



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**EL DESEMPEÑO LABORAL INFLUENCIADO
POR LAS RELACIONES HUMANAS EN
LAS EMPRESAS**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

ARMANDO MEJÍA PLATAS

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. MANUEL NÚÑEZ CABRERA

PUEBLA, PUEBLA.

FEBRERO DE 2014

Contenido

CAPITULO I Introducción.....	5
1.1 Objeto de estudio.....	6
1.2 Pregunta inicial.....	6
1.3 Planteamiento del problema	6
1.4 Delimitación Del Problema.....	7
1.5 Justificación	8
1.6 Objetivo general.....	9
1.7 Objetivos específicos.....	9
1.8 Hipótesis.....	10
1.9 Metodología.....	10
1.10 Resultados esperados	10
CAPITULO II Marco Teórico.....	11
2.1 Las Personas en el trabajo.....	12
2.1.1 El talento	12
2.1.2 La experiencia.....	13
2.1.3 Objetivos y Valores.....	13
2.1.4 La importancia de los objetivos.....	14
2.1.5 Energía o esfuerzo.....	15
2.1.6 Recompensas	16
2.2 Las relaciones entre individuos. La comunicación.	16
2.2.1 Los signos Verbales	17
2.3 Los grupos en las organizaciones	18
2.3.1 El conflicto	18
2.3.2 La motivación	20
2.3.3 Motivación adquirida.	21
2.3.4 La motivación hacia el trabajo.	22
2.3.5 Motivación intrínseca.....	23
2.4 Evaluación y comprobación del rendimiento.....	25
2.4.1 Liderazgo	26
2.4.2 Algunas cualidades cognoscitivas:	27

2.4.3 Cualidades interpersonales	27
2.4.4 Cualidades de presentación	27
2.4.5 Liderazgo y Cambio	28
2.5 Bases para la comprensión del comportamiento	30
2.5.1 El rendimiento eficaz.....	32
2.5.2 Habilidades y competencias.....	33
2.5.3 Demografía.....	33
2.5.3.1 Diferencias de género.	33
2.5.3.2 Diversidad cultural y racial.....	34
2.5.4 Variables psicológicas individuales	34
2.5.4.1 Percepción.....	34
2.5.4.2 Atribución.....	35
2.6 Actitudes	35
2.6.1 Cambio de actitudes.....	36
2.6.2 Actitudes y valores	37
2.6.3 Actitudes y satisfacción laboral.....	37
2.7 El contrato psicológico	38
2.8 Principios de acondicionamiento operante.	38
2.8.1 Modificación conductual.....	39
2.8.2 Teoría de las Expectativas	39
2.8.3 Teoría de la equidad.....	40
2.8.4 Teoría del establecimiento de metas.....	42
CAPITULO III Caso Práctico	43
3.1 Descripción de la empresa:	44
3.1.1 Estructura	44
3.1.2 Aplicación del estudio	44
3.1.3 Las variables	45
3.2 El estado inicial de las variables	45
3.3 Actividades realizadas	50
3.4 Los resultados.....	56
Conclusiones finales:	61

BIBLIOGRAFÍA..... 63

CAPITULO I Introducción

1.1 Objeto de estudio

Las estrategias del proceso de desarrollo organizacional y su impacto en la empresa.

1.2 Pregunta inicial

¿El desempeño laboral se ve influenciado por las relaciones humanas en las empresas?

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente en las organizaciones se tienen elementos de medición de la productividad y efectividad del desempeño laboral y en primera instancia solo se consideran motivadores compensadores económicos o en especie, como variables para intentar mejorar el trabajo de los empleados.

En este sentido podemos afirmar que uno de los elementos importantes para que las personas trabajen es la retribución económica, ya que ésta provee de lo básico para satisfacer las necesidades primarias de la vida cotidiana.

Otro elemento importante es que las personas trabajan en grupos y necesariamente existen interrelaciones entre ellas para efecto de lograr articular un bien o un servicio para lo que fue creada la organización; y en este sentido se tienen pocos elementos de evaluación de la efectividad del trabajo en conjunto.

Un elemento más que entra en juego es la administración de la gestión de las situaciones entre las personas, en función de la importancia del tema en cuestión o de la urgencia de solución que se requiera. Ya que la administración de la gestión determina en gran magnitud el éxito de la solución y la facilidad con la cual será aceptada por el grupo y a su vez implementada en el sistema por efecto de primero solucionar el problema y finalmente prevenir que se vuelva a presentar.

1.4 Delimitación Del Problema

Teórica

Para el desarrollo del estudio se analizarán las diferentes variables del proceso de desarrollo humano y las fases que componen este proceso con la finalidad de homologar estas diferentes alternativas e implementar de manera eficaz las aplicables en este caso de estudio.

Geográfica

La investigación se llevará a cabo en una empresa del estado de Puebla. La ubicación de la empresa Francisco Sarabia número 11 en la colonia Francisco I. Madero Puebla, Puebla.

Temporal

Se analizarán los años 2012 y 2013 con información selectiva de la empresa que nos permita entender la evolución de la misma con este proyecto concluyendo el presente estudio en un periodo de 8 meses.

Unidades de análisis

- Departamento de Operaciones
- Departamento de Mercadeo
- Clientes
- Departamento administrativo

Cultural

Esta parte de delimitación se considerará a fondo debido a la importancia que se desprende de este factor, ya que se analizará la cultura que se muestra

actualmente en el sector y en este tipo de empresas del caso de estudio. Así como la evolución que se presente al implementar las estrategias.

1.5 Justificación

El proceso de las relaciones humanas es un tema de suma importancia para el desempeño de las empresas de manera general sin embargo, para la mayoría de ellas es un reto el poder incorporar elementos de desarrollo humano de manera correcta y proactiva. La presente investigación busca implementar elementos de el proceso de desarrollo humano en una empresa con la finalidad de estructurarla de manera adecuada, incluyendo cada uno de los elementos de este proceso como son: Objetivos, remuneración, motivación, desarrollo de equipos, gestión efectiva, entre otras; así como la importancia de la relación entre estos elementos y el impacto de estos en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Esta investigación tendrá una base teórica con el estudio previo de los diferentes elementos de las relaciones humanas que se tienen que considerar para lograr rendimientos diferenciados en las actividades diarias de las personas en la empresa y otra práctica con la aplicación a la empresa de estudio.

En las empresas el tema de cómo se comportan las personas durante sus labores en la organización requiere cierto grado de comprensión de las diferencias individuales y los gerentes invierten gran parte de su tiempo evaluando el ajuste entre los individuos, por lo que es necesario tener un panorama muy amplia de herramientas que nos ayuden a hacer esa actividad de manera más fácil y sencilla.

También es necesario abordar cómo el entorno (trabajo, familia, comunidad y sociedad) están entrelazados e influyen en las diferencias individuales de las personas.

Logrando conocer e implementar los elementos de relaciones humanas en las empresas se conseguirá una serie de beneficios como la adecuada división del trabajo, mejor clima laboral, cumplimiento óptimo de objetivos etc. Y con estos beneficios la empresa en estudio lograra personas que puedan trabajar de manera eficiente.

Lo más relevante de este estudio es determinar la importancia del cada uno de los elementos del desarrollo organizacional, incorporando distintas teorías e implementar este proceso de manera secuencial en el caso de estudio, midiendo las variables que serán afectadas positiva o negativamente.

1.6 Objetivo general

Implementar elementos de desarrollo organizacional en la empresa de estudio mediante la prueba en práctica de los mismos para efectos de optimizar la gestión entre departamentos de la empresa y obtener una colaboración integral multidisciplinaria, obteniendo con ello resultados diferenciados en las variables operativas y de ejecución comercial.

1.7 Objetivos específicos

- Explicar cada uno de los beneficios de implementar y mantener una cultura de relaciones humanas efectivas.
- Estudiar y aplicar cada elemento del desarrollo organizacional en el caso de estudio.
- Establecer la relación entre la implementación de las variables seleccionadas y los beneficios en la empresa de estudio

1.8 Hipótesis

- La gestión adecuada de los problemas y tener al personal contento y comprometido puede lograr soluciones interdisciplinarias y fáciles de ejecutar, dando como resultado indicadores consistentemente arriba del estándar natural de desempeño.

1.9 Metodología.

La investigación se aplicara de manera cualitativa de tipo descriptiva, describiendo las propiedades de la empresa en análisis, evaluando la importancia de cada una de los elementos de relaciones humanas y desarrollo organizacional, además de considerar la percepción de cada persona de los diferentes departamentos de la empresa en estudio. Las técnicas de investigación de campo que se utilizarán serán la observación y análisis de datos.

1.10 Resultados esperados

Se espera presentar a la empresa una propuesta integral de elementos de desarrollo organizacional para la implementación práctica de un programa gestión basada en relaciones humanas aplicable directamente a sus necesidades, que involucre cada uno de los elementos del mismo. Buscando mostrar la importancia de la implementación de este proceso, para la mejora en competitividad y rentabilidad de la empresa. Así como la mejora en las variables operativas y comerciales intrínsecas de la empresa en estudio.

CAPITULO II Marco Teórico

2.1 Las Personas en el trabajo.

En todas las organizaciones las personas en el trabajo y sus interrelaciones con los demás compañeros de trabajo comienza con el comportamiento de cada individuo para después analizar el comportamiento entre ellos. Por ello es importante analizar las características de los individuos viendo cómo se comportan en el trabajo.

Primeramente hablaremos del rendimiento, teniendo en consideración que el rendimiento de un individuo en el trabajo está en función de los siguientes factores:

El talento, las capacidades y las competencias

Experiencia

Metas y Valores

Energía o esfuerzo

Recompensas.

2.1.1 El talento

El talento se hereda, las capacidades y competencias se aprenden. El talento solo indica el potencial de la persona y no predice el rendimiento. Dentro de los talentos mas mencionados están:

Razonamiento

Espacio-Visual

Rapidez y exactitud de percepción

Manual

Ciertos talentos están más presentes en las mujeres que en los hombres y viceversa, sin embargo hay que tener cuidado en las generalizaciones de talentos con base en diferencia de género.

La relación del talento con la gestión es uno de los elementos que se toman en cuenta para el desempeño en el trabajo dado que es un elemento que ayuda a construir relaciones estratégicas entre los miembros del equipo

2.1.2 La experiencia

El rendimiento del empleado con experiencia supera al del novato. El personal eventual adolece de falta de experiencia en la organización en términos de sistemas, funciones y prácticas de la empresa. La ventaja práctica de la experiencia reside en el efecto que tiene sobre la confianza del trabajador; el hecho de saber que se es capaz de hacer el trabajo proporciona una base excelente.

2.1.3 Objetivos y Valores

Uno de los factores que mayor describen al rendimiento es la motivación individual ya que las personas se mueven con intenciones y cuando una persona encuentra sus razones más allá de ella misma. Seleccionamos objetivos que son importantes para nosotros e intentamos cumplirlos.

Cuando una persona intenta alcanzar una meta se comporta de un modo al que conocemos como motivación, esta motivación es la elección del individuo de participar o no en la actividad, dado que sabe que se va dedicar tiempo y energía en esa actividad en particular. La motivación es el proceso por el cual reconocen los objetivos, se realizan elecciones y se pone energía en perseguir y cumplir con la meta. Este proceso mental y de comportamiento implica:

Objetivos

Decisión de comenzar

Elección

Perseverancia-

Los objetivos se relacionan con las situaciones particulares y la decisión de comenzar puede ser causada tanto por la situación como algo interno personal; por lo tanto, ligando objetivos y/o valores importantes para nosotros a la situación en que nos encontramos podemos incentivarnos a comenzar a cumplir el objetivo.

Los objetivos individuales son la clave para la motivación y ellos son mayormente obtenidos por la intuición al recopilar información: mirar, escuchar y preguntar para clarificar; siendo con ello más intuitivas que lógicas. Con ello definen sus propios objetivos.

Una de las clasificaciones de los objetivos es la siguiente:

Confort

Estructura

Relaciones

Reconocimiento

Poder

Autonomía

Y la prioridad de estos objetivos depende del grado de responsabilidad que tenga en la empresa, es decir, el cargo que desempeñe.

2.1.4 La importancia de los objetivos

Objetivos de confort. A este grupo de objetivos se les conoce como de necesidades o impulsos corporales o primarios, por lo que se incluyen instintos básicos tales como comida, bebida, vivienda y sexo. Esta es la categoría con más

variabilidad ya que depende del entorno socioeconómico ya que lo que puede ser un palacio para una persona puede ser una choza para otra.

Objetivos de reconocimiento y estatus. El reconocimiento es uno de los objetivos más importantes para las personas triunfadoras, es la visión que tienen de sí mismas y resulta básico para su autoestima y se desarrolla a partir de mirar las experiencias principalmente de otras personas.

Objetivos de poder. Este objetivo se caracteriza principalmente por el deseo de tener la oportunidad de influir, controlar y recompensar el comportamiento de los subordinados. Cuando se buscan directivos eficaces, este es el tema que se relaciona positivamente con el éxito y no el de reconocimiento. Esto significa que las personas que conceden gran prioridad al reconocimiento no pueden ser directivos exitosos sino que es más probable que la característica más susceptible de hacer que un directivo tenga éxito sea la del poder y no la del reconocimiento.

Objetivos de autonomía, creatividad y desarrollo. Estos objetivos tienen que ver con conceptos de autorrealización, búsqueda de independencia, de oportunidades de originalidad y de creatividad, búsqueda de desarrollo y retos. Estos objetivos se relacionan con un ideal que puede hacerse realidad.

2.1.5 Energía o esfuerzo.

Es elección de cada empleado decidir la cantidad de energía que le dedicará a cada uno de los asuntos que atiende y se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tasas de actividad

Número de horas de actividad

Horas de descanso (sueño)

Elegir participar en actividades de ocio y deportivas

Este tema de energía o vigor aparece en sus actividades como una decisión y un esfuerzo para evitar el fracaso.

2.1.6 Recompensas

Las empresas ofrecen al individuo motivaciones para trabajar y los podemos clasificar de la siguiente manera:

Recompensas extrínsecas. Se definen como recompensas tangibles como el salario o sueldo, los incentivos, las comisiones, las condiciones de trabajo, un coche, las pensiones, etc. Que a menudo se le conocen como factores higiénicos.

Recompensas intrínsecas. Se definen como la oportunidad de satisfacer otros objetivos como estilo de vida, confort, sentido de realización, competencia, estatus, reconocimiento público, etc. También las conocemos como satisfacción por el trabajo o motivadores.

2.2 Las relaciones entre individuos. La comunicación.

Las relaciones implican percepciones y comunicación. La comunicación es un intercambio en un proceso sin fin. La comunicación se produce cuando se comparte información entre un mínimo de dos participantes.

La comunicación se puede clasificar en cuatro diferentes canales:

Visual. Los ojos son los receptores

Auditivo. Los oídos son los receptores

Olfativo. La nariz es la receptora

Táctil. La superficie de la piel es la receptora

En la realidad ocupamos una combinación de todos los canales de comunicación de forma intuitiva y solo uno de ellos es el predominante pero todos ellos nos complementan la información para su consecuente procesamiento y acción.

También tenemos signos no verbales:

La proximidad. La proximidad entre las personas es determinada por la situación y el modo de que las personas utilizan y perciben el espacio; es factor determinante para delimitar el espacio personal y protegerlo.

La postura. La forma de permanecer frente a otra persona también nos proporciona claves para que las personas sean motivadas e influenciadas.

El aspecto físico. Al aspecto físico como la cara, el pelo, las manos, etc. añadimos predicciones sobre el comportamiento.

Los gestos y las expresiones faciales. Las emociones, actitudes y creencias se pueden transmitir mediante expresiones faciales. Algunas de estas claves tienen significado universal como el llanto, el rubor, la lividez, etc. Después de la cara son las manos y los brazos los que proporcionan las claves no verbales más importantes.

La dirección de la mirada. Los movimientos de los ojos dicen al transmisor algo sobre el receptor. Parecen ser las señales de “para que sepas” y “estamos listos para esta relación”

2.2.1 Los signos Verbales

Los signos verbales son todas las palabras que formamos para hacer una expresión y comunicarla a nuestro receptor. Los signos verbales refuerzan a los no verbales para aclarar alguna situación (consiente o no consiente).

Podemos mejorar la comunicación interpersonal con algunas acciones como: Prestando atención continuamente a los gestos del otro, sabiendo alternar el habla con la escucha, comprobando de vez en cuando el significado de las expresiones y del habla, proporcionando una retroalimentación continua, entre otras. Esto para efecto de ser más eficiente el proceso y se logren los objetivos deseados.

2.3 Los grupos en las organizaciones

Los grupos se definen como un conjunto de personas que pueden interactuar entre si y son percibidos frente a otros como miembros de un equipo. Y podemos contemplar a una organización como a una serie de grupos acoplados, de manera que el rendimiento de una organización está determinado por la combinación de los rendimientos de los diferentes grupos.

Los grupos se forman con un objetivo común, que buscan cumplir ya sea de manera informal o formal.

Los grupos de trabajo buscan construir algunas reglas que estarán vigentes durante el tiempo que está reunido el grupo y la mecánica de construcción de las reglas pueden considerarse, entre otras, estas:

Las normas se construyen en torno a la tarea

Las normas se desarrollan en torno a objetivos no formales.

Las normas se desarrollan en torno a opiniones, actitudes y creencias

Las normas se desarrollan en torno a la apariencia física.

De este modo se pueden controlar estrechamente las actividades de la gente, incluyendo sus vestidos y palabras.

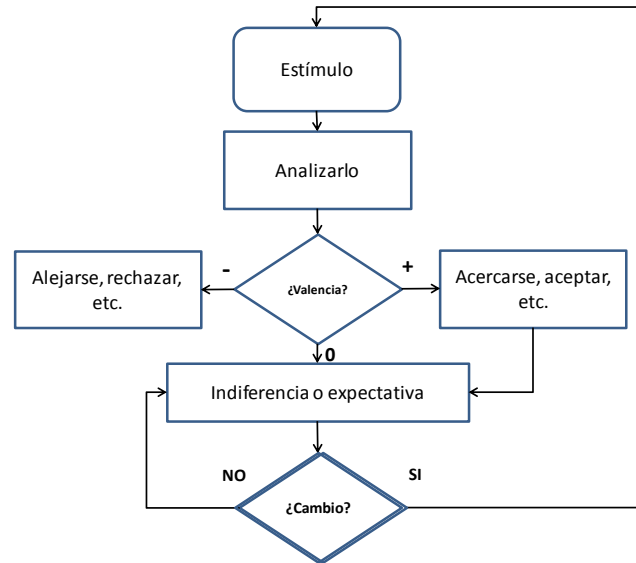
2.3.1 El conflicto

Cada vez que se presenta un estímulo a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de estas categorías:

1.- Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos y por tanto motivada a acercarse a él, aceptarlo o a dejar que se acerque. Valencia positiva.

2.- Nocivo, desagradable, doloroso, dañino; está en contra de sus objetivos y por ende le motiva a evadirlo, es una valencia negativa.

3.- Indiferente. No despierta su interés; la persona permanece a la expectativa. En caso de que exista algún cambio. Éste constituye un nuevo estímulo y el ciclo comienza de nuevo. Valencia cero.



Cuadro de creación Propia

El conflicto dentro de los grupos es inevitable dado que dependen de la asignación de roles y del poder. El conflicto da energía a las relaciones para poder crecer y ser más fuertes, pero también puede ser dañino en los sistemas sociales.

El conflicto interpersonal se produce en un individuo cuando existen varias opciones igualmente atractivas, pero que solo se puede elegir una. A nivel general se produce cuando dos personas se dan cuenta que sus actitudes, motivos, valores, expectativas o actividades son incompatibles y no están de acuerdo.

Las ventajas del conflicto son las siguientes:

- Presentar diferentes soluciones al problema

- Definir claramente las relaciones de poder dentro del grupo

- Animar la creatividad

- Centrar la intención en las contribuciones de los individuos

Sacar a luz argumentos emotivos no racionales

Liberar conflictos interdepartamentales o interpersonales de importancia.

De lo contrario al ser destructivo puede:

Impedir a los miembros “ver” la tarea

Dislocar a todo el grupo y producir polarizaciones

Hacer que la gente utilice comportamientos defensivos y bloqueantes

Acabar con la desintegración del grupo

Dentro de las organizaciones es difícil saber cuando un conflicto es constructivo o destructivo y puede llevar a la desintegración del equilibrio social dentro del grupo. Con ello llevar al grupo a una serie de comportamientos que bloquean la comunicación, como restringir la información, mentir, emparejamiento (rotura en subgrupos), degradaciones (de los otros o de uno mismo), lucha, fuga, hacer ruido o cambio de tema. Por lo que hay que estar muy atentos para lograr identificar estas señales y actuar en consecuencia para construir el mejor acuerdo posible.

Algunas tácticas para dar solución al conflicto entre grupos es la siguiente:

Identificar los objetivos

Intercambiar a los miembros del equipo

Identificar la amenaza externa

Recompensar la cooperación

Integrar a un tercero como silla abierta que facilite la solución.

2.3.2 La motivación

Uno de los elementos que se deben de considerar en cualquier empresa, para poder hacer que las personas rindan más es la motivación. Es la actividad diaria

del directivo. Motivar a los individuos significa crear un entorno en el que puedan satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. Debe de haber un equilibrio entre esfuerzo, rendimiento y recompensa. Se necesita que la energía y los objetivos del individuo se vinculen con las recompensas y objetivos de la empresa, sabiendo que estas relaciones cambian con el tiempo; en ocasiones están relacionadas con el dinero y en otras ocasiones con poder o jerarquía.

2.3.3 Motivación adquirida.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos y es precisamente la sociedad la que va moldeando en parte la personalidad; la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades, por ejemplo, en nuestra cultura es importante usar la cuchara, el cuchillo y el tenedor.

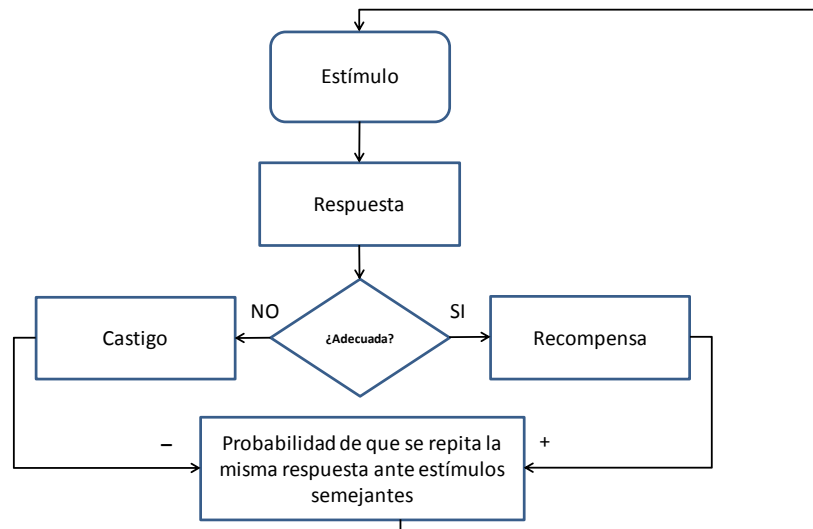
Ahora bien, el mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros es el siguiente:

- 1.- Se presenta un estímulo
- 2.- La persona responde al estímulo
- 3.- Un miembro de la sociedad con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
- 4.- En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe de ser adecuada al individuo y se debe de darse casi después de que ocurre el comportamiento en cuestión.
- 5.- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, a estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que ocurre se llama reforzamiento; una vez que repite en muchas ocasiones ese comportamiento se dice que ha habido un aprendizaje.

6.- El castigo es menos efectivo, parece que la información que transmite no es específica, dice que la respuesta no es la esperada pero no dice porque. Sin embargo disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento.

7.- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

Una vez que hemos aprendido algo pasa a ser parte de nuestro equipo conductual, si los reforzamientos son numerosos pasan a formar parte de diversos mecanismos psicológicos: de nuestros valores, normas y de nuestros factores motivacionales adquiridos mediante el aprendizaje.

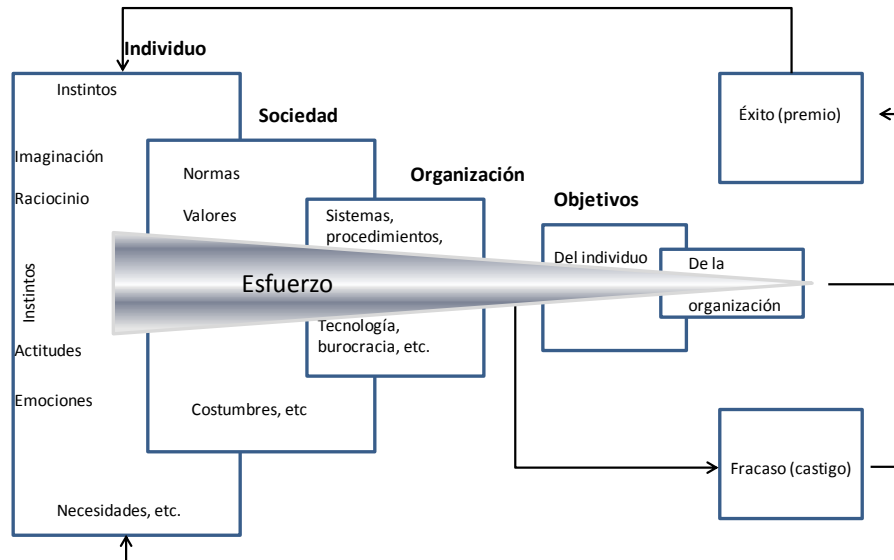


Cuadro de creación propia.

2.3.4 La motivación hacia el trabajo.

Cuando escuchamos la frase “hay que motivar a los empleados para que trabajen más” toma un matiz manipulador. Sin embargo, para hacer las cosas más difíciles, se habla de “motivación para el trabajo” y toma un tono de dirección el cual a final de cuentas ve al trabajo como un “fin”; la mayoría de las personas no ven al trabajo sino como un medio para lograr algunas cosas. Es por ello que debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas que pueden ser logrados por vía de un medio, el trabajo (Chruden, 1991, 241).

El diagrama siguiente muestra algunos de los elementos que se interrelacionan para dar resultados en el trabajo.



Cuadro (Chruden, 1991, 242).

Cabe resaltar que para que sea efectivo el esfuerzo, se deben de alcanzar tanto el objetivo del individuo como el de la organización.

Se debe de diseñar un sistema de recompensas que funcione. Los sueldos o salarios son independientes del rendimiento y ejercen poca influencia en la motivación. Sin embargo se tienen sistemas de reconocimiento intrínsecos que nos motiva a la mayoría para seguir prestando nuestro esfuerzo y que se ajusta a los objetivos. Algunos elementos de este tipo de reconocimiento son el éxito, el cumplimiento, la amistad, la identificación, la promoción, el reconocimiento, el poder, la autonomía, la creatividad, el crecimiento, los logros la satisfacción y el formar parte de un equipo triunfador.

2.3.5 Motivación intrínseca.

Para los elementos internos u objetivos personales, Maslow aportó elementos teóricos muy importantes para entender los efectos de la motivación y demostró que cuando se satisface la necesidad se pierde la fuerza de los

motivadores (Reyes Ponce, 2004). Maslow explica que hay una aparición progresiva y secuencial de necesidades (Reyes Ponce, 2004):

Las primeras son las básicas, fisiológicas.

Las siguientes son las que se vinculan con las emociones y los sentimientos; el ser estimado y ser querido.

Las siguientes tienen que ver con las cualidades personales como el poder, el éxito.

Las necesidades afectivas, de reconocimiento, de desarrollo personal, de asumir nuevas responsabilidades nunca se agotan. Por consiguiente, si las empresas logran detectar esas necesidades experimentadas por sus empleados, habrán identificado probablemente una de las claves para conseguir que se apliquen profundamente en la empresa.

Hezberg pudo demostrar la diferencia entre factores motivadores y factores higiénicos (Reyes Ponce, 2004). El salario y la jornada laboral son factores de higiene. La motivación permanente se da cuando el trabajador puede auto realizarse, es reconocido en la empresa, toma decisiones y se responsabiliza de un proyecto.

Vroom explica que la motivación es producto de tres factores (Reyes Ponce, 2004):

La valencia. Es el grado en el que un trabajador desea una recompensa, como los objetivos individuales

La expectativa. Es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Y se presenta en términos de probabilidades en relación del esfuerzo dedicado.

La instrumentalidad. Es la idea que tiene una persona de que recibirá una recompensa cuando haya realizado un trabajo.

Ahora bien, casi todas las necesidades están íntimamente vinculadas a los cambios sociales, por lo que nacen nuevas necesidades:

Necesidades personales: Uso del tiempo libre, disponer de flexibilidad para el desarrollo personal, flexibilidad para atender compromisos personales, la necesidad de encontrar armonía entre los valores del empleado y los valores de la empresa

Necesidades éticas: Los empleados quieren integrarse a empresas transparentes en sus relaciones con clientes y proveedores, empresas que respetan el medio ambiente, que protegen la salud de sus empleados.

Necesidades sociales: como la solidaridad con las personas que sufren, la utilización de manera directa de su vida en la ayuda a terceros.

Estas necesidades nunca se satisfacen totalmente, sin embargo, en el grado en que esas necesidades puedan quedar satisfechas en una empresa se produce motivación permanente.

2.4 Evaluación y comprobación del rendimiento.

Después de alinear los objetivos personales y de la empresa es necesario crear un sistema de retroalimentación de la evaluación del rendimiento. Los objetivos de evaluar el rendimiento son los siguientes:

- Construir una doble vía de comunicación e información sobre el rendimiento del subordinado.

- Proporcionar a los altos directivos datos sobre el desempeño de alguien.

- Señalar a los individuos sus fortalezas y debilidades

- Reunir datos para revisar las compensaciones salariales

- Ayudar a encontrar necesidades de formación

- Hacer dentro de la empresa un inventario de talento

Este sistema de retroalimentación debe ser lo suficientemente robusto como para ser confiable con los datos y debe de tener las herramientas teóricas necesarias para evaluar equitativamente a todos los individuos por igual, siendo la única diferencia el departamento al que pertenezca.

Para que pueda ayudar y mejorar el rendimiento la retroalimentación debe de ser:

Abierta y honesta

El centro de atención son los objetivos no los medios

Los objetivos se establecen conjuntamente

La comprobación del rendimiento se relaciona con los objetivos más que con los errores pasados

La crítica se realiza de modo amistoso y positivo

Los datos que se discuten son confidenciales.

2.4.1 Liderazgo

Dentro de la organización se dice que es necesario el liderazgo, pero ¿qué es el liderazgo? El liderazgo es la capacidad de hacer sentir necesidad a algún individuo en situaciones de competencia o conflicto. Es decir, un proceso de estimulación que convierte las inquietudes en compromisos y resultados.

Dentro de las características de los grandes líderes en función de lo que creen es en los indicadores de potencial:

Capacidad para desarrollar estrategias

Capacidad para poder trabajar con una amplia variedad de personas

Responsabilidad global temprana

Objetivos muy ambiciosos

Experiencia temprana en liderazgo de un grupo

2.4.2 Algunas cualidades cognoscitivas:

Búsqueda de información. Recopilan amplia información interna y externa y de varias fuentes.

Formación de conceptos. Procesan y relacionan información para dar nuevas ideas o significados

Flexibilidad de conceptos. Comparan beneficios y riesgos de diferentes alternativas y escenarios de la situación.

2.4.3 Cualidades interpersonales

Búsqueda interpersonal. Escuchar y valorar las ideas de los demás

Gestión de interacción. Pueden formar equipos coherentes.

Orientación para el desarrollo. Mantienen altas expectativas de los equipos

Logran construir una fuerte red de operaciones.

2.4.4 Cualidades de presentación

Confianza en uno mismo. Tienen grandes perspectivas de situaciones actuales y futuras, creen en el éxito.

Presentación. Presentan sus propios puntos de vista y los de otros. Usan lenguaje sencillo y cotidiano

Impacto. Son eficaces y utilizan alianzas, coaliciones y otras formas de persuasión para que los demás sean coherentes con los objetivos. Hacen visible la situación futura.

Se dice que el liderazgo es una relación y que influyen cuatro grandes variables para que tenga efecto:

Las características del líder

Las actitudes y necesidades personales de los seguidores

Las características de la organización como propósitos y estructura

El medio social, económico y político.

Y se ha llegado a decir que el liderazgo no es una propiedad del individuo, sino la compleja relación de las variables antes mencionadas.

También se afirma que las personas son líderes en tanto que crean seguidores. El liderazgo es un vínculo emocional entre seguidores, líderes y objetivos.

Los líderes crean seguidores porque generan:

Confianza en las personas que estaban asustadas.

Certidumbre en las personas que vacilaban

Acción donde existe vacilación

Pericia donde había confusión

Optimismo donde había cinismo

Convicción de que el futuro será mejor

2.4.5 Liderazgo y Cambio

Daniel Goleman y Cary Cherniss han desarrollado unas directrices para las mejores prácticas que Rob Emmerling las resume en 22 de ellas que clasifica en cuatro fases: Preparación, formación, transferencia mantenimiento y evaluación (Sanz y Casares, 2008, p 88)

Preparar el cambio.

1. Evaluar las necesidades de la organización. Determinar las competencias que resultan más críticas para obtener un rendimiento laboral efectivo.

2. Evaluar a las personas: se evalúan con base a las competencias clave.
3. Presentar las evaluaciones con cuidado: dar información a la persona sobre virtudes y defectos.
4. Multiplicar al máximo las opciones de quien aprende: las personas se sienten motivadas a cambiar cuando eligen hacerlo libremente.
5. Animar a las personas a participar: es más probable que la gente participe con los esfuerzos por desarrollarse si perciben que vale la pena y que son efectivos.
6. Relacionar las metas de aprendizaje con los valores personales: la gente está más motivada a cambiar si los cambios encajan con sus valores y esperanzas.
7. Ajustar las expectativas: construir expectativas positivas demostrándoles que las competencias sociales y emocionales se pueden mejorar y que esta mejoría llevara a resultados valoraos.
8. Medir la disposición: se debe evaluar si la persona está preparada o no para la formación.

Hacer el trabajo del cambio

9. Fomentar una relación positiva entre los formadores y quienes están aprendiendo
10. Quienes aprenden deben de dirigir sus propios cambios. El aprendizaje resulta más efectivo cuando las personas dirigen su propio programa de aprendizaje, adaptándolo a sus necesidades particulares.
11. Establecer metas claras: las personas deben de tener una idea clara sobre la característica de la competencia, como adquirirla y como demostrarla en el trabajo.
12. Dividir las metas en pasos alcanzables: es más probable que se produzca un cambio si el proceso se divide en pasos alcanzables.
13. Ofrecer oportunidades de practicar: para que el cambio dure hace falta prácticas sostenidas en el puesto de trabajo.

14. Ofrecer evaluaciones de rendimiento: las evaluaciones continuas animan a las personas y dirigen el cambio.
15. Utilizar métodos prácticos: los métodos prácticos y concretos tienden a funcionar mejor para aprender competencias sociales y emocionales.
16. Incorporar apoyos: el cambio resulta más fácil con el apoyo de quienes están pasando por cambios similares.
17. Usar modelos: usar modelos vivos o grabados en video demuestran con claridad cómo se puede usar la competencia en situaciones realistas.
18. Aumentar el conocimiento interno: ser consciente de uno mismo es el pilar sobre el que se apoya las competencias sociales y emocionales.
19. Evitar recaídas: aplicar técnicas para evitar recaídas que ayuden a utilizar los errores como lecciones.

Fomentar la difusión y el mantenimiento del cambio.

20. Fomentar el uso de las destrezas en el puesto de trabajo: se debe de reforzar y recompensar cuando se utilizan sus nuevas destrezas en el trabajo.
21. Desarrollar una cultura organizacional que apoye el aprendizaje: el cambio resultara más duradero si la cultura y la organización apoyan el cambio y ofrecen un ambiente seguro para experimentar.

¿Ha funcionado el cambio? Evaluar el cambio

22. Evaluar: para comprobar si el esfuerzo para desarrollarse tiene un efecto duradero se debe evaluar.

2.5 Bases para la comprensión del comportamiento

Es indispensable entender las diferencias de comportamiento de las personas, para poder entender cómo tales diferencias influyen en el desempeño de sus

subordinados. También es necesario entender cómo el entorno influye en esos comportamientos.

La observación, el análisis y la comprensión del desempeño individual de los subordinados es el primer paso para poder actuar en consecuencia y poder influir y modificar conductas a favor de la productividad.

El comportamiento de un empleado es complejo debido a que es afectado por variables de entorno, experiencias y sucesos individuales.

Esquema

El entorno	El individuo	Comportamientos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Laboral • Diseño del cargo • Estructura organizacional • Políticas y normas • Liderazgo • Incentivos y sanciones • Recursos • Entorno laboral • Familia • Economía • Actividades de tiempo libre y hobbies 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y competencias • Antecedentes familiares • Personalidad • Percepción • Actitudes • Atribuciones • Capacidades de aprendizaje • Edad • Raza • Sexo • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Problemas • Proceso de pensamiento • Comunicación • Conversar • Escuchar • Observaciones • Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • A largo plazo • A corto plazo • Desarrollo personal • Relaciones con los otros • Satisfacción

Esquema (Gibson, 2003)

El comportamiento de los empleados es influenciado por muchas variables, algunas de ellas se muestran en el esquema anterior.

El comportamiento de los empleados produce resultados. Se pueden generar con un resultado positivo a largo plazo y desarrollo personal; o al contrario, con un rendimiento a corto plazo negativo y falta de desarrollo.

Para comprender las diferencias individuales de deben de:

- 1.- Observar y reconocer las diferencias
- 2.- Estudiar las variables que influyen en el comportamiento individual
- 3.- Descubrir las relaciones entre las variables.

Es necesario entender las diferencias tales como actitudes, percepciones y habilidades.

Según la propuesta original de Kurt Lewin el comportamiento de un individuo es función del individuo y una variable de entorno (Gibson, 2003).

Y existe un consenso respecto a los siguientes puntos:

- 1.- El comportamiento es un resultado
- 2.- El comportamiento está orientado hacia un objetivo
- 3.- El comportamiento que se puede observar se puede medir
- 4.- El comportamiento que no se puede observar de forma directa (por ejemplo, pensar y percibir) también es importante en el cumplimiento de objetivos.
- 5.- El comportamiento se motiva.

2.5.1 El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Una parte importante del trabajo inicial es definir de antemano el rendimiento, es decir, establecer cuál es el resultado deseado.

Cuando los empleados no están rindiendo bien o en forma consistente, se debe investigar el problema, los siguientes problemas pueden ayudar a enfrentar y entender los problemas de rendimiento:

1. ¿Tiene el empleado conocimientos prácticos y las habilidades para desarrollar bien su trabajo?

2. ¿Cuenta el empleado con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo?
3. ¿Está consciente el empleado de los problemas de rendimiento?
4. ¿Cuándo apareció el problema de rendimiento?
5. ¿Cómo pueden reaccionar los compañeros de trabajo del empleado frente al problema de rendimiento?
6. ¿Qué puedo hacer yo como su jefe para mitigar el problema de rendimiento?

Estas preguntas nos llevan a entender las diferencias individuales y decidir si se requiere de alguna acción administrativa.

2.5.2 Habilidades y competencias

Una habilidad es una cualidad (innata o adquirida) que permite a una persona hacer algo mental o físico. Los conocimientos prácticos son competencias relacionadas con las tareas.

Aunque hay empleados altamente motivados, simplemente no poseen las habilidades o competencias para tener un buen desempeño.

Los gerentes intentan que las habilidades y competencias de cada individuo se ajusten a los requerimientos del cargo. El proceso de ajuste es muy importante dado que ningún tipo de liderazgo, motivación o recurso organizacional puede compensar las diferencias en cuanto a habilidades o conocimientos prácticos.

2.5.3 Demografía

2.5.3.1 Diferencias de género.

Investigaciones han demostrado que hombres y mujeres son iguales en cuanto a aprendizaje, habilidad, memoria, razonamiento, creatividad e inteligencia. A pesar de la concluyente información de las investigaciones hay personas que aun creen

que existen diferencias entre los sexos. Los hombres y mujeres están teniendo mayor igualdad en términos de comportamiento laboral.

2.5.3.2 Diversidad cultural y racial.

Hoy la fuerza laboral es mucho más diversa en cuanto a experiencia cultural, valores, competencias idiomáticas y preparación educacional. Y a la fecha no se sabe si existen diferencias significativas en el desempeño de los cargos entre los diversos grupos. No se han hecho estudios suficientes para llegar a alguna conclusión.

Es necesario no fundamentar decisiones a partir de algún grupo dominante (ej. varones blancos); la generalización defectuosa puede llevar a suposiciones impropias y presentar soluciones inadecuadas, llevar a la práctica incentivos imprecisos, evaluaciones de desempeño erróneas.

2.5.4 Variables psicológicas individuales

2.5.4.1 Percepción

Las personas utilizamos los 5 sentidos para entender el entorno: vista, tacto, oído, gusto y olfato. Estos sentidos organizan la información entregada por el entorno de manera que tenga sentido: esto es lo que se llama percepción.

La percepción es un proceso cognitivo y ayuda a las personas a seleccionar, almacenar y a interpretar los estímulos y crear una imagen significativa y coherente del mundo. Cada persona le da su propio significado al estímulo por lo que cada persona vea la misma cosa de distintas formas.

El mapa cognitivo de una persona es una construcción parcial y personal en la que ciertos objetos seleccionados por el individuo para un determinado papel, se perciben de forma particular que expresa su visión individual de la realidad.

En estos términos la percepción implica recibir estímulos, organizarlos, traducirlos o interpretarlos para influir en el comportamiento y desarrollar actitudes.

Cada persona escoge diversas señales que influyen en sus percepciones acerca de las personas, cosas y símbolos. Debido a estos factores y a su potencial falta de equilibrio, en ocasiones, las personas perciben erróneamente a otra persona o cosa; y en gran parte, las personas interpretan el comportamiento de otras en el contexto del entorno en el cual se encuentran.

Las percepciones están altamente influenciadas por las necesidades, es decir, cada individuo ve lo que quiere ver, según sea su entorno y situación actual.

El estado emocional de una persona tiene mucho que ver con la percepción. Debido a que en algunas ocasiones las emociones fuertes distorsionan las percepciones, se necesita distinguir qué temas o prácticas provocan fuertes emociones entre los subordinados y actuar de forma preventiva o en consecuencia.

2.5.4.2 Atribución

La teoría de la atribución ayuda a comprender el proceso por el cual atribuimos causas o motivos al comportamiento de las personas. Observar comportamientos y sacar conclusiones se denomina hacer una atribución.

Las atribuciones disposicionales enfatizan ciertos aspectos del individuo como la habilidad, competencia o motivación externa. Es explicar el comportamiento en términos de algo “al interior” de la persona, como agresividad, timidez, etc.

Las atribuciones situacionales enfatizan los efectos del entorno en el comportamiento. Ejemplo llegar tarde al trabajo es una atribución situacional.

2.6 Actitudes

Las actitudes son importantes dado que están vinculadas con la percepción, la personalidad y la motivación. Una actitud es un sentimiento positivo o negativo, o

un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica en la respuesta de la gente, objetos y situaciones. Las actitudes se aprenden, las actitudes definen las predisposiciones hacia aspectos dados del día a día; y proveen los prejuicios emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con otras personas. Las actitudes están organizadas y forman parte de la esencia de la personalidad.

Las actitudes están sujetas a cambios y son parte intrínseca de la personalidad de una persona. Se propone que lo que determinan las actitudes son:

Afecto. Elemento emocional o un “sentimiento” de una actitud que se aprende de los padres, profesores y pares.

Cognición. Es el componente cognitivo de una actitud y se refiere al proceso de pensamiento, centrado en el razonamiento y la lógica.

Comportamiento. Es el componente conductual de una actitud y se refiere a la intención de influir de cierto modo en alguien o algo.

La teoría de los elementos afectivos, cognitivos y de comportamiento como determinantes de la actitud y de los cambios de la misma, es muy importante para los gerentes. Los gerentes deben demostrar que los aspectos positivos valen más que los aspectos negativos porque se puede lograr eficiencia a través del desarrollo de actitudes positivas en sus empleados orientados a la organización y al trabajo.

A través de las experiencias laborales, los empleados desarrollan actitudes acerca de la igualdad de remuneración, análisis de desempeño, capacidades administrativas, diseño del trabajo y la incorporación a un grupo de trabajo.

2.6.1 Cambio de actitudes

La necesidad del cambio de actitudes es debido a que en ocasiones, éstas obstaculizan el desempeño del trabajo. Muchos factores son determinantes para el cambio de actitud pero pueden englobarse en las siguientes: confianza en el

emisor, en el mensaje mismo y en la situación. Los empleados que no confían en el gerente no aceptarán el mensaje del gerente o el cambio de actitud, así mismo si el mensaje no es convincente no existe presión por cambiar.

Aun cuando el gerente sea confiable, entregue un mensaje convincente y se preferido, no está resuelto el tema de cambio de actitud. Es importante el compromiso y la firmeza del comportamiento del empleado hacia una actitud. Las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar porque la persona ha mostrado compromiso, y el cambiar es aceptar que se cometió un error.

2.6.2 Actitudes y valores

Los valores están ligados a las actitudes en el sentido de que un valor sirve como medio para organizar las actitudes. Los valores se definen como la gama de gustos, antipatías, puntos de vista, deberes, juicios, prejuicios y patrones que determinan la perspectiva del mundo que tiene una persona. Esa gama de patrones se convierte en un estándar o criterio que orienta los actos personales.

2.6.3 Actitudes y satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de las percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores de entorno laboral, por ejemplo la supervisión, políticas, procedimientos etc. muchos factores determinan la satisfacción laboral pero 5 son los principales:

- 1.- Pago. Cantidad de dinero recibido.
- 2.- Puesto. Hasta qué punto las tareas del puesto se consideran interesantes y ofrecen oportunidad de aprendizaje.
- 3.- Oportunidades de ascenso. Disponibilidad de oportunidades para avanzar.
- 4.- Supervisor. Las habilidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados

5.- Compañeros. Compañeros amigables, competentes y prestan apoyo.

La idea de estudiar la satisfacción laboral es para efecto de poner a disposición del gerente ideas de cómo mejorar las actitudes de los empleados.

Satisfacción y rendimiento laboral

El estudio de la satisfacción laboral y su relación al rendimiento laboral es uno de los temas que más controversia ha causado. Actualmente los estudios muestran una baja asociación entre rendimiento y satisfacción.

2.7 El contrato psicológico

Cuando una persona acepta un trabajo en una organización, se establece un contrato psicológico no escrito. La persona se forma una visión personal de las expectativas según su respectiva percepción, actitudes, valores y personalidad en general. El contrato psicológico es una creencia a cerca de las promesas implícitas hechas por el individuo y la organización.

Una violación al contrato psicológico es la percepción de una persona de que su organización no ha cumplido una o más obligaciones. La transgresión de un empleador puede afectar no solo las creencias personales de la persona sino también cuan obligada se siente para contribuir a la organización.

2.8 Principios de acondicionamiento operante.

Los principios de acondicionamiento operante pueden ayudar a los gerentes en su intento para influir en la conducta. El refuerzo es extremadamente importante dentro del proceso de aprendizaje. Podemos afirmar que la motivación es una causa interna de la conducta mientras el refuerzo es una causa externa. El refuerzo positivo es el que sigue como consecuencia a un estímulo evaluado como positivo.

Cada vez más las organizaciones están considerando los premios y sistemas de refuerzo positivo como verdaderos valores corporativos. La presión de los pares,

el compromiso, el orgullo personal han mostrado ser tan eficaces como el dinero en la producción y mantenimiento de las acciones deseables.

El castigo es una consecuencia no deseada de una conducta en particular. A pesar de los costos potenciales de la aplicación de castigos, se han utilizado y se seguirán usando como una forma para modificar la conducta de las personas.

2.8.1 Modificación conductual.

El tema de la modificación conductual tiene como base un supuesto: la conducta es más importante que sus causas como necesidades o motivos que tengan los individuos.

Un programa de modificación conductual tiene las siguientes fases:

- 1.- identificar y definir la conducta específica. Una conducta se identifica cuando se puede observar y medir
- 2.- se deben de medir o contar las veces que se presenta la conducta. Registro de los eventos.
- 3.- Se analiza con la técnica del ABC. Se analiza los antecedentes (A) de (B) las conductas críticas e (C) indica la consecuencia asociada.
- 4.- Fortalecer las conductas deseables. Los tres primeros principios sientan las bases para generar las estrategias para obtener las metas deseadas.
- 5.- Evaluación. Evaluación de la estrategia y con ello de los comportamientos deseados.

2.8.2 Teoría de las Expectativas

La teoría de las expectativas supone que los empleados actúan de acuerdo con las consecuencias previsibles de sus acciones.

Y tiene como base la motivación que se define como un proceso que controla la elección de formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria.

Para entender esta teoría se debe de definir algunos términos y como operan:

Logros de primero y segundo nivel. Los resultados de primer nivel se asocian con la actividad propia del trabajo como productividad, ausentismo, movilidad y calidad. Los resultados de segundo nivel están asociados con aquellos hechos que vienen motivados por los resultados de primer nivel como el incremento salarial, la aceptación del grupo o los ascensos.

Instrumentalidad. Corresponde a la percepción del individuo que los logros de primer nivel están relacionados con los del segundo nivel.

Valoración. Es la valoración de cómo se siente el individuo con los resultados logrados.

Expectativa. Se refiere a la creencia del individuo acerca de la probabilidad subjetiva de que a una determinada conducta seguirá un resultado en particular. Es la probabilidad de que algo ocurra en consecuencia de una conducta.

En el ambiente laboral los individuos tienen una expectativa de esfuerzo-rendimiento que representa la percepción que tiene la persona sobre la dificultad de realizar alguna conducta en particular.

Los gerentes necesitan reprogramar las metas y premios para facilitar el desarrollo de desafíos al interior del mundo laboral. Y en seguida de ello deben de determinar activamente qué logros de segundo nivel son importantes. Finalmente los gerentes deben de ligar los resultados de segundo nivel con las metas de rendimiento de la organización.

2.8.3 Teoría de la equidad.

La esencia de la teoría de la equidad es que los empleados compartan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos otros empleados en similares situaciones

laborales. Y se basa en la presunción que individuos que trabajan en condiciones de beneficios con la organización están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo.

Esta teoría tiene 4 puntos importantes:

- 1.- Persona. Individuo que percibe la equidad o falta de ella.
- 2.- Otros con quienes comparar. Cualquier individuo usados por la persona como referencia a nivel de logros
- 3.- input. Las características individuales aportadas por la persona al trabajo. Ejemplo: experiencia, habilidades.
- 4.- Resultado. Lo que la persona recibió del trabajo

La equidad existe cuando el individuo percibe que la razón entra su input con los resultados son equivalentes con la razones existentes en empleos similares.

Cuando hay desequilibrio en la equidad se puede restablecer con las siguientes alternativas:

- 1.- cambiar el input.
- 2.- cambiar los resultados
- 3.- cambio de las personas usadas como referencia
- 4.- cambiar los inputs o los resultados de la persona de referencia
- 5.- cambio de la situación.

Cada una de estas opciones está diseñada para reducir o cambiar el sentimiento de disconformidad y tensión creadas por la falta de equidad.

2.8.4 Teoría del establecimiento de metas.

Se propone que el establecimiento de metas es un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica, en donde se busca implantar ideas conscientes en los individuos.

Por ejemplo: una persona que comienza algo (un nuevo trabajo o proyecto) se dedica a ello hasta haberlo alcanzado.

Los principales pasos para la obtención de metas son:

- 1.- El diagnóstico. Consiste en determinar si la organización está adaptada para el establecimiento de metas
- 2.- Preparación. Consiste en preparar a los empleados mediante su interacción personal para el establecimiento de metas
- 3.- Resaltar los atributos de los objetivos. Que deben de ser comprendidos por todos.
- 4.- Conducción. Realizar controles intermedios para ajustar si es necesario.
- 5.- Revisión final para evaluar objetivos cumplidos.

Cada paso requiere planeación e implementación cuidadosa si se requiere que esta sea una técnica de motivación eficiente.

CAPITULO III Caso Práctico

3.1 Descripción de la empresa:

El caso práctico donde se aplicará este estudio se realizará en una empresa que cuenta con 66 unidades de negocio y se dedica a la comercialización de abarrotes, comida rápida y productos de antojo y reunión. Cada unidad de negocio está ubicada geográficamente en las ciudades de Puebla, Teziutlán y Tehuacán.

Es una empresa con presencia nacional, cuyas oficinas centrales están en Puebla y se decide aplicar el caso práctico en uno de sus Distritos. El distrito seleccionado es el número 3 y consta de 66 tiendas.

3.1.1 Estructura

La estructura de la empresa es la siguiente:

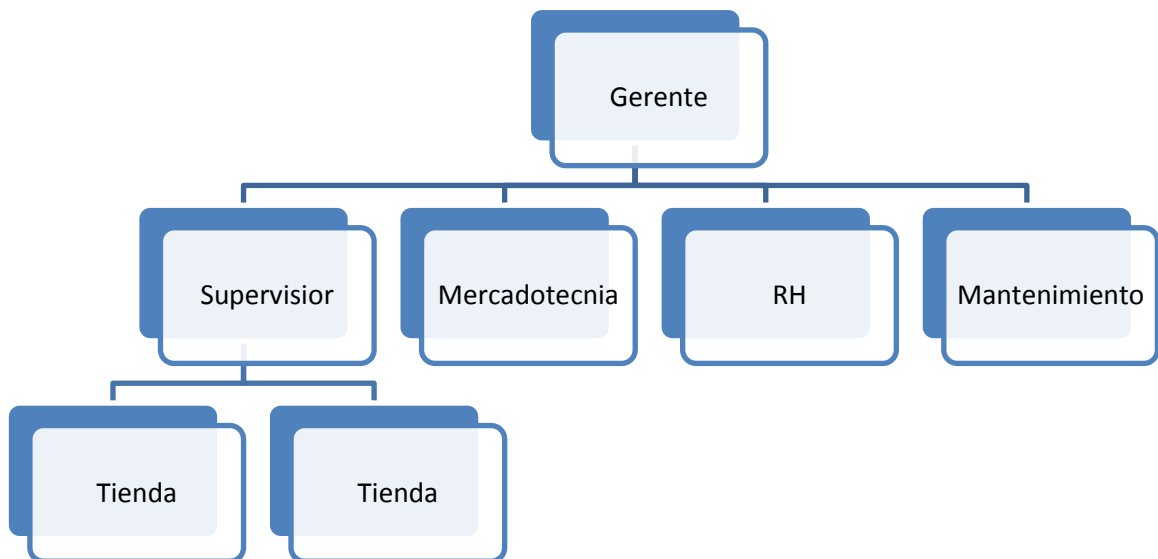


Diagrama de creación propia

3.1.2 Aplicación del estudio

En este estudio se pretende aplicar la teoría de desarrollo organizacional y la manera que influye en las relaciones humanas y con ello en el desempeño de las

personas en el trabajo. En este estudio se medirán algunas variables con las que se mide el desempeño del equipo.

3.1.3 Las variables que se medirán son:

Venta. Mide el desempeño económico de la unidad de negocio. Su periodicidad es mensual. Abarca todas las unidades de negocio.

Evaluación de servicio al cliente. Mide el desempeño de las variables de cara al cliente y es realizada por un proveedor externo. Su periodicidad es mensual. Abarca una muestra de 30 unidades de negocio de forma aleatoria.

Ejecución Operativa. Mide el desempeño operativo de la unidad de negocio y es realizada internamente. Su periodicidad es mensual. Abarca una muestra aleatoria de la población de unidades de negocio.

Ejecución comercial. Mide el desempeño en la ejecución comercial de la unidad de negocio y es realizado por un proveedor externo. Su periodicidad es semanal. Abarca una muestra aleatoria de la población de unidades de negocio.

Resultado de inventario. Mide el resultado del desempeño en el manejo de los productos de la unidad de negocio se mide internamente. Su periodicidad es mensual. Abarca todas las unidades de negocio.

Cada unidad de negocio es operado por 6 personas, las jornadas son de 8 hrs y se divide en 3 turnos, atendidos por 2 personas por turno.

3.2 El estado inicial de las variables fue el siguiente:

Venta: variable del negocio donde se puede observar el crecimiento del negocio, es de las más importantes que deben de ser seguidas.

El distrito de tiendas es el numero 3 y muestra las ventas mensuales promedio en miles de pesos. Se muestra en el siguiente cuadro.

TIENDA	*Noviembre 2012		DIF \$	DIF %
	2012	2011		
Total Distrito 1	395	409	-14	-3%
Total Distrito 2	413	420	-7	-2%
Total Distrito 3	301	297	3	1%
Total Distrito 4	367	372	-5	-1%

En lo particular para cada uno de los supervisores se tienen los datos mostrados en la siguiente tabla:

Supervisor	"Noviembre 2012
Supervisor 1	\$ 266.05
Supervisor 2	\$ 259.67
Supervisor 3	\$ 249.42
Supervisor 4	\$ 321.87
Supervisor 5	\$ 291.64
Supervisor 6	\$ 361.24
Supervisor 7	\$ 245.15

Para el caso de cada una de las tiendas se tienen estos resultados, mostrados en la siguiente tabla:

TIENDA	Supervisor	2012	TIENDA	Supervisor	2012
Tienda 11	Supervisor 1	\$ 288	Tienda 51	Supervisor 4	\$ 222
Tienda 10	Supervisor 1	\$ 209	Tienda 52	Supervisor 4	\$ 226
Tienda 63	Supervisor 1	\$ 462	Tienda 24	Supervisor 4	\$ 264
Tienda 5	Supervisor 1	\$ 221	Tienda 46	Supervisor 4	\$ 311
Tienda 17	Supervisor 1	\$ 270	Tienda 60	Supervisor 5	\$ 346
Tienda 43	Supervisor 1	\$ 315	Tienda 12	Supervisor 5	\$ 209
Tienda 1	Supervisor 1	\$ 176	Tienda 35	Supervisor 5	\$ 225
Tienda 36	Supervisor 1	\$ 219	Tienda 39	Supervisor 5	\$ 488
Tienda 7	Supervisor 1	\$ 235	Tienda 42	Supervisor 5	\$ 232
Tienda 40	Supervisor 2	\$ 412	Tienda 30	Supervisor 5	\$ 199
Tienda 38	Supervisor 2	\$ 179	Tienda 31	Supervisor 5	\$ 256
Tienda 28	Supervisor 2	\$ 163	Tienda 13	Supervisor 5	\$ 230
Tienda 44	Supervisor 2	\$ 270	Tienda 33	Supervisor 5	\$ 238
Tienda 67	Supervisor 2	\$ 365	Tienda 65	Supervisor 5	\$ 370
Tienda 8	Supervisor 2	\$ 213	Tienda 66	Supervisor 5	\$ 414
Tienda 25	Supervisor 2	\$ 215	Tienda 14	Supervisor 6	\$ 232
Tienda 32	Supervisor 3	\$ 190	Tienda 48	Supervisor 6	\$ 352
Tienda 2	Supervisor 3	\$ 145	Tienda 57	Supervisor 6	\$ 523
Tienda 53	Supervisor 3	\$ 216	Tienda 22	Supervisor 6	\$ 379
Tienda 56	Supervisor 3	\$ 258	Tienda 29	Supervisor 6	\$ 361
Tienda 58	Supervisor 3	\$ 330	Tienda 23	Supervisor 6	\$ 243
Tienda 61	Supervisor 3	\$ 233	Tienda 64	Supervisor 6	\$ 512
Tienda 54	Supervisor 3	\$ 274	Tienda 49	Supervisor 6	\$ 359
Tienda 55	Supervisor 3	\$ 267	Tienda 59	Supervisor 6	\$ 218
Tienda 47	Supervisor 3	\$ 264	Tienda 6	Supervisor 6	\$ 434
Tienda 34	Supervisor 3	\$ 318	Tienda 45	Supervisor 7	\$ 317
Tienda 37	Supervisor 4	\$ 551	Tienda 27	Supervisor 7	\$ 309
Tienda 21	Supervisor 4	\$ 362	Tienda 3	Supervisor 7	\$ 222
Tienda 19	Supervisor 4	\$ 410	Tienda 20	Supervisor 7	\$ 246
Tienda 62	Supervisor 4	\$ 256	Tienda 41	Supervisor 7	\$ 177
Tienda 18	Supervisor 4	\$ 263	Tienda 4	Supervisor 7	\$ 200
Tienda 16	Supervisor 4	\$ 250	Tienda 9	Supervisor 7	\$ 216
Tienda 26	Supervisor 4	\$ 428	Tienda 15	Supervisor 7	\$ 259
			Tienda 50	Supervisor 7	\$ 261

Otra variable a medir es la evaluación de servicio al cliente, la cual es una evaluación que nos ayuda a medir la percepción del cliente en términos de servicio y abasto de las tiendas. El estado inicial de esta variable se muestra en la siguiente tabla:

Supervisor	Calificación
Supervisor 1	78.0
Supervisor 2	79.7
Supervisor 3	77.4
Supervisor 4	77.2
Supervisor 5	83.5
Supervisor 6	80.8
Supervisor 7	78.0
Promedio	79.0333333

Para el caso de la calificación de cada una de las tiendas se muestra en la siguiente tabla:

Tienda	Supervisor	Calificación
Tienda 6	Supervisor 6	95
Tienda 33	Supervisor 5	94
Tienda 31	Supervisor 5	85
Tienda 62	Supervisor 4	85
Tienda 27	Supervisor 7	85
Tienda 1	Supervisor 1	84
Tienda 63	Supervisor 1	83
Tienda 59	Supervisor 6	82
Tienda 17	Supervisor 1	81
Tienda 38	Supervisor 2	81
Tienda 4	Supervisor 7	81
Tienda 28	Supervisor 2	80
Tienda 60	Supervisor 5	80
Tienda 34	Supervisor 3	80
Tienda 64	Supervisor 6	79
Tienda 56	Supervisor 3	79
Tienda 19	Supervisor 4	78
Tienda 8	Supervisor 2	78
Tienda 52	Supervisor 4	78
Tienda 21	Supervisor 4	77
Tienda 10	Supervisor 1	77
Tienda 2	Supervisor 3	77
Tienda 55	Supervisor 3	76
Tienda 58	Supervisor 3	75
Tienda 35	Supervisor 5	75
Tienda 45	Supervisor 7	75
Tienda 15	Supervisor 7	71
Tienda 26	Supervisor 4	68
Tienda 22	Supervisor 6	67
Tienda 36	Supervisor 1	65
Promedio		79

La variable de ejecución operativa nos mide el desempeño interno de la tienda en términos de ejecución y su importancia radica en que es una variable de gestión y mejora continua. El estado inicial de esta variable se muestra en la siguiente tabla:

Tienda	Calificación	Tienda	Calificación
Tienda 37	71%	Tienda 56	86%
Tienda 47	79%	Tienda 36	79%
Tienda 10	57%	Tienda 58	71%
Tienda 48	71%	Tienda 11	50%
Tienda 60	64%	Tienda 57	79%
Tienda 53	64%	Tienda 54	86%
Tienda 20	79%	Tienda 32	86%
Tienda 2	71%	Tienda 30	71%
Tienda 12	64%	Tienda 16	79%
Tienda 7	57%	Tienda 15	64%
Tienda 55	71%	Tienda 44	79%
Tienda 6	86%	Tienda 3	36%
Tienda 49	50%	Tienda 27	64%
Tienda 18	71%	Tienda 50	64%
Tienda 29	93%	Tienda 64	86%
Tienda 66	43%	Tienda 63	64%
Tienda 52	93%	Tienda 31	57%
Tienda 40	71%	Tienda 35	50%
Tienda 62	86%	Tienda 24	71%
Tienda 25	71%	Tienda 5	64%
Tienda 9	43%	Tienda 42	57%
Tienda 45	64%	Tienda 19	71%
Tienda 65	43%	Tienda 13	57%
Tienda 46	93%	Tienda 28	71%
Tienda 21	50%	Tienda 43	57%
Tienda 59	93%	Tienda 1	43%
Tienda 51	86%	Tienda 33	64%
Tienda 34	86%	Tienda 22	43%
Tienda 67	71%	Tienda 41	71%
Tienda 23	71%	Tienda 39	71%
Tienda 17	71%	Tienda 8	79%
Tienda 38	71%	Tienda 61	79%
Tienda 14	43%	Tienda 26	71%
		Tienda 4	71%

Se medirá la ejecución comercial, la cual nos ayuda a determinar la disciplina operativa de la ejecución comercial. El estado inicial se muestra en la siguiente tabla:

Supervisor	Calif CR	Calif Complementos	Calif Enfoque CR
Supervisor 5	100%	63%	83%
Supervisor 7	83%	100%	93%
Supervisor 1	100%	100%	92%
Supervisor 2	67%	61%	96%
Supervisor 3	100%	78%	94%
Supervisor 4	50%	94%	78%
Supervisor 6	100%	100%	97%

Otra variable el resultado de Merma de inventario, el cual te dice la eficiencia del trabajo en términos de faltante de mercancía. El estado inicial muestra en las siguientes tablas:

:

TIENDA	Supervisor	TEORICO	FISICO	DIF	VENTAS	%
Tienda 10	Supervisor 1	1,114.89	1,097.52	17.38	297.33	5.84%
Tienda 36	Supervisor 1	515.41	512.38	3.03	324.25	0.94%
Tienda 1	Supervisor 1	551.80	551.27	0.53	255.01	0.21%
Tienda 5	Supervisor 1	532.66	530.83	1.83	293.19	0.62%
Tienda 43	Supervisor 1	567.89	566.31	1.57	476.32	0.33%
Tienda 17	Supervisor 1	498.51	497.08	1.43	384.42	0.37%
Tienda 11	Supervisor 1	580.32	578.25	2.07	431.28	0.48%
Tienda 7	Supervisor 1	487.71	480.71	6.99	304.98	2.29%
Tienda 63	Supervisor 1	571.72	566.97	4.75	659.21	0.72%
Supervisor 1				4.40		1.31%
Tienda 38	Supervisor 2	583.99	582.38	1.61	276.40	0.58%
Tienda 28	Supervisor 2	567.83	566.95	0.88	264.00	0.33%
Tienda 8	Supervisor 2	542.96	541.56	1.40	350.66	0.40%
Tienda 44	Supervisor 2	617.46	615.30	2.16	357.47	0.61%
Tienda 40	Supervisor 2	611.37	607.16	4.20	544.16	0.77%
Tienda 67	Supervisor 2	670.73	669.47	1.26	561.98	0.22%
Tienda 25	Supervisor 2	551.24	548.52	2.72	384.38	0.71%
Supervisor 2				2.03		0.52%
Tienda 2	Supervisor 3	521.17	520.28	0.89	227.96	0.39%
Tienda 53	Supervisor 3	560.66	556.32	4.35	345.43	1.26%
Tienda 54	Supervisor 3	512.82	512.39	0.43	394.79	0.11%
Tienda 61	Supervisor 3	499.59	499.43	0.16	332.34	0.05%
Tienda 34	Supervisor 3	490.60	490.18	0.42	445.95	0.09%
Tienda 32	Supervisor 3	508.83	508.30	0.53	276.04	0.19%
Tienda 56	Supervisor 3	487.33	487.41	-0.08	361.58	-0.02%
Tienda 55	Supervisor 3	555.89	552.83	3.05	380.58	0.80%
Tienda 58	Supervisor 3	588.32	585.12	3.20	518.01	0.62%
Tienda 47	Supervisor 3	560.76	561.13	-0.38	414.76	-0.09%
Supervisor 3				1.63		0.44%

TIENDA	Supervisor	TEORICO	FISICO	DIF	VENTAS	%
Tienda 35	Supervisor 1	218.77	218.22	0.55	87.25	0.25%
Tienda 31	Supervisor 1	281.00	281.28	-0.28	81.87	0.25%
Tienda 33	Supervisor 1	341.78	340.21	1.57	88.22	0.25%
Tienda 39	Supervisor 1	201.98	201.27	0.71	82.87	0.25%
Tienda 37	Supervisor 1	221.81	221.29	0.52	82.02	0.25%
Tienda 30	Supervisor 1	207.97	207.21	0.76	87.22	0.25%
Tienda 23	Supervisor 1	271.81	271.21	0.60	82.02	0.25%
Tienda 41	Supervisor 1	712.83	712.21	0.62	82.02	0.25%
Tienda 21	Supervisor 1	221.21	221.27	-0.06	81.87	0.25%
Tienda 01	Supervisor 1	222.21	221.21	1.00	81.87	0.25%
Tienda 02	Supervisor 1	282.71	281.21	1.50	81.87	0.25%
Supervisor 1				1.82		0.25%
Tienda 03	Supervisor 2	281.00	281.28	-0.28	81.87	0.25%
Tienda 04	Supervisor 2	281.00	281.71	-0.71	81.87	0.25%
Tienda 05	Supervisor 2	281.21	281.81	-0.60	81.87	0.25%
Tienda 06	Supervisor 2	281.27	281.21	0.06	81.87	0.25%
Tienda 07	Supervisor 2	222.87	221.21	1.66	81.87	0.25%
Tienda 08	Supervisor 2	241.78	241.28	0.50	81.87	0.25%
Tienda 09	Supervisor 2	251.11	251.21	-0.10	81.87	0.25%
Tienda 10	Supervisor 2	281.00	281.81	-0.81	81.87	0.25%
Tienda 11	Supervisor 2	221.21	221.21	0.00	81.87	0.25%
Tienda 12	Supervisor 2	281.21	281.27	-0.06	81.87	0.25%
Tienda 13	Supervisor 2	281.21	281.27	-0.06	81.87	0.25%
Tienda 14	Supervisor 2	281.21	281.27	-0.06	81.87	0.25%
Tienda 15	Supervisor 2	281.21	281.27	-0.06	81.87	0.25%
Supervisor 2				1.71		0.25%
Tienda 16	Supervisor 3	281.88	281.28	0.60	81.87	0.25%
Tienda 18	Supervisor 3	211.77	211.28	0.49	81.87	0.25%
Tienda 19	Supervisor 3	221.21	221.21	0.00	81.87	0.25%
Tienda 20	Supervisor 3	271.29	271.87	-0.58	81.87	0.25%
Tienda 22	Supervisor 3	281.71	281.28	0.43	81.87	0.25%
Tienda 24	Supervisor 3	221.01	221.28	-0.27	81.87	0.25%
Tienda 26	Supervisor 3	271.00	271.28	-0.28	81.87	0.25%
Tienda 27	Supervisor 3	281.98	281.21	0.77	81.87	0.25%
Tienda 29	Supervisor 3	281.98	281.21	0.77	81.87	0.25%
Tienda 32	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 34	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 36	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 38	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 40	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 42	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 44	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 46	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 48	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 50	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 52	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 54	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 56	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 58	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Tienda 60	Supervisor 3	281.01	281.21	-0.20	81.87	0.25%
Supervisor 3				2.25102556		0.25%

3.3 Actividades realizadas

Con la intención de mejorar las variables se realizó una serie de actividades, las cuales tienen como principal eje de acción el elemento humano. Se cimentó la base del diálogo de manera integral.

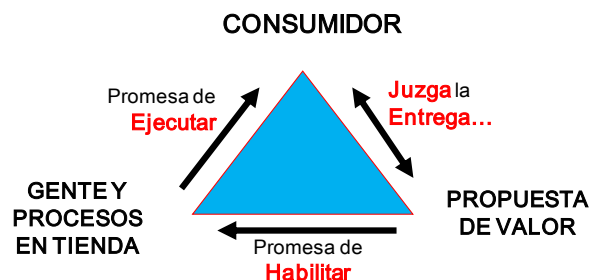
Estas actividades están relacionadas con las que la empresa desarrolló, son semejantes y en cierto grado basadas en las teorías de desarrollo organizacional que se abordaron en el capítulo II.

Tres ejes de trabajo para cimentar nuestra cultura de servicio hasta la tienda...



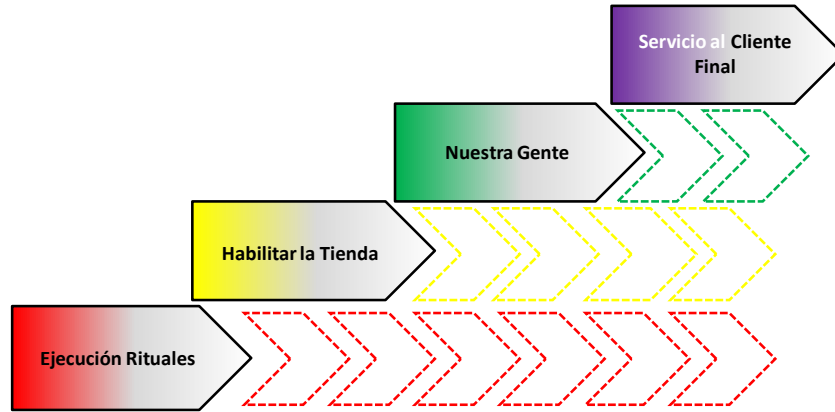
Cuadro de creación propia.

Primeramente se presentó a cada integrante del equipo de primera línea, la visión del distrito, la cual consistía de la visión, misión y objetivos que se perseguían; el tono de ese primer acercamiento fue de sentar las bases del diálogo y la gestión entre el equipo de primera línea.



Cuadro de creación propia

Se colocó como eje principal el trato a las personas y el apoyo que se requería brindar al equipo de tiendas, para efecto de privilegiar el trato personal al equipo de tienda y su habilitación.



Cuadro de creación propia

Se abarcó tanto el fondo como la forma de la gestión y se resaltó la importancia de los efectos que esperábamos en el comportamiento del equipo de tienda. Se contrastó los efectos que tienen los diferentes estilos de gestión y los posibles escenarios de respuesta frente al tipo de gestión usado, en términos de cara al cliente interno y externo. Recordando el esquema teórico que nos referencia el comportamiento esperado.

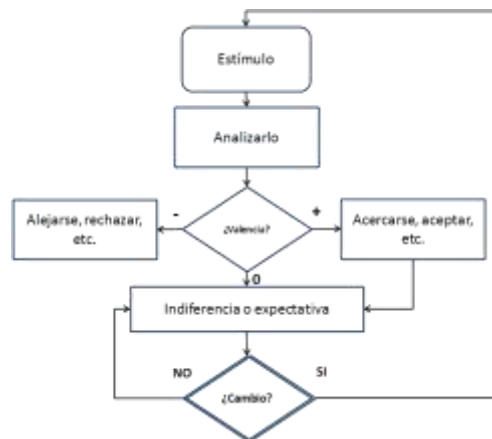


Diagrama de creación propia

Para efectos de conocer la mecánica que hace que nuestro cliente final llegue a nuestras tiendas y tenga una excelente experiencia de compra y nos honre con su visita nuevamente.



Cuadro de creación propia

Se enfatizó la importancia de felicitar cada uno de los esfuerzos que se hiciera por parte del equipo de tienda, aun siendo esfuerzos pequeños, y aun siendo temas poco relevantes. Para efecto de generar confianza en el equipo y que cada integrante fuera teniendo sus propios éxitos, aun cuando fueran pequeños; esto traería como efecto que quisieran cada vez mas situaciones que les hiciera sentirse como personas exitosas.



Cuadro de creación propia

Se abordó el tema del agradecimiento por el trabajo realizado y por el tiempo invertido en la jornada. Todo esto para efectos de buscar reconocer, agradecer e impulsar el cambio de actitud dentro de las tiendas. Y hacerles hincapié que lo más importante dentro de la organización es el trabajo que presta cada integrante del equipo y que juntos estamos construyendo una gran marca.

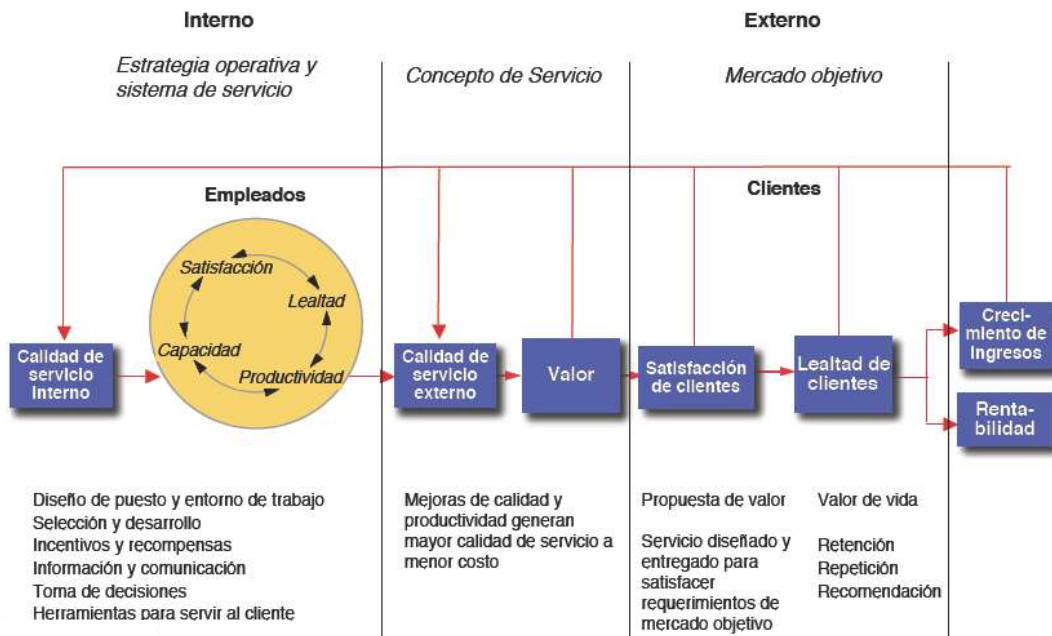


Diagrama de creación propia

Se lleva un ritual de juntas semanales, la primera es entre el equipo de primera línea y la segunda es entre el equipo de tienda y el supervisor. Como segundo paso se cambió el tono de la junta semanal y uno de los elementos más importantes es el tipo de diálogo y gestión de los temas que surgían. Es decir, se privilegió el diálogo de construcción de soluciones previas a la junta, se pidió generar alternativas de solución, discutir las y acordar una alternativa y llevarla a la junta; exponer el acuerdo y colocar responsables y fecha compromiso. Se evitó las discusiones sobre temas no abordados y acordados con anterioridad.

Se usó el modelo de gestión por motivación:

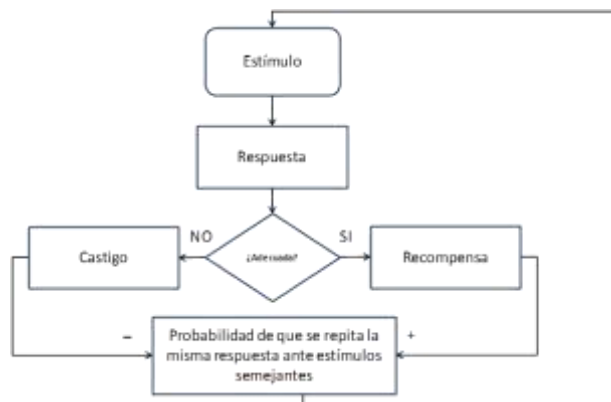
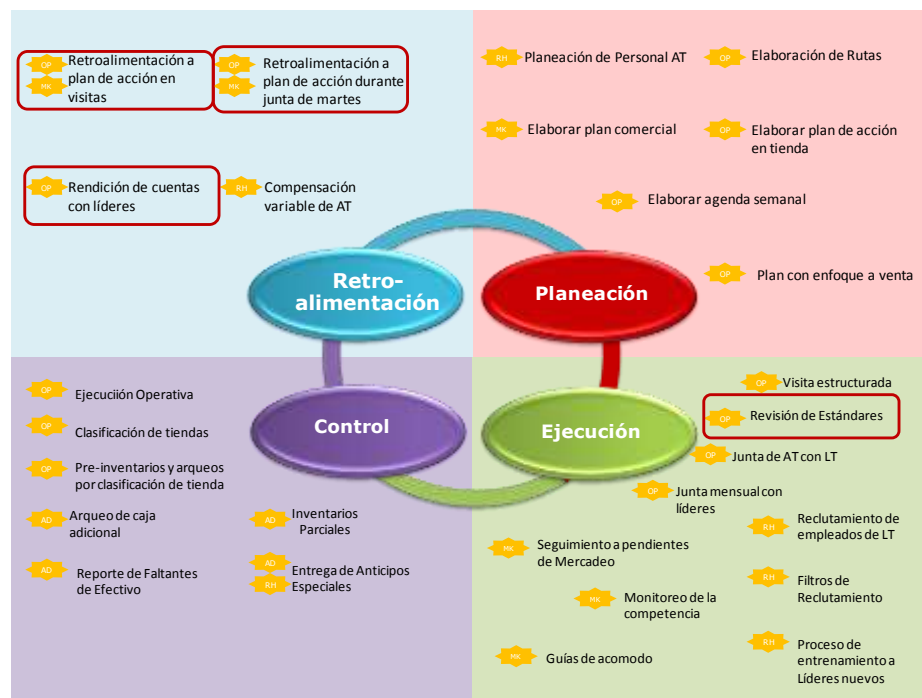


Diagrama de creación propia

En todas las reuniones se privilegiaban los buenos resultados y se dejaron de tocar los temas que no estaban saliendo bien. En este sentido, el tono de la junta cambió a ser de revisión de éxitos de cada uno de los integrantes del equipo de primera línea, felicitando y agradeciendo el trabajo realizado. Para los temas que estaban saliendo mal lo que se hizo es pedir apoyo para que desde el equipo de la tienda se construyera una solución en equipo, se probara y se revisara si daba resultado, en caso afirmativo se comunicaba al resto de las tiendas, en caso de no funcionar, el mismo equipo de tienda proponía una solución alterna.

A cada resultado seguía un agradecimiento y una felicitación. Cada felicitación dentro del equipo seguía una felicitación hasta el equipo de tiendas. Se buscaba que este mismo tipo de gestión llegara a cada integrante de cada turno de las tiendas, haciendo hincapié que el esfuerzo era reconocido. Para este tema se creó un canal de comunicación escrito donde algunos indicadores se felicitaban por comunicado electrónico que podían fácilmente leer en la computadora de la tienda.

Se colocaron metas a cada indicador y se comunicaron a todas las tiendas, se colocaron puntos de control para medir semanalmente el avance y se comunicaba hasta la tienda, al final de mes se reconocía públicamente el esfuerzo.



Cuadro de creación propia

Cada elemento de control tiene su mecánica de aplicación y su ciclo de mejora.

Esto fue dentro del equipo de oficinas.

En el equipo de tienda el trabajo fue similar, se colocaron metas y puntos de control para ciertas variables.

Se incluyó la gestión en términos de privilegiar el dialogo para los pequeños éxitos y avances que tenia cada equipo de tienda, y se incluyó un elemento de felicitación y agradecimiento a cada integrante del equipo.

Usando el modelo teórico de respuesta a estímulos:

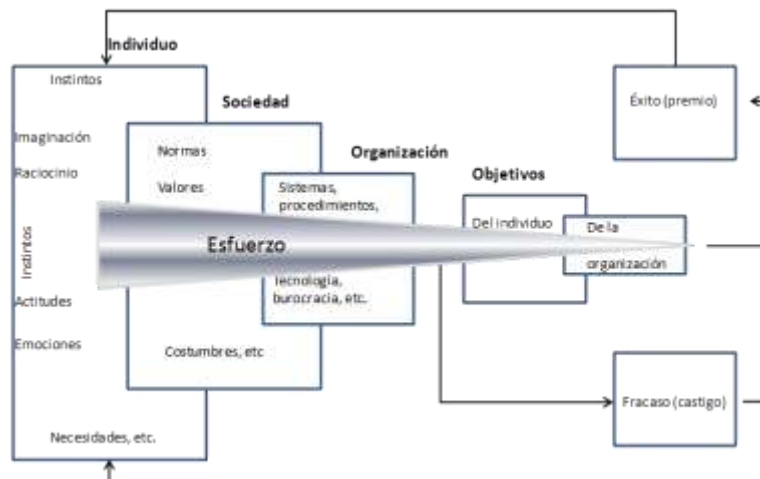


Diagrama de creación propia

Otro elemento que se incorporó es incluir al equipo de tienda en la construcción de nuevas iniciativas para mejorar ciertas variables; en esta mecánica el equipo proponía una idea y en equipo se consensaba una propuesta final, la cual quedaba como iniciativa que en equipo perseguían. Se construyeron soluciones interdisciplinarias mediante la reunión de los departamentos de Mercadeo y de Operaciones para generar acuerdos de actividades para incrementar las ventas mediante el uso adecuado de la publicidad en coordinación con la excelente ejecución en tienda.

Se colocaron puntos de control para su medición semanal o mensual y se cerraba el ciclo con un agradecimiento al esfuerzo y una felicitación a las mejores tiendas en su desempeño relativo a las demás.

Otro elemento que se incluyó es el reconocimiento público de la tienda ganadora frente a todas las tiendas, haciendo hincapié en el esfuerzo colocado para llevar a ser exitosa la iniciativa que cada equipo propuso.

Otro elemento que se incluyó fue la visita de los jefes del negocio a las tiendas exitosas, para efecto de que ellas mismas explicaran su iniciativa y la manera en que le dieron vida en la tienda; este elemento apalancó el éxito continuo y fomentó la competencia entre cada una de las tiendas.

Un elemento adicional son las visitas cruzadas entre tiendas por parte del equipo de las tiendas, donde compartían experiencias y se daban consejos.

Otro mecanismo que ayudó para la integración del equipo básico fueron las reuniones sociales que se realizaban cada mes, donde el dialogo giraba en torno a los éxitos pasados y a los nuevos retos que se tenían corriendo y los que estaban en puerta esperando.

Un elemento que ayudó a apalancar la visión y el enfoque en cada tienda fueron las visitas del gerente a cada una de las tiendas donde reforzaba el enfoque del mes, revisaba que los acuerdos y las iniciativas tuvieran vida en tienda, aseguraba tener diálogos de agradecimiento y de felicitación al esfuerzo realizado en el mes anterior y recogía las necesidades de cada tienda, para efecto de resolverlo lo más pronto posible.

Se colocaron elemento de control como el punto verde en tacti, el botón de excelente ejecución,

Se implementaron rituales de apoyo para las tiendas que requerían enfoque en alguna de las variables, el mecanismo consiste en que todo el equipo básico está presente en una reunión donde rápidamente se comenta la situación y las posibles causas que la originaron, para terminar proponiendo acciones y/o apoyos especiales para esas tiendas.

3.4 Los resultados de cada una de las variables que se usaron como punto de control se muestran en las siguientes tablas:

En ventas al mes de Octubre, el distrito se comportó como lo muestra la siguiente tabla:

TIENDA	"31 Octubre			
	2013	2012	DIF \$	DIF %
Total Distrito 1	421	431	-10	-2%
Total Distrito 2	430	438	-8	-2%
Total Distrito 3	321	312	9	3%
Total Distrito 4	351	368	-34	-5%

Por supervisor la venta se comportó como lo muestra la siguiente tabla:

Supervisor	Octubre			
	2013	2012	DIF \$	DIF %
Supervisor 2	261	275	-14	-3%
Supervisor 3	286	275	11	2%
Supervisor 4	368	353	14	2%
Supervisor 5	281	275	6	1%
Supervisor 6	422	395	27	3%
Supervisor 7	274	267	6	1%
Distrito 3	161	156	5	2%

Y a nivel tienda el resultado de la venta comportó como lo muestra la siguiente tabla:

Supervisor	ASESOR	2013	2012	DIF \$	DIF %
Tienda 40	Supervisor 2	426	443	-17	-2%
Tienda 38	Supervisor 2	195	204	-9	-2%
Tienda 28	Supervisor 2	157	175	-18	-5%
Tienda 44	Supervisor 2	264	321	-57	-9%
Tienda 8	Supervisor 2	221	229	-8	-2%
Tienda 25	Supervisor 2	230	207	24	6%
Tienda 62	Supervisor 2	243	259	-16	-3%
Tienda 24	Supervisor 2	297	292	5	1%
Tienda 46	Supervisor 2	319	347	-29	-4%
Tienda 67	Supervisor 2	497	294	203	35%
Supervisor 2 Promedio		261	275	-14	-3%
Tienda 32	Supervisor 3	242	180	62	17%
Tienda 53	Supervisor 3	219	246	-28	-6%
Tienda 56	Supervisor 3	294	266	28	5%
Tienda 58	Supervisor 3	357	354	4	0%
Tienda 61	Supervisor 3	248	246	2	0%
Tienda 54	Supervisor 3	334	297	37	6%
Tienda 55	Supervisor 3	308	288	20	3%
Tienda 47	Supervisor 3	228	269	-41	-8%
Tienda 34	Supervisor 3	346	328	18	3%
Tienda 2	Supervisor 3	168	160	8	3%
Supervisor 3 Promedio		286	275	11	2%
Tienda 43	Supervisor 4	341	345	-5	-1%
Tienda 11	Supervisor 4	330	305	26	4%
Tienda 37	Supervisor 4	666	617	49	4%
Tienda 21	Supervisor 4	415	390	25	3%
Tienda 19	Supervisor 4	459	428	31	4%
Tienda 18	Supervisor 4	260	261	-1	0%
Tienda 16	Supervisor 4	240	254	-14	-3%
Tienda 26	Supervisor 4	449	460	-11	-1%
Tienda 51	Supervisor 4	239	232	7	2%
Tienda 23	Supervisor 4	324	317	7	1%
Tienda 49	Supervisor 4	432	369	63	8%
Tienda 52	Supervisor 4	261	263	-3	0%
Supervisor 4 Promedio		368	353	14	2%

Supervisor	ASESOR	2013	2012	DIF \$	DIF %
Tienda 60	Supervisor 5	359	352	7	1%
Tienda 12	Supervisor 5	201	189	12	3%
Tienda 35	Supervisor 5	256	238	19	4%
Tienda 39	Supervisor 5	497	513	-17	-2%
Tienda 42	Supervisor 5	252	234	18	4%
Tienda 30	Supervisor 5	199	185	14	4%
Tienda 31	Supervisor 5	270	275	-5	-1%
Tienda 13	Supervisor 5	257	241	16	3%
Tienda 33	Supervisor 5	238	249	-11	-2%
Tienda 66	Supervisor 5	444	426	18	2%
Supervisor 5 Promedio		281	275	6	1%
Tienda 10	Supervisor 6	236	230	6	1%
Tienda 63	Supervisor 6	542	523	19	2%
Tienda 14	Supervisor 6	278	257	21	4%
Tienda 48	Supervisor 6	373	374	-1	0%
Tienda 57	Supervisor 6	572	538	35	3%
Tienda 22	Supervisor 6	399	403	-4	0%
Tienda 29	Supervisor 6	495	440	55	6%
Tienda 64	Supervisor 6	620	568	53	5%
Tienda 59	Supervisor 6	267	235	32	7%
Tienda 6	Supervisor 6	536	467	69	7%
Tienda 17	Supervisor 6	323	314	9	1%
Tienda 1	Supervisor 6	174	173	2	0%
Supervisor 6 Promedio		422	395	27	3%
Tienda 45	Supervisor 7	349	347	2	0%
Tienda 27	Supervisor 7	330	291	39	7%
Tienda 5	Supervisor 7	257	250	7	1%
Tienda 36	Supervisor 7	257	242	15	3%
Tienda 7	Supervisor 7	244	258	-15	-3%
Tienda 3	Supervisor 7	252	276	-24	-4%
Tienda 20	Supervisor 7	265	272	-7	-1%
Tienda 41	Supervisor 7	222	198	25	6%
Tienda 15	Supervisor 7	289	273	16	3%
Tienda 4	Supervisor 7	229	215	14	3%
Tienda 9	Supervisor 7	243	251	-8	-2%
Tienda 50	Supervisor 7	300	279	21	4%
Supervisor 7 Promedio		274	267	6	1%
Distrito 3 Promedio		161	156	5	2%

Para la calificación de la evaluación del servicio por supervisor se comportó como lo muestra la siguiente tabla:

	Calificacion 2012.	Calificacion 2013.
Supervisor 1	78	90
Supervisor 2	80	91
Supervisor 3	77	93
Supervisor 4	77	91
Supervisor 5	84	88
Supervisor 6	81	89
Supervisor 7	78	83
Total general	79	90

Para la calificación por tienda se comportó como lo muestra la siguiente tabla:

:

Tienda	Supervisor	Calificación 2012	Calificación 2013
Tienda 6	Supervisor 6	95	95
Tienda 33	Supervisor 5	94	99
Tienda 31	Supervisor 5	85	86
Tienda 62	Supervisor 4	85	90
Tienda 27	Supervisor 7	85	80
Tienda 1	Supervisor 1	84	89
Tienda 63	Supervisor 1	83	90
Tienda 59	Supervisor 6	82	82
Tienda 17	Supervisor 1	81	88
Tienda 38	Supervisor 2	81	94
Tienda 4	Supervisor 7	81	73
Tienda 28	Supervisor 2	80	89
Tienda 60	Supervisor 5	80	92
Tienda 34	Supervisor 3	80	96
Tienda 64	Supervisor 6	79	90
Tienda 56	Supervisor 3	79	94
Tienda 19	Supervisor 4	78	94
Tienda 8	Supervisor 2	78	91
Tienda 52	Supervisor 4	78	90
Tienda 21	Supervisor 4	77	93
Tienda 10	Supervisor 1	77	92
Tienda 2	Supervisor 3	77	93
Tienda 55	Supervisor 3	76	92
Tienda 58	Supervisor 3	75	92
Tienda 35	Supervisor 5	75	73
Tienda 45	Supervisor 7	75	90
Tienda 15	Supervisor 7	71	90
Tienda 26	Supervisor 4	68	89
Tienda 22	Supervisor 6	67	90
Tienda 36	Supervisor 1	65	92
Promedio		79	90

En el tema de la ejecución operativa el resultado se comportó como lo muestra la siguiente tabla:

Tienda	Calificación 2012	Calificación 2013	Tienda	Calificación 2012	Calificación 2013
Tienda 37	71%	71%	Tienda 56	86%	93%
Tienda 47	79%	86%	Tienda 36	79%	79%
Tienda 10	57%	71%	Tienda 58	71%	79%
Tienda 48	71%	100%	Tienda 11	50%	71%
Tienda 60	64%	79%	Tienda 57	79%	86%
Tienda 53	64%	64%	Tienda 54	86%	93%
Tienda 20	79%	71%	Tienda 32	86%	93%
Tienda 2	71%	64%	Tienda 30	71%	79%
Tienda 12	64%	64%	Tienda 16	79%	57%
Tienda 7	57%	86%	Tienda 15	64%	71%
Tienda 55	71%	93%	Tienda 44	79%	93%
Tienda 6	86%	86%	Tienda 3	36%	64%
Tienda 49	50%	64%	Tienda 27	64%	71%
Tienda 18	71%	86%	Tienda 50	64%	79%
Tienda 29	93%	64%	Tienda 64	86%	79%
Tienda 66	43%	86%	Tienda 63	64%	79%
Tienda 52	93%	93%	Tienda 31	57%	64%
Tienda 40	71%	86%	Tienda 35	50%	71%
Tienda 62	86%	86%	Tienda 24	71%	86%
Tienda 25	71%	86%	Tienda 5	64%	79%
Tienda 9	43%	71%	Tienda 42	57%	86%
Tienda 45	64%	64%	Tienda 19	71%	100%
Tienda 65	43%	CERRADA	Tienda 13	57%	79%
Tienda 46	93%	93%	Tienda 28	71%	86%
Tienda 21	50%	36%	Tienda 43	57%	93%
Tienda 59	93%	93%	Tienda 1	43%	86%
Tienda 51	86%	71%	Tienda 33	64%	93%
Tienda 34	86%	86%	Tienda 22	43%	57%
Tienda 67	71%	86%	Tienda 41	71%	79%
Tienda 23	71%	71%	Tienda 39	71%	57%
Tienda 17	71%	86%	Tienda 8	79%	79%
Tienda 38	71%	86%	Tienda 61	79%	93%
Tienda 14	43%	50%	Tienda 26	71%	86%
			Tienda 4	71%	50%

Para la variable de la ejecución comercial, los resultados se comportaron como lo muestra la siguiente tabla:

Supervisor	Calif CR 2012	Calif CR 2013	Calif Complementos 2012	Calif Complementos 2013	Calif Enfoque CR 2012	Calif Enfoque CR 2013
Supervisor 5	100%	83%	63%	100%	83%	83%
Supervisor 7	83%	100%	100%	78%	93%	96%
Supervisor 1	100%	100%	100%	100%	92%	93%
Supervisor 2	67%	83%	61%	78%	96%	94%
Supervisor 3	100%	100%	78%	63%	94%	94%
Supervisor 4	50%	83%	94%	100%	78%	93%
Supervisor 6	100%	100%	100%	100%	97%	94%

Con los resultados de inventario se comportó como lo muestra la siguiente tabla:

TIENDA	Supervisor	% 2012	% 2013	TIENDA	Supervisor	% 2012	% 2013
Tienda 10	Supervisor 1	5.84%	1.45%	Tienda 16	Supervisor 4	0.45%	1.61%
Tienda 36	Supervisor 1	0.94%	0.77%	Tienda 51	Supervisor 4	0.30%	0.19%
Tienda 1	Supervisor 1	0.21%	0.94%	Tienda 18	Supervisor 4	0.81%	1.64%
Tienda 5	Supervisor 1	0.62%	0.46%	Tienda 19	Supervisor 4	0.20%	0.23%
Tienda 43	Supervisor 1	0.33%	0.39%	Tienda 24	Supervisor 4	0.34%	0.72%
Tienda 17	Supervisor 1	0.37%	0.38%	Tienda 46	Supervisor 4	0.09%	-0.15%
Tienda 11	Supervisor 1	0.48%	0.21%	Tienda 52	Supervisor 4	0.26%	0.04%
Tienda 7	Supervisor 1	2.29%	0.57%	Tienda 37	Supervisor 4	0.44%	0.40%
Tienda 63	Supervisor 1	0.72%	0.55%	Tienda 21	Supervisor 4	0.57%	0.48%
Supervisor 1				Tienda 62	Supervisor 4	0.08%	0.10%
Tienda 38	Supervisor 2	0.58%	0.70%	Tienda 26	Supervisor 4	-1.47%	-0.73%
Tienda 28	Supervisor 2	0.33%	0.18%	Supervisor 4			
Tienda 8	Supervisor 2	0.40%	0.52%	Tienda 30	Supervisor 5	0.16%	0.25%
Tienda 44	Supervisor 2	0.61%	0.72%	Tienda 12	Supervisor 5	0.54%	0.33%
Tienda 40	Supervisor 2	0.77%	0.80%	Tienda 42	Supervisor 5	1.07%	0.55%
Tienda 67	Supervisor 2	0.22%	1.37%	Tienda 13	Supervisor 5	1.12%	0.50%
Tienda 25	Supervisor 2	0.71%	0.23%	Tienda 35	Supervisor 5	0.35%	0.72%
Supervisor 2				Tienda 33	Supervisor 5	0.15%	0.38%
Tienda 2	Supervisor 3	0.39%	0.08%	Tienda 31	Supervisor 5	0.27%	0.52%
Tienda 53	Supervisor 3	1.26%	0.21%	Tienda 66	Supervisor 5	3.86%	0.24%
Tienda 54	Supervisor 3	0.11%	0.08%	Tienda 60	Supervisor 5	0.00%	0.20%
Tienda 61	Supervisor 3	0.05%	0.97%	Tienda 39	Supervisor 5	0.15%	0.62%
Tienda 34	Supervisor 3	0.09%	0.51%	Tienda 65	Supervisor 5	1.28%	CERRADA
Tienda 32	Supervisor 3	0.19%	0.67%	Supervisor 5			
Tienda 56	Supervisor 3	-0.02%	0.03%	Tienda 29	Supervisor 6	0.53%	0.82%
Tienda 55	Supervisor 3	0.80%	0.33%	Tienda 59	Supervisor 6	0.17%	0.32%
Tienda 58	Supervisor 3	0.62%	0.43%	Tienda 49	Supervisor 6	0.68%	1.48%
Tienda 47	Supervisor 3	-0.09%	0.00%	Tienda 14	Supervisor 6	0.61%	0.36%
Supervisor 3				Tienda 23	Supervisor 6	0.60%	2.00%
				Tienda 22	Supervisor 6	0.38%	0.85%
				Tienda 6	Supervisor 6	0.13%	0.53%
				Tienda 48	Supervisor 6	0.81%	0.82%
				Tienda 57	Supervisor 6	-3.85%	0.30%
				Tienda 64	Supervisor 6	0.21%	0.29%
				Supervisor 6			
				Tienda 41	Supervisor 7	6.16%	0.25%
				Tienda 15	Supervisor 7	0.48%	0.86%
				Tienda 4	Supervisor 7	0.66%	1.50%
				Tienda 50	Supervisor 7	0.29%	0.14%
				Tienda 3	Supervisor 7	0.28%	0.85%
				Tienda 9	Supervisor 7	0.05%	0.23%
				Tienda 45	Supervisor 7	0.48%	0.46%
				Tienda 27	Supervisor 7	0.15%	0.96%
				Tienda 20	Supervisor 7	1.11%	0.76%

Conclusiones finales:

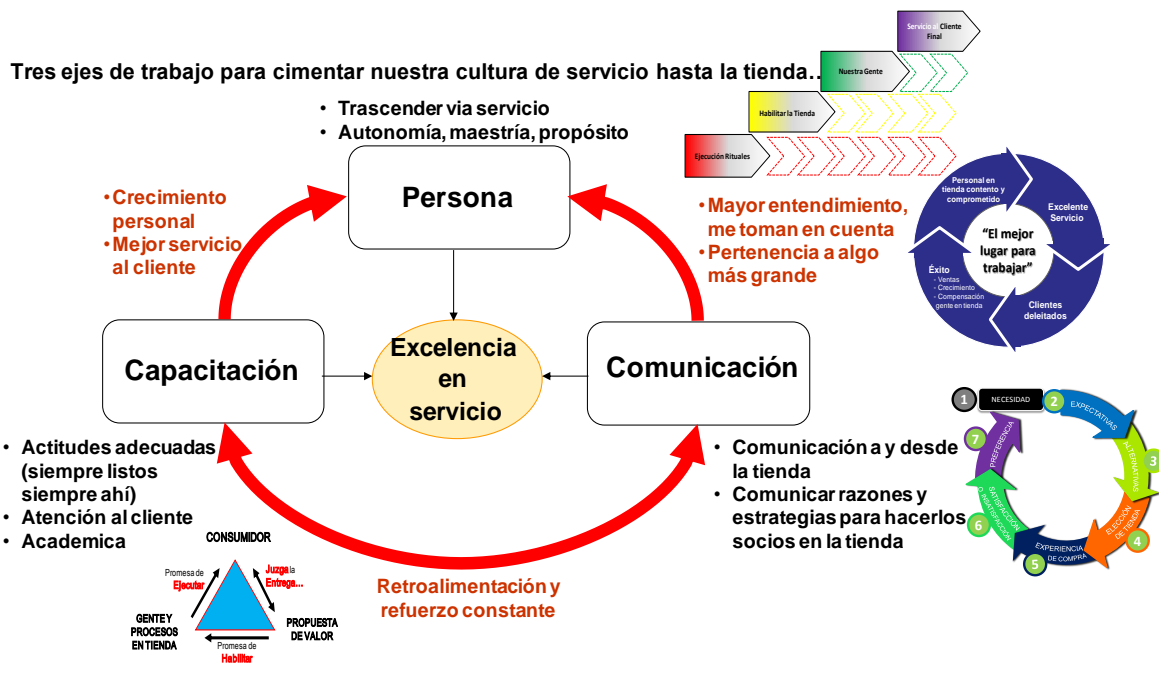
Se tienen las siguientes conclusiones con base en lo observado en la muestra de estudio contrastándolo con su propio crecimiento y avance en la mejora de los indicadores.

El crecimiento en ventas fue resultado de interacciones efectivas y gestiones entre operaciones y el departamento de mercadeo por lo que puede concluir que la participación de los departamentos involucrados en la construcción de las soluciones ayuda a generar acuerdos entre departamentos y con ello el resultado sobresaliente de los indicadores.

En el caso de la Evaluación de Servicio encontramos un excelente desempeño y sobresaliente calificación, efecto de la interacción y construcción de soluciones entre el departamento de Operaciones y el equipo de tienda para cada uno de los supervisores; con esto concluimos que el modelo de gestión basado en reconocimiento y facultamiento ofrece resultados efectivos.

La conclusión se deriva de los indicadores incluidos en la medición y nos sugieren que la motivación mediante los mismos logros y el usar elementos recolectados de cada integrante del equipo, da como resultado que cada persona quiera ser la mejor en ese mismo indicador y crea el sentido de competencia; además de que retroalimentando estas buenas experiencias y éxitos, las personas buscan cada vez mas y con más fuerza ser los mejores en el desempeño diario.

Se sugiere el siguiente modelo final de interacción de relación humana y relaciones.



Se puede describir como la aplicación del modelo donde buscas que la interacción humana en conjunto con la gestión, los elementos más importantes dentro del marco de buscar trascendencia en las personas usando una serie de 4 escalones de evolución; usando como herramienta fundamental la comunicación entre las personas buscando tener a las mejores personas en el equipo y potencializar sus habilidades mediante su inter-relación para cerrar con el tema de asegurar que las actitudes adecuadas nos lleven a cumplir con la visión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

GANNON J. MARTIN (1994) ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS. CECSA. MEXICO 380 p.

HERBERT J. CHRUDEN (1991) ADMINSTRACION DE PERSONAL. COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO.

THOMAS G. CUMMINGS (2008) DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO, CENGAGE, MEXICO

JAMES L. GIBSON (2003), LAS ORGANIZACIONES, MCGRAW HILL, MEXICO

DOUGLAS MCGREGOR (1994) EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, MCGRAW HILL, MEXICO

JOHN W. HUNT (1993) LA DIRECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA, MCGRAW HILL, MEXICO

L. FERNANDO ARIAS GALICIA (1999) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO, TRILLAS, MEXICO

LUIS SARRIÉS (2008) BUENAS PRACTICAS EN RECURSOS HUMANOS, ESIC, BARCELONA

AGUSTIN REYES PONCE (2004) ADMINSTRACION DE PERSONAL, LIMUSA, MEXICO.

LUIS SARRIES SANZ Y ESTHER CASARES GARCIA (2008) BUENAS PRACTICAS EN RECURSOS HUMANOS, ESIC EDITORIAL, ESPAÑA

