectiva de la organización, estas necesidades pueden ser de seguridad, pertenencia, afecto o aceptación, y estar matizadas por los intereses o aspiraciones que cada empleado pueda tener.

La literatura consultada para esta investigación sugiere que un aumento de sueldo así como otro tipo de alicientes del tipo económico solo resultan efectivos por un corto período de tiempo y rara vez tienen un impacto real en el largo plazo, ya que el beneficio percibido por estas desaparece rápidamente para dar pie a nuevas necesidades insatisfechas. Aun así, este incremento aparente y momentáneo en la productividad, puede provocar que las empresas eleven considerablemente sus costos por capital humano, por lo que en el largo plazo, en caso de no implementarse estrategias orientadas a la motivación y productividad de los empleados, estos costos podrían incluso poner en riesgo la supervivencia de una empresa, este escenario ejemplifica la necesidad de un psicólogo organizacional en todas las empresas.

Todo proyecto a gran escala surge de una idea y durante su crecimiento debe sumar a otras personas para llevarse a cabo, las estadísticas podrán mostrar cuantas empresas fracasaron y a los cuantos años, pero jamás podrán cuantificar cuántos de esos proyectos no tuvieron éxito por no integrar un equipo de trabajo con la gente adecuada, o por tener en puestos clave a personas que carecían de capacidades de liderazgo o preparación, es ahí donde la psicología organizacional cobra relevancia en el mundo tan competido de hoy día.

Es posible afirmar que gran cantidad de las personas que ocupan posiciones estratégicas en las organizaciones no tienen una preparación adecuada como

líderes, por lo que aun cuando puedan ser expertos en su campo de actuación pueden atravesar complicaciones obteniendo los mejores resultados de un equipo de trabajo. Aún no existe alguna investigación formal que pruebe la existencia de una relación directa entre la motivación y el desempeño, sin embargo si es posible afirmar la existencia de una relación causal indirecta entre las técnicas de motivación y el desempeño y la productividad de los empleados, es por ello que para mejorar su productividad, las empresas deben primero conocer y satisfacer las necesidades de sus empleados.

Todas las empresas pueden emprender acciones para mejorar, y debido a que los requisitos son tan básicos, así como la prácticamente ausencia de necesidad de recursos económicos para su implementación, es posible implementar las estrategias contenidas en este manual así como otras muchas en todas las empresas, y aun cuando los resultados obtenidos no sean los ideales, es posible rediseñar las estrategias para hacerlas más adecuadas o incluso probar con estrategias completamente nuevas y diferentes, sin embargo, la implementación de estas estrategias tiene un alcance, y es que desafortunadamente, aun cuando se obtengan de ellas los mejores resultados, por muy buenos que sean distarán mucho del resultado de incorporar a una empresa la visión de un psicólogo organizacional.

Existe un vacío por llenar en las carreras económico administrativas en cuanto a temas de psicología organizacional, siendo esta una formación tan importante para todo aquel que aspire a una posición de autoridad, sin embargo también se requiere que las empresas se transformen y exijan que sus puestos clave cuenten con preparación en la administración de personal de manera similar a como exigen que conozcan el uso de alguna herramienta o proceso.

Frecuentemente, las empresas están más preocupadas por analizar la mentalidad y comportamiento de sus clientes que por analizar la mentalidad y comportamiento de sus empleados, de esta forma muchas de las posiciones más importantes para una empresa son ocupadas por personas con habilidades y conocimientos orientados a entender al cliente externo de una empresa más allá de otras

capacidades como podría ser las capacidades de liderazgo, esto provoca que existan empresas en las cuales la persona a cargo de tomar decisiones (a cualquier nivel) conozca mejor las necesidades de sus clientes que las de sus empleados o equipo de trabajo.

Actualmente existe la falsa impresión de que ser pionero en el uso o aprovechamiento de tecnologías es la clave para el éxito en los negocios, cuando en realidad la fórmula de las grandes corporaciones ha sido siempre la misma: reunir el talento y capacidades de la gente adecuada y motivarlos para enfocarse hacia un mismo objetivo.

Debido a lo anterior, la conclusión más importante producto de la elaboración de este proyecto es comprender el vacío que existe en las empresas y como la visión de un psicólogo organizacional puede resultar determinante para los resultados de cualquier equipo de trabajo, un psicólogo organizacional puede desempeñar posiciones muy diversas dentro de una empresa, pero más allá de esto, el psicólogo organizacional puede aportar su capacidad de comprender variables tales como: pertenencia, clima laboral o distancia de autoridad, y manipularlas para lograr resultados positivos en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akhtar, A. (2019). Un CEO que escribe 9.200 tarjetas de cumpleaños de empleados al año explica el verdadero sentido de la gratitud. Retrieved 5 January 2020, from <https://www.businessinsider.es/ceo-escribe-tarjetas-cumpleanos-9200-empleados-507939>
- Al-Masri, S. (2015). Managing Staff Aspirations: Three Ways To Drive The Growth Of Both Your Human Capital And Your Company. Retrieved 20 May 2020, from <https://www.entrepreneur.com/article/244264>
- Arteaga, J. (10 de mayo de 2018) *La mamá que fue cajera y ahora es vicepresidenta en Walmart.* <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/mama-cajera-vicepresidenta-walmart-mexico/>
- Baron, R., Byrne, D., & Kantowitz, B. (1981). Psicología un enfoque conceptual (1st ed., p. 459). Mexico: Nueva editorial interamericana.
- Bradberry, T. (2016). 9 Things That Make Good Employees Quit. Retrieved 5 May 2020, from https://www.huffpost.com/entry/9-things-that-make-good-e_b_8870074
- Cândido, Carlos & Santos, Sérgio. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. Journal of Management & Organization. Disponible online desde https://www.researchgate.net/publication/264004530_Strategy_implementation_What_is_the_failure_rate
- Chiavenato I. (2004). “Administración de recursos humanos” (pp. 557-569). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato I. (2004). “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”. México. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (3ra ed.). Mexico: McGraw Hill.

- Clavería, A. (20 de agosto 2009) *La importancia de reconocer a los empleados*. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- Editorial American Express (22 de junio de 2015). *How a daily morning meeting can improve your business*. <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/how-a-daily-morning-meeting-can-improve-your-business/>
- Elton Mayo, Hawthorne and the Western Electric Company, *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, (1949).
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Furnham, A. (2001) *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Alfaomega grupo editor
- Gómez, C. (2002) *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2 (2) (2002), pp. 61
- Gray, K. (11 de agosto 2010) *Untangling Positive and Negative Employee Feedback*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/untanglingfeedback.aspx>
- Chamorro-Premuzic, T.(2013) *Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research*. Disponible online <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
- Herzberg, F. Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.). New York: Macmillan.
- Kanfer, R. (1990) *Handbook of industrial and organizational psychology* 1, 75-170

- Kohll, A. (2018). What employees really want at work. Retrieved 5 May 2020, from <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/07/10/what-employees-really-want-at-work/#5e16b30b5ad3>
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30. 58-65.
- Kreitner, R. (1995). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Martin, R. (2019). The high price of efficiency. Retrieved 5 May 2020, from <https://hbr.org/2019/01/rethinking-efficiency>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, July 1943. 370-396.
- Moreno, A. (2014). Lealtad empresarial: valor perseguido pero poco alcanzado. Retrieved 20 May 2020, from <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/lealtad-empresarial-perseguido-alcanzado-56564>
- Nicolaci, M. (2008) Condiciones y medio ambiente de trabajo (cymat). Hologramática Facultad de Ciencias Sociales UNLZ Año V, Número 8, V2, pp.3-48 ISSN 1668-5024 Disponible en línea en: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=835>
- Niu, D. (2014). Harness the Power of a Daily Morning Meeting. Retrieved 5 August 2019, from <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/how-a-daily-morning-meeting-can-improve-your-business/>
- Organización mundial de la salud, (2019) *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/
- Orozco, E. (2007). Inteligencia social y sobrevivencia. Retrieved 5 May 2020, from <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-social-y-sobrevivencia/>
- Pritchard, Robert; Jones, Steven; Roth, Philip; Stuebing, Karla; Ekeberg, Steven (1987) *Organizational Productivity Measurement: The*

Development and Evaluation of an Integrated Approach. Institute for Organizational Behavior Research and Department of Psychology. University of Houston. Houston, Texas

- Riquelme, R. (2017). 4 formas de motivar mejor a tus empleados. Retrieved 5 May 2020, from <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/4-formas-de-motivar-mejor-a-tus-empleados-20170103-0057.html>
- Selden, B. (2010). Money, happiness and motivation. Retrieved 5 May 2020, from <https://www.management-issues.com/opinion/6100/money-happiness-and-motivation/>
- Segura, C. (2010). El lider humano (1st ed., pp. 101-104). Mexico: Publidisa.
- Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. New York: Free Press.
- Stuart-Kotze, R., & Serralde, A. (2019). Los siete secretos de los líderes altamente efectivos (1st ed.). Ciudad de Mexico: Ink it..
- Smith, E. (2019). Suggestion Box History: The Small Data Before Big Data. Retrieved 5 August 2019, from <https://tedium.co/2019/01/31/suggestion-box-history/>
- Steve Crabtree, Gallup study (2013), "Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work" <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Taylor, F. (1911). The principles of scientific management (1st ed.). Disponible online para consulta abierta desde: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html>
- Ucha, F. (2012). Definición de Satisfacción laboral. Retrieved 20 May 2020, from <https://www.definicionabc.com/social/satisfaccion-laboral.php>