



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTALAPAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES

“La importancia de la motivación en los
trabajadores de las pymes en México”

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA

EN

ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Morales Sánchez Frida

2152015044

ASESORA:

DRA. MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ

México, Ciudad de México, abril 2020.

CONTENIDO

INTRODUCCION	6
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES	18
2.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	19
2.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	20
3. BASES TEORICAS DE LA MOTIVACION.....	21
3.1 TEORÍAS DE CONTENIDO	21
3.1.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES	21
3.1.2 TEORÍA BIFACTORIAL.....	24
3.1.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS	28
3.1.4 TEORÍA DE LA EXISTENCIA, LA RELACIÓN Y EL CRECIMIENTO (ERG) DE ALDERFER	30
3.2 TEORÍAS DE PROCESO.....	33
3.2.1 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.....	33
3.2.2 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	35
3.2.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD	37
3.3 OTRAS TEORÍAS.....	38
3.3.1 TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO DE SHEIN	38
3.3.2 TEORÍA DEL FLUJO DE CSIKSZENTMIHALYI	39
3.3.3 TEORÍA DE SKINNER: TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.....	41
4. MÉTODOS	43
4.1 APO (ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS)	43
4.2 APV (ADMINISTRACIÓN POR VALORES).....	45
5. PYMES EN MÉXICO	47
5.1 DEFINICIÓN	47
5.2 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS PYMES	50

5.3 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LAS PYMES.....	56
5.4 BENEFICIOS QUE OFRECEN LAS PYMES	60
5.5 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	61
5.6 DESVENTAJAS DE LAS PYMES.....	62
5.7 PROBLEMÁTICAS DE LAS PYMES EN MÉXICO	63
5.7.1 Problemas relacionados con la educación	64
5.7.2 Problemas relacionados con la política fiscal.....	65
5.7.3 Problemas relacionados con información	66
5.7.4 Problemas relacionados con programas específicos de fomento	67
5.7.5 Problemas relacionados con el financiamiento.....	68
5.7.6 Problemas relacionados con asistencia tecnológica	69
5.7.7 Problemas relacionados con la comercialización.....	70
5.7.8 Problemas relacionados con la legislación.....	71
5.7.9 Problemas relacionados con el entorno de las empresas	71
5.8 PROBLEMAS VINCULADOS CON LA GESTIÓN DE SU PERSONAL	74
5.9 RELACION DE LA MOTIVACION CON LA PRODUCTIVIDAD.....	78
5.9.1 ¿CUAL ES EL PAPEL QUE JUEGA LA COMUNICACIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS?.....	80
5.9.2 MODELO “A LA MEDIDA” DE ARH EN LAS PYMES	83
6. METODOLOGIA.....	87
6.1 Instrumento de medición	89
6.2 Procedimiento.....	91
6.3 Recolección de datos.....	91
6.4 Resultados	92
6.4.1 Sexo	93
6.4.2 Edad	93
6.4.3 Seguridad económica /nivel de vida razonable	94
6.4.4 Interacción social/ Identidad con el grupo	95
6.4.5 Sentirse una persona valiosa/ respetarse a sí mismo	96
6.4.6 Deseos del individuo de desarrollar todo su potencial.....	97
6.5 Propuesta.....	99
CONCLUSIONES.....	102
REFERENCIAS.....	105
Anexo I.....	108

AGRADECIMIENTOS

A la universidad

La Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa que me dio la bienvenida al mundo como tal, las oportunidades que me ha brindado son incomparables, y antes de todo esto no pensaba que fuera posible que algún día si quiera me encontraría con una de ellas. Por abrirme las puertas de esta casa de estudios abierta al tiempo.

Agradezco mucho por la ayuda de mis maestros, mis compañeros, y a la universidad en general por todo lo anterior en conjunto con todos los conocimientos que me ha otorgado.

A mis padres

Por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de los logros se los debo a ustedes, en los que incluyo este. Me motivaron con constancia para alcanzar mis anhelos. En ningún momento me dejaron sola y siempre fueron comprensibles con todo lo que pase durante esta etapa. Especialmente estuvieron presentes en la evolución y posterior desarrollo total de mi tesis, les agradezco con creces.

Gracias madre y padre.

A mi familia

Suponen los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes han destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas, para brindarme aportes invaluable que servirán para toda mi vida.

Gracias por apoyarme en cada decisión y proyecto. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su bondad, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Los quiero.

A mis hermanos

Por soportarme en mis tiempos de estrés y apoyarme durante mi carrera universitaria.
Por motivarme para seguir adelante y no rendirme cuando parecía que era difícil.

Les agradezco no solo por estar presentes aportando buenas cosas a mi vida, sino por los grandes lotes de felicidad y de diversas emociones que siempre me han causado.

Muchas gracias hermanos.

A mis profesores

Parece como si nunca hubiéramos estado en paz, siempre batallando por cualquier cuestión, sin embargo, siempre llegaron los momentos en los que nuestra lucha ceso e hicimos una tregua para lograr metas conjuntas.

Cada uno de ellos me lleno de sabiduría, buenos consejos, y mucho conocimiento que ahora forman parte de lo que soy. Muchos de ellos hicieron que mi paso por la universidad fuera mas ameno y satisfactorio.

A mi profesora María Teresa Magallón Diaz

Le agradezco especialmente por permitir que este trabajo se desarrollara y concluyera de manera satisfactoria. Debo agradecer también su amabilidad y disponibilidad durante mis estancias en su grupo, durante las cuales tuve todo el soporte profesional para alcanzar los objetivos perseguidos. Por orientarme cuando más la necesitaba y no dejarme sola en este trabajo. Muchas gracias por permitirme vivir una experiencia tan importante para mi formación como investigadora.

INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al tema de la motivación de los trabajadores en las Pymes en México, ya que este tipo de empresas generan el 78.4% de los empleos del país, y en donde la mayoría de las personas que trabajan en una de ellas, no se encuentra motivada y/o cree que los altos directivos no se preocupan por su trabajo y bienestar.

Ante la importancia y el valor que representan las Pymes en el país, resulta indispensable hacer un análisis de los recursos humanos con los que cuentan, ya que del rendimiento de estos dependerá en gran parte el éxito o fracaso de estas organizaciones. Debido a esto, el concepto de la motivación, no debe dejarse aislado.

Para que las Pymes logren mayor competitividad en un mundo lleno de desafíos, deben contar con una fuerza laboral motivada, compuesta por trabajadores capacitados, actualizados, fortalecidos, equipados de las herramientas necesarias y enfocados en las tareas que le son propias y que hacen al logro de sus objetivos.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Entre ellas están: la falta de entendimiento entre las personas, falta de reconocimiento, estancamiento salarial, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es quizá el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

La disminución de la motivación está ligada a la baja conformidad con el nivel de autonomía, la capacitación, las posibilidades del desarrollo y el reconocimiento a las tareas.

Para sostener este estudio, a lo largo de la investigación se expondrán como referencia las diversas teorías que se han desarrollado sobre la motivación por diversos autores, además de que se dará el concepto de motivación para comprender mejor a lo que se refiere este término tan importante.

Se tratarán los aspectos esenciales de las Pymes en México, a fin de contextualizar la problemática que se presentará durante la investigación, como la definición de este tipo de empresas, información estadística para conocer aspectos como: perfil del empresario, características de la empresa, inversiones y financiamiento en la empresa, estrategias empresariales. De igual manera es necesario conocer cuales son sus características, beneficios que estas ofrecen, así como ventajas y desventajas.

Es por eso que mediante las teorías e investigaciones recientes y por hacer, se analizará e identificará cuales son las problemáticas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México y problemas vinculados con el personal, que, desde hace ya muchos años, ha afectado al país.

Además, se hará una relación de la motivación con la productividad y la comunicación ya que estos tres factores influyen mucho hacia el desempeño del personal para desarrollarse de mejor manera dentro de la empresa.

A partir de esta investigación teórica, se hará una investigación exploratoria, con el fin de conocer lo que las personas que han o están trabajando en una pyme, perciben sobre la

motivación, comunicación que existe en sus empresas, y lo que ellos proponen para sentirse motivados y por ello, ser mas productivos.

En función de la investigación exploratoria, la cual se llevará a cabo mediante cuestionarios, se dará una propuesta como posible solución para mejorar la motivación y comunicación en las pymes con base a los puntos de vista que tienen los trabajadores hoy en día en ese tipo de empresas.

*LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES DE
LAS PYMES EN MÉXICO*

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué acciones se deben tomar en las PYMES en México para que el personal, logre tener una alta motivación?

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Katz y Kahn, (1978), plantean que las organizaciones se pueden definir como sistemas de roles abiertos. De aquí se desprende el carácter artificial de las organizaciones, es decir, su existencia responde a decisiones y a actuaciones humanas, y las propiedades únicas de una estructura que consiste en actos o acontecimientos antes que en componentes físicos invariables. Las organizaciones solo seguirán existiendo en la medida en que las actitudes, creencias, percepciones, hábitos y expectativas de tales seres evoquen la motivación y la conducta necesarias.

La importancia de las organizaciones es muy alta, son indispensables en nuestra sociedad, ya que son instituciones en las que las personas unen sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes.

La motivación es un factor esencial para lograr dichos objetivos, el problema es que, en los últimos años, ese factor parece no ser fundamental para los altos directivos.

Es por ello, que en la actualidad se debe lograr que el personal de una empresa tenga la motivación que necesita para alcanzar los objetivos tanto organizacionales como los personales.

Hoy en día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, es por eso, que es vital contar con el área de gestión de recursos humanos, puesto que ésta se encarga de la búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear una cultura empresarial, asegurar un compromiso total en el cumplimiento de objetivos.

A continuación, se abordará en que consiste la motivación, así como su importancia en las organizaciones.

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que todas las actividades que se realizan en una empresa dependen de su personal, incluso, en las empresas más automatizadas, las máquinas y equipos dependen de alguien que los programe, las ponga a funcionar y las arregle cuando sufren algún daño. Avelina K. (1996)

Por ello, es relevante otorgar motivos al personal para que se sienta, satisfecho, comprometido en su trabajo, reconociendo sus méritos y esfuerzos, de modo que, a través de esto, se logre que las personas lleguen a su lugar de trabajo con una actitud tan positiva que se contagie a los demás y los incite a sentirse motivados de igual manera, y que sean capaces de influir en su estado de ánimo y darse razones e interés, para realizar esfuerzos que lo impulsen hacia adelante.

Es importante, antes que nada, entender a lo que nos referimos cuando hablamos de otorgar motivos. Desde el punto de vista psicológico, se define motivo como:

Un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una determinada manera para lograr lo que se ansia o pretende.

Los motivos o factores motivacionales son aquellos que activan la conducta de los organismos. Formando lo que conocemos como Motivación.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1974) en su libro Organización y gestión: un enfoque de sistemas, definen la motivación como el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

En lo que corresponde a la motivación señala Chiavenato (1999) las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

Esto indica que la motivación consiste en crear un entorno interno de trabajo, mediante el cual los empleados mantengan altos niveles de productividad y asimismo contribuyan a cumplir con los objetivos de la empresa.

Cuando no existe un interés de parte de los jefes y/o empleados por alcanzar metas, objetivos o desarrollar actividades del cargo, entonces, se habla de una desmotivación laboral, la cual afecta al talento que posee la empresa.

Las causas de que exista una desmotivación en el personal son: La falta de entendimiento entre las personas, falta de reconocimiento, estancamiento salarial, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es quizá el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En México, hay ciertas razones por las que los empleados se sienten desmotivados en su lugar de trabajo, como son; la falta de oportunidades para su crecimiento laboral, el no tener un aumento de sueldo, falta de prestaciones monetarias y emocionales, así como no tener mayores retos y hacer las mismas actividades constantemente.

La disminución de la motivación está ligada a la baja conformidad con el nivel de autonomía, la capacitación, las posibilidades del desarrollo y el reconocimiento a las tareas.

Para sostener este estudio, a lo largo de la investigación se expondrán como referencia las diversas teorías que se han desarrollado sobre la motivación, las cuales se clasifican como:

- Las Teorías de contenido, que se enfocan en los factores que motivan a las personas a trabajar. Estas son: Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow), Teoría bifactorial (Herzberg), Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland) y la Teoría ERG de Alderfer.

- Las Teorías de proceso que se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes. Las cuales son: Teoría de la expectativa (Vroom), Teoría del establecimiento de metas (Locke) y la Teoría de la equidad (Adams).
- Entre otras teorías como la del hombre complejo de Shein, la Teoría del flujo de Csikszentmihalyi y del reforzamiento de Skinner.

Para complementar las teorías antes mencionadas, se realizará un análisis de mejores prácticas, en donde, se habla de un nuevo concepto aplicado para un mejor funcionamiento de la organización.

Desde hace ya muchos años, se han implementado medidas, estrategias e incluso hay una infinidad de investigaciones previas sobre el problema de la desmotivación laboral, pero parece ser que no todas han tenido resultados positivos, ya que en la actualidad se siguen viendo casos de desmotivación en todo tipo de empresas, y parece ser que tampoco los directivos han mostrado interés por implementar modelos de motivación o incentivos para los trabajadores. Hay muchas posibles respuestas ante este problema que va agravando no solo la situación económica del país (ante la poca productividad), de igual manera afectando incluso la calidad de vida de los trabajadores.

Sin embargo, con el paso de los años el estudio de las organizaciones y del personal ha avanzado, de modo que los conceptos y enfoques que se aplicaban, muchos de ellos han pasado a ser historia.

Han surgido nuevos paradigmas y el contexto también ha cambiado mucho. En los últimos años se aplicaba:

- APO (Administración por objetivos) que consistía en centrar las actividades de la organización en un objetivo general y todo lo que se llevara a cabo era en beneficio de el mismo.

Ahora nos enfrentamos con un nuevo concepto llamado:

- APV (Administración por valores) la cual se basa en valores. En este nuevo concepto, el verdadero liderazgo es un dialogo sobre valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. Esta nueva herramienta que está dando mucho de qué hablar, es de gran importancia que sea evaluada en este estudio para determinar su efectividad.

Hoy en día uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para así lograr permanecer en el mercado cambiante, teniendo claro que ser competitivo y productivo será el éxito para lograr una estabilidad. Gestionar el recurso humano, es un gran reto para las empresas del siglo XXI en México.

Por lo cual, es de mi interés, hacer una investigación sobre el fenómeno de la motivación en las PYMES en México, ya que como se ha percibido en este país de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años (Grabinsky, 1992), siendo el índice de mortalidad altísimo.

Por ello a continuación, se tratarán los aspectos esenciales de las Pymes en México, a fin de contextualizar la problemática que se presentará durante la investigación.

Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, más de 4 millones de PYMES están generando el 72% del empleo y el 52% del PIB nacional, de acuerdo a resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), realizada en el 2015, y a los Censos Económicos 2014 del INEGI.

Lo anterior es una clara señal de que debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. (INEGI, 2005)

Además, diversos estudios de otras instituciones, como la FAEDPYME (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa), arrojan datos estadísticos que nos ayudan a observar un panorama mucho más amplio de las PYMES en nuestro país:

- Aproximadamente el 31% de las PYMES están dirigidas por mujeres y el 69% por hombres.
- El 45% de las empresas han estado activas por lo menos 12 años y 75% de estas son negocios familiares.

Dichos datos nos indican la relevancia de estas empresas para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y a la generación de empleos. Representan también un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza en el país.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación acerca de la motivación laboral en las PYMES en México, permitirá determinar las acciones que se deben tomar para que el personal de este tipo de empresas, logre tener una alta motivación y así llegar a ser más productivos.

La desmotivación en el personal genera insatisfacción, la cual trae como consecuencia un trabajador pasivo quien hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva, esto genera aburrimiento y hasta pérdida de creatividad. (Rothlin & Werder, 2009.)

Hoy en día la motivación laboral es uno de los elementos más importantes, por lo tanto, se requiere conocerlo y analizarlo más a fondo, para así implementarlo de la mejor manera y con ello, contribuir al desarrollo personal de los trabajadores y mejorar la productividad en la empresa. Por este motivo, es necesario hacer una investigación más detallada sobre este tema de manera que al terminarla, las pymes comiencen a interesarse en implementar la motivación en sus organizaciones.

Es por eso que mediante las teorías e investigaciones recientes y por hacer, se analizará e identificará cuales son las problemáticas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México, que, desde hace ya muchos años, ha afectado al país, asimismo se indicara el grado de aplicación y el impacto que tienen los efectos motivadores en los trabajadores para que, dentro de su entorno laboral, cumplan sus metas, objetivos, sean más productivos y cubran sus necesidades.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los factores que limitan al personal de una pyme para sentirse motivado en la empresa, así como dar una propuesta alternativa, a fin de generar una mejora en su desempeño diario tanto personal como laboral.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Argumentar la importancia de la motivación en las organizaciones
- Identificar en qué consiste la falta de motivación en las personas
- Describir las problemáticas que enfrentan las Pymes en el México actual
- Identificar cómo se relaciona la motivación laboral con la productividad en las pequeñas y medianas empresas
- Indicar cuales son los problemas vinculados con la gestión del personal de las Pymes

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para calmar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se dio origen a la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y, además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc.

El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

2.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Según el diccionario de la Real Academia Española, la motivación es la “acción y efecto de motivar”, y motivar es “dar causa o motivo para algo, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”.

Asimismo, según el autor Trechera (2005), citado por Naranjo, M (2009), explica que etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.

De acuerdo a Locke y Latham (2004), el concepto de motivación hace referencia a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que pueden actuar como incentivos, por lo tanto, se entiende que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer las necesidades.

2.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Davis y Newstrom (1999) plantean que hay dos tipos de motivadores:

1. Los motivadores **intrínsecos** que son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, lo cual quiere decir que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Por ejemplo, para algunas personas el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca, es un motivador muy poderoso ya que hace que se sientan reconocidas y competentes.

Es por eso que se puede decir que la “motivación intrínseca plantea que gran parte de la actividad humana se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva”. Barberá Hereida, Ester. (2002)

2. Los motivadores **extrínsecos** que son las retribuciones externas que se reciben independientemente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea como son los incentivos económicos, por ejemplo, el dinero. Este tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios para la salud económica de una persona.

La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación radica en la fuerza que energiza y dirige la conducta.

3. BASES TEORICAS DE LA MOTIVACION

Seguidamente, se expondrán las teorías principales de la motivación, con la finalidad de aportar elementos teóricos para la propuesta final de la investigación.

3.1 TEORÍAS DE CONTENIDO

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas, la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar:

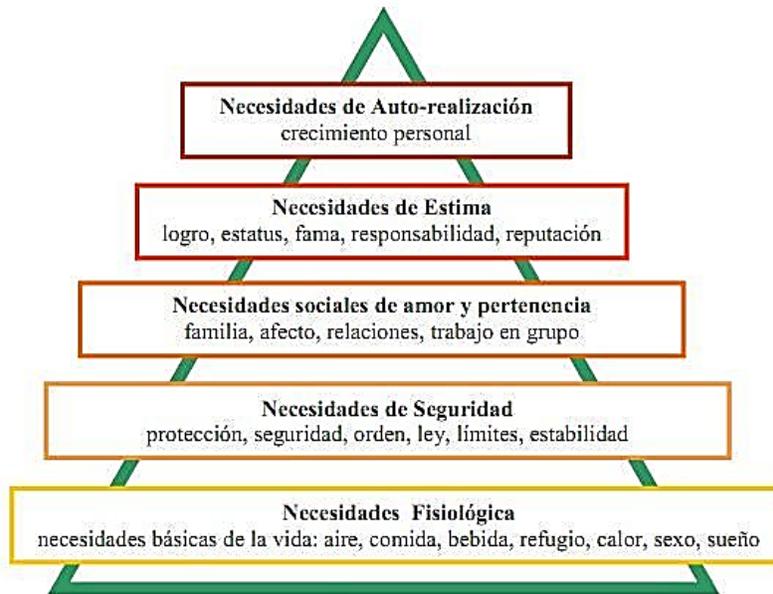
3.1.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias; Según la teoría de Maslow, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.

- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Adaptado de Chapman (2007)

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide

están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.

Maslow clasificó las cinco necesidades en ordenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior.

La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se

satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad). Stephen, P. Robbins (2006).

Maslow explica que, aun cuando se satisfagan estas necesidades, las personas siguen sintiéndose frustradas o incompletas a menos que experimenten la autoactualización, es decir, que aprendan a explotar sus talentos y capacidades. La forma que adopta esta necesidad varía de una a otra persona. Todos tenemos diferentes motivaciones y capacidades. Para uno, el alcanzar la excelencia como padre puede ser un objetivo prioritario, mientras que otros pueden sentirse impulsados a sobresalir como atletas, pintores o inventores. Para Maslow, hay que colmar las necesidades más básicas antes de satisfacer las menos críticas.

3.1.2 TEORÍA BIFACTORIAL

La teoría de los dos factores fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. Stephen, P. Robbins (2006).

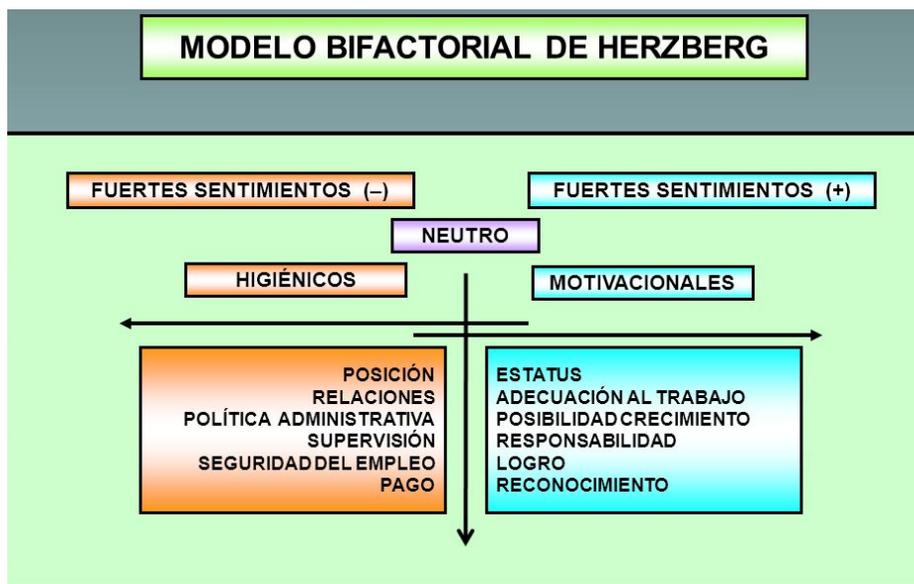
El autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas, tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

Figura 2. Modelo de Herzberg



A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción, entre otros se pueden citar:

- Los sueldos y salarios
- Seguridad en el trabajo
- Condiciones laborales
- Condición social
- Procedimientos de la compañía
- Calidad de la supervisión técnica
- Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral e incluyen:

- Logro
- Reconocimiento

- Responsabilidad
- Progreso
- El trabajo mismo
- La posibilidad de crecimiento

Ivancevich, J., Konopaske, R. (2006). Estos motivadores se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo o la tarea. Cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción.

En relación con la figura de la teoría de dos factores de Herzberg, destacan varias repercusiones importantes para la administración:

1. *Ausencia de insatisfacción en el trabajo, satisfacción en el trabajo elevada.* El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda

buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene están presentes= ausencia de insatisfacción en el trabajo), y además se le asignan responsabilidades que constituyen un desafío y de las que es responsable, se sentirá motivado.

Los administradores deben seguir asignando tareas que constituyan retos y transferir la responsabilidad a los subordinados con un grado elevado de desempeño. Los aumentos de sueldos, la seguridad en el trabajo y la buena supervisión necesitan ser continuos.

2. *Ausencia de insatisfacción en el trabajo, insatisfacción en el trabajo.* El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones

con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene están presentes= ausencia de insatisfacción en el trabajo), pero no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo (los motivadores están ausentes= insatisfacción en el trabajo), no se sentirá motivado.

Los administradores deben reevaluar la descripción de puesto del subordinado y ampliarlo con más tareas que constituyan un reto y sean interesantes. Los aumentos de sueldo, la seguridad en el trabajo y la buena supervisión necesitan ser continuos.

3. *Insatisfacción elevada en el trabajo, insatisfacción en el trabajo.* El empleado al que no se le paga bien, tiene poca seguridad en el trabajo y guarda malas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene no están presentes = insatisfacción en el trabajo elevada) y no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo (los motivadores están ausentes= insatisfacción en el trabajo), no se sentirá motivado.

Para impedir el desempeño deficiente, el ausentismo y la rotación, los administradores deben hacer cambios drásticos al agregar factores de higiene y motivacionales.

3.1.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona. Se centra en tres necesidades que se definen como: Stephen, P. Robbins (2006)

- Necesidad de logro (nLog): Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas.

Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

- Necesidad de poder (nPod): Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado, el poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Aquella necesidad que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

3.1.4 TEORÍA DE LA EXISTENCIA, LA RELACIÓN Y EL CRECIMIENTO (ERG) DE ALDERFER

Clayton Alderfer en su obra *An empirical test of a new theory of human need* (1969) se inspiró en la pirámide de Maslow cuando creó sus tres categorías de factores de motivación humana. Las denominó existencia (existence), relación (relatedness) y crecimiento (growth), de ahí ERG. La gran aportación de Alderfer no fue sólo la reasignación de elementos, sino a su vez la afirmación de que, a diferencia de la rigidez

de Maslow, el crecimiento no era piramidal y exclusivo, sino que se podían trabajar los tres campos a la vez de manera continua.

Esto significa que la motivación seguiría respondiendo a un patrón de necesidades, pero que el individuo pone el foco sobre el elemento que verdaderamente le incita a la acción, y no en el siguiente en el escalafón.

Además, añadió dos indicadores que nos ayudaban a localizar las situaciones particulares de la motivación de un trabajador cuando desde un bloque de necesidades pasaba a otro, ya que, si este movimiento se promovía de manera ascendente, esto respondía a la progresión por satisfacción; es decir, tras ver satisfechas sus expectativas, avanzaba a una realización superior.

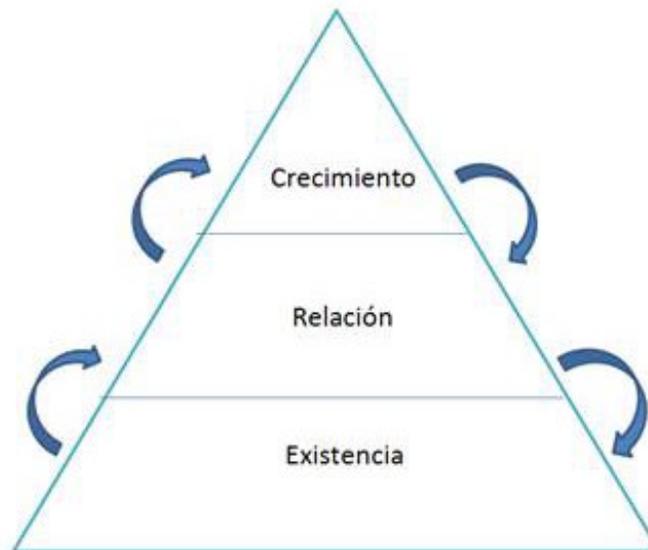
Por otro lado, si era descendente, podía referirse a una regresión por frustración, debido a no haber podido cumplir o satisfacer las necesidades superiores, y el individuo se refugia en elementos más básicos. Alderfer mejoró de esta forma los postulados de Maslow, su teoría es más dinámica y adaptativa e introduce los factores de crecimiento y decrecimiento que, sin duda, marcan un camino para desentrañar las particularidades individuales de cada miembro de un equipo.

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

Figura 3. Modelo de Alderfer



El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo, las necesidades de las relaciones comprenden las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder

satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

Además, la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que, si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

3.2 TEORÍAS DE PROCESO

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral.

3.2.1 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Actualmente una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Victor Vroom. Esta teoría plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que esta conducirá a premios organizacionales como un

bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Stephen, P. Robbins (2006).

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”. Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar.

Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir y alcanzar resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Figura 4. Modelo de Vroom



Fuente: Stephen, P. Robbins (2006)

La teoría de la expectativa ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y solo hacen lo mínimo necesario para conservarlo.

3.2.2 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Es una teoría desarrollada por Edwin Locke, quien reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que las personas persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución.

Esta teoría supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

Locke menciona la importancia de que los colaboradores acepten metas difíciles ya que esto representara un mayor esfuerzo de su parte, dado que las metas más sencillas serán más fáciles de alcanzar.

La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes como:

- Cuanto más específicos son los objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento
- Se deben fijar metas específicas y que representen un reto para los empleados
- Los supervisores deben explicar la importancia y relevancia de las metas fijadas y deben de comentarlas con los empleados para determinar si son realistas.

Los pasos clave en el establecimiento de metas son:

1) Diagnosticar la disposición.

2) Preparar a los empleados mediante planes de interacción interpersonal, comunicación, capacitación y acción para el establecimiento de metas.

3) Subrayar los atributos de las metas que deben entender el administrador y sus subordinados.

4) Realizar entrevistas intermediadas para hacer los ajustes necesarios en el establecimiento de metas.

5) Realizar una revisión final para verificar el conjunto de metas, modificadas y logradas.

Ivancevich, J., Konopaske, R. (2006).

3.2.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros. Para poder

realizar esta valoración, el trabajador comparará sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responder para eliminar cualquier desigualdad. Stephen, P. Robbins (2006)

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia. Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub- retribuido.

En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.

- Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

3.3 OTRAS TEORÍAS

Algunas otras teorías sobre la motivación que nos ayudaran a complementar las ya antes mencionadas, son:

3.3.1 TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO DE SHEIN

Brunet (1999) La teoría de Shein se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional. Se fundamenta en:

(a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior

(b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

(c) Las necesidades varían, por tanto, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias

(d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente, el autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

3.3.2 TEORÍA DEL FLUJO DE CSIKSZENTMIHALYI

Csikszentmihalyi, M. (1997). En su libro *Fluir*, habla acerca de la teoría del flujo, la cual, intenta explicar lo que ocurre cuando la realización de una actividad provoca en una persona una sensación tan placentera que el individuo la realizará por el puro placer de hacerla, aunque la actividad sea muy difícil.

El estado de concentración intensa y placentera se denomina flujo y cuando una persona experimenta esa sensación se queda totalmente absorta en la actividad que esté realizando en ese momento, el autor define como estar en un “estado de fluir”.

Este estado de “fluir” se define como un estado de concentración o absorción en la actividad en que se encuentra. Se puede decir que es un estado perfecto de motivación intrínseca, el sujeto está tan concentrado en lo que está haciendo que, muchas veces, pierde la noción de tiempo y espacio.

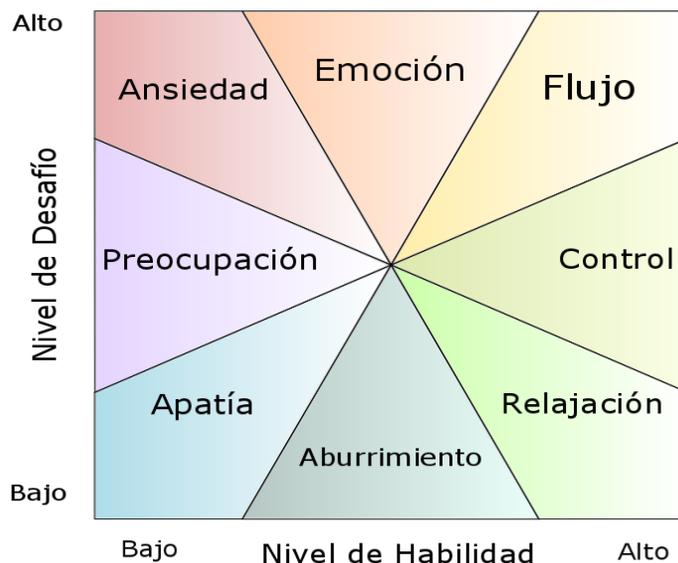
Para que se alcance el estado de flujo es importante:

- Que haya un equilibrio entre la dificultad de la tarea y la capacidad de quien la realiza
- Que exija un determinado nivel de concentración
- Que la persona se sienta comprometida con la actividad
- Que la actividad tenga objetivos claros

Adaptar el entorno, elegir actividades que supongan un desafío para la persona, que tengan un significado emocional y un compromiso real por ejecutar la actividad, serían responsables de inducir un estado de flujo en el paciente.

Alcanzando ese estado de flujo la persona se sentirá motivada por realizar una actividad que le aporte bienestar, salud y posibilidad de desarrollar nuevas habilidades.

Figura 5. Modelo del flujo



Fuente: Csikszentmihalyi, M. (1997)

El nivel de desafío se refiere a qué tan alto o bajo es el reto que usted tiene al frente, un nivel bajo sería algo que sea demasiado fácil de hacer. Por otro lado, el nivel percibido de habilidad es qué tanto usted se cree capaz de lograrlo con sus capacidades, un nivel alto sería un trabajo que usted perciba que no sabe cómo hacerlo, nunca lo ha hecho por lo que no cuenta con las habilidades.

3.3.3 TEORÍA DE SKINNER: TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

La teoría del reforzamiento elaborada por Frederic Skinner, también conocida como condicionamiento operante o condicionamiento instrumental, intenta explicar la conducta humana en correspondencia con el medio ambiente o los estímulos que la rodean.

Mediante el método experimental, Skinner llega a la conclusión de que la aparición de un estímulo desencadena una respuesta en la persona. Si esta respuesta es condicionada utilizando reforzadores positivos o negativos, se podrá ejercer una influencia en dicha reacción o conducta operante, la cual puede potenciarse o inhibirse.

Skinner estableció que la conducta se mantiene de un contexto o situación a otra siempre que las consecuencias, es decir los reforzadores no cambien o lo hagan siguiendo unas ciertas lógicas, "reglas" que hay que descubrir.

Como consecuencia, el comportamiento humano puede ser condicionado o modificado utilizando una serie de estímulos que el sujeto puede considerar satisfactorios o no.

Hay dos tipos de reforzadores:

a) Reforzadores positivos

Los reforzadores positivos son todas aquellas consecuencias que aparecen tras una conducta y que la persona considera satisfactorias o beneficiosas. Mediante estos reforzadores positivos o satisfactorios, se busca aumentar la tasa de respuesta de una persona, es decir que aumente la probabilidad de realizar o repetir una acción.

Esto significa que los actos que son reforzados de manera positiva tendrán más probabilidades de repetirse puesto que van seguidos gratificaciones, premios o recompensas percibidas como positivas por la persona que realiza la acción.

Es muy importante destacar que para que esta asociación sea efectiva hay que asegurarse que la persona considere el refuerzo positivo como tal. Es decir, que le resulte realmente atractivo.

Lo que una persona puede considerar como un premio no tiene porqué serlo para otra. Por lo tanto, será necesario conocer las particularidades y diferencias de la persona para así, poder concretar cuál será el estímulo idóneo que sirva como reforzador positivo.

A su vez, estos reforzadores positivos pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- Reforzadores primarios o intrínsecos: son conductas que por sí mismas generan satisfacción.
- Reforzadores secundarios: se dan mediante aprendizaje y son externos a la persona. Pueden ser materiales, como el dinero o sociales, como el reconocimiento.

b) Reforzadores negativos

Los reforzadores negativos no consisten en administrar castigos o estímulos aversivos a la persona; sino todo lo contrario. La utilización de reforzadores negativos busca aumentar la tasa de respuesta de esta mediante la eliminación de aquellas consecuencias que esta considere negativas.

4. MÉTODOS

4.1 APO (ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS)

Según los autores Scott A. Snell y George W. Bohlander en su libro Administración de Recursos Humanos. La APO es una filosofía de la administración que propuso Peter

Drucker en 1954, que consiste en que, asesorados por sus supervisores, los empleados establezcan objetivos (como costos de producción, ventas por producto, estándares de calidad y utilidades) y después los utilicen como bases para la evaluación.

La APO es un sistema que incluye un ciclo que comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso en el que se establecen los objetivos de la organización (paso 1), los de los departamentos (paso 2) y los de los gerentes y los empleados (paso 3).

Una característica importante del ciclo es que el empleado establezca objetivos específicos, los cuales deben basarse en una amplia declaración de responsabilidades del empleado preparada por el supervisor.

Los objetivos establecidos por el empleado se analizan con el supervisor y se revisan y modifican en conjunto hasta que ambas partes quedan satisfechas con ellos (paso 4).

Un informe detallado de las acciones que propone el empleado para lograr los objetivos acompaña las declaraciones de las metas. Durante las revisiones periódicas, y a medida que se dispone de más datos objetivos, se evalúa el avance del empleado hacia las metas (Paso 5).

Al concluir un periodo (que suele ser de 6 meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado y si es posible la corrobora con datos objetivos.

En general la APO se caracteriza por la interacción superior-subordinado, establecimiento de los objetivos a alcanzar, determinación de los criterios de evaluación del desempeño, profundización en el hoy y en el mañana, énfasis en los resultados y no en los medios, retroalimentación frecuente y constante, continua redefinición de los

objetivos, continua redefinición de los criterios de evaluación del desempeño, y el énfasis en la medición y el control.

4.2 APV (ADMINISTRACIÓN POR VALORES)

Según el autor Ken Blanchard, en su libro Administración por valores, nos dice que la administración por valores (APV) en las organizaciones está basada en cambiar y aprender continuamente buscando un éxito de la organización de manera innovadora y diferente con métodos que generen el beneficio tanto de los propietarios, los empleados, clientes y proveedores lo que se inicia en el momento en que se toma como base tener un vínculo entre los valores del trabajador y los valores de la compañía esto logra que se fortalezcan realmente los compromisos de las dos partes para que se puedan lograr todos los objetivos que tenga la organización; aclarando de esta manera que es indispensable para el desarrollo de la empresa tener una clara

y afianzada definición de su Visión y Misión lo que significa conocer la posición, diferenciación, complejidad, procesos y lo que quiere ser la empresa en un futuro llevando a cabo esto lógicamente de una manera compartida.

El proceso APV, cuenta con tres fases:

Fase 1: Aclarar nuestros valores, propósito y misión

Fase 2: Comunicar nuestra misión y nuestros valores

Fase 3: Alinear nuestras practicas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

Estas fases se determinaron a través de un ejemplo muy pintoresco en el que se llegó a la conclusión de que las personas son las que ejecutan el APV y a través de los valores individuales de cada quien, se beneficia la colectividad.

La práctica de la (APV) se inicia en si con el jefe o con quien se encuentre al mando de la organización, se debe autoevaluar para mirar si en verdad está efectuando el trío de actos de la vida los cuales son realizar, conectar e integrar.

El primero y el que de pronto es el más común en los humanos es el de (REALIZAR) puesto que el ser humano es la única especie que puede establecerse metas más allá de la diaria supervivencia. Es decir, que significa hacer para ser.

A continuación, pasamos a lo que es (CONECTAR) lo cual radica en las relaciones con los demás, o estar con otros para ser, mejor dicho, es inevitable invertir en nuestra propia vida y en la vida de las otras personas y compartir nuestro tiempo y nuestras capacidades en compañía de amigos de los miembros de la familia y de otras personas que nos hagan sentir adecuadamente.

Así que combinando las anteriores llegamos a el tercer acto que es (INTEGRAR) donde se define o se redefinen nuestros propósitos o valores para luego usarlos todos los días en nuestra vida y que tengan significado para nosotros y para las personas lo cual representa la integración cambiar para ser.

5. PYMES EN MÉXICO

5.1 DEFINICIÓN

Las PyMEs son Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores y con una facturación moderada. Se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes.¹

El Diario Oficial de la Federación publicó una estratificación de empresas (micro, pequeña, mediana y gran empresa), donde por primera vez se incluye la clasificación por sector (industria, comercio y servicios) de acuerdo al número de trabajadores.

En la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del 30 de diciembre de 2002, se contemplaba la siguiente estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

Tabla 1. Estratificación de las PYMES

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: (DOF, 2002)

¹ Condusef (2019, octubre 21), PYMES. Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>

De acuerdo, con Suárez en el año 2003, puntualiza que para que una empresa sea considerada pequeña o mediana deberá cumplir, al menos, con dos de las siguientes cuatro características de orden cualitativo:

1. La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
2. El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
3. Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
4. El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector.

Sólo el 40% de las PYMES pasan a la fase de crecimiento; las demás se estancarán o irán en declive. Para poder reforzar el crecimiento de una PYME, el emprendedor necesita identificar las características clave de la misma y reforzarlas. De igual manera, debe analizar los factores internos y externos que pueden afectarla para, así, estar en condiciones de tomar las medidas pertinentes.

Para nuestro caso de estudio utilizaremos los datos que nos proporciona el INEGI. De acuerdo con algunas cifras oficiales, el 98% del total de empresas mexicanas son MIPYMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico:

Tabla 2. Distribución de Mipymes

Sector	Porcentaje
Manufactura	12
Comercio	49
Servicios	39
<i>Total</i>	<i>100</i>

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2004

Las PYMES generan el 78.4% de los empleos del país. Si se añadiera la economía informal aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto en su participación del PIB como del personal que ocupan.

Tabla 3. Participación del PIB

Empresa	Unidades Económicas	Personal Ocupado	% PIB
Micro	97.0	47	31
Pequeña	2.7	20	26
Mediana	0.2	11	12
Grande	0.1	22	31

Fuente: Senado de la Republica

El emprendedor también debe estar consciente del escaso apoyo que ofrecen las instituciones crediticias a las PYMES y de la débil capacidad de negociación que tiene frente a los grandes proveedores. Sin embargo, existen diversos organismos y programas para apoyar a las PYMES en casi toda Latinoamérica.

El emprendedor debe realizar un inventario de todos los apoyos posibles para crear o desarrollar su empresa y aprovecharlos. Por desgracia, son una minoría los dirigentes de PYMES que buscan tener acceso a este tipo de apoyos.²

5.2 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS PYMES

Durante el año 2002, la Secretaría de Economía (SE) –en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Bologna en Argentina y el INEGI– levantaron la encuesta del Observatorio PYME. Esta encuesta agrupa a un panel de mil pequeñas y medianas empresas mexicanas de los sectores manufactureros, comercio y servicios.³

La información que proporciona la encuesta del Observatorio PYME permite conocer, entre otros aspectos:⁴

- Perfil del empresario
- Características de la empresa
- Características laborales en la empresa
- Inversiones y financiamiento en la empresa
- Clientes y proveedores
- Estrategias empresariales
- Utilización de programas gubernamentales

² Jacques, L. (2011). Administración de PYMES. México: Pearson.

³ Observatorio PYME. <https://www.observatoriopyme.org.ar/>

⁴ Las PYMES en México. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/89/A4.pdf>

5.2.1 PRINCIPALES RESULTADOS

➤ Perfil del Empresario

- Rango de edad. El 45% de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad
- Nivel de formación. El 48% de los socios cuenta con el grado de Licenciatura completa, como se muestra en la gráfica siguiente:



Imagen 1. Perfil del empresario

➤ Características de la Empresa

- Tipo de empresa. El 65% de las PYMES en México son de carácter familiar

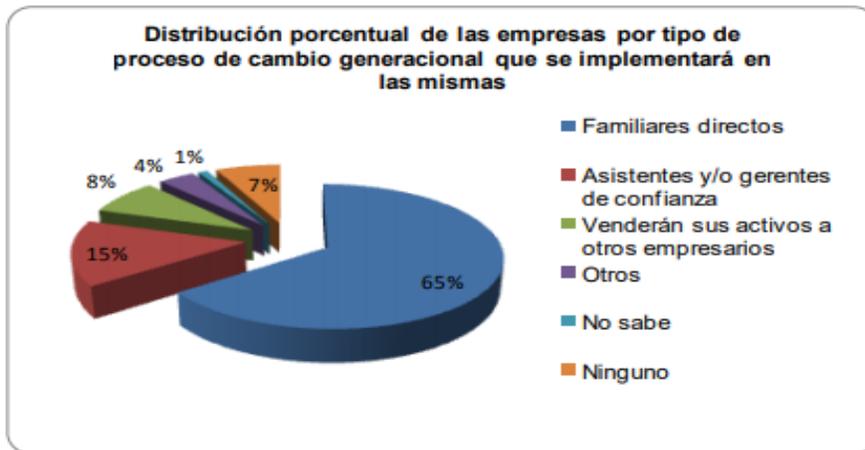


Imagen 2. Características de la empresa

➤ **Características Laborales**

- Nivel de formación de los empleados. El 31% de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26% con bachillerato o una carrera técnica y el 23% con primaria.

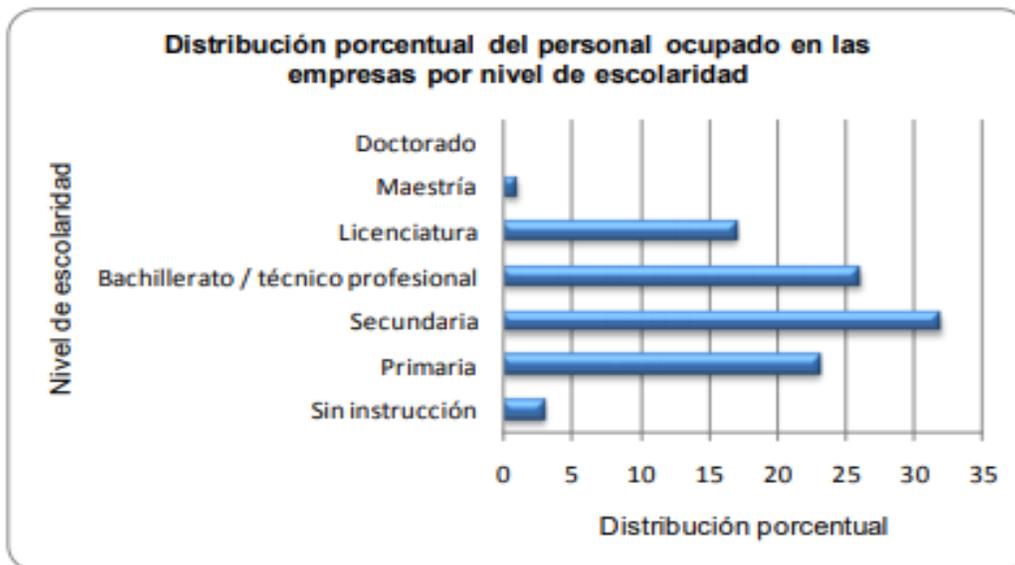


Imagen 3. Características laborales

➤ **Capacitación**

- La capacitación de los empleados y los directivos de las PYMES resulta una práctica importante:

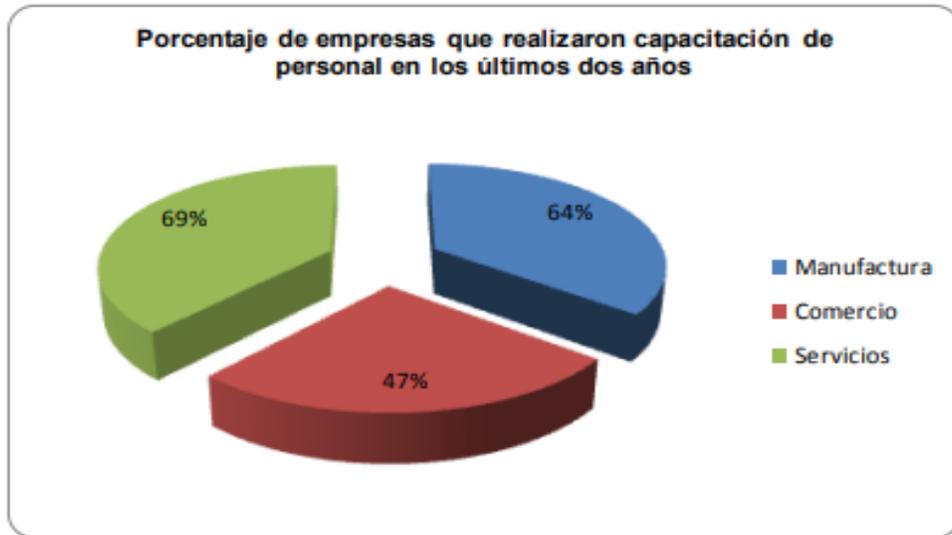


Imagen 4. Capacitación

➤ **Debilidades de la empresa**

- Falta de una cultura de calidad. Más del 80% de las PYMES no cuenta con algún tipo de certificación.

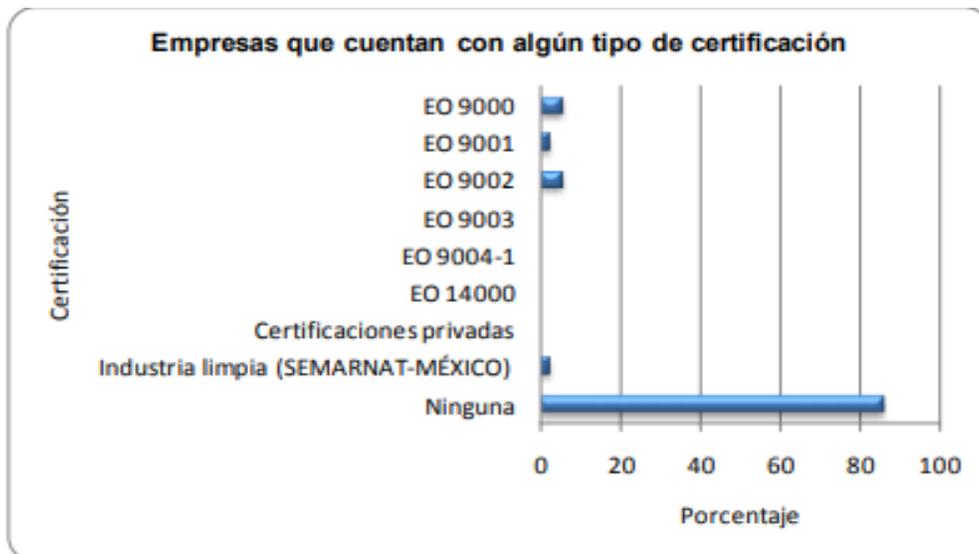


Imagen 5. Debilidades de la empresa

- Uso de técnicas de mejora en calidad y/o productividad. Cerca del 50% de las empresas no utiliza algún tipo de técnica de calidad o productividad.

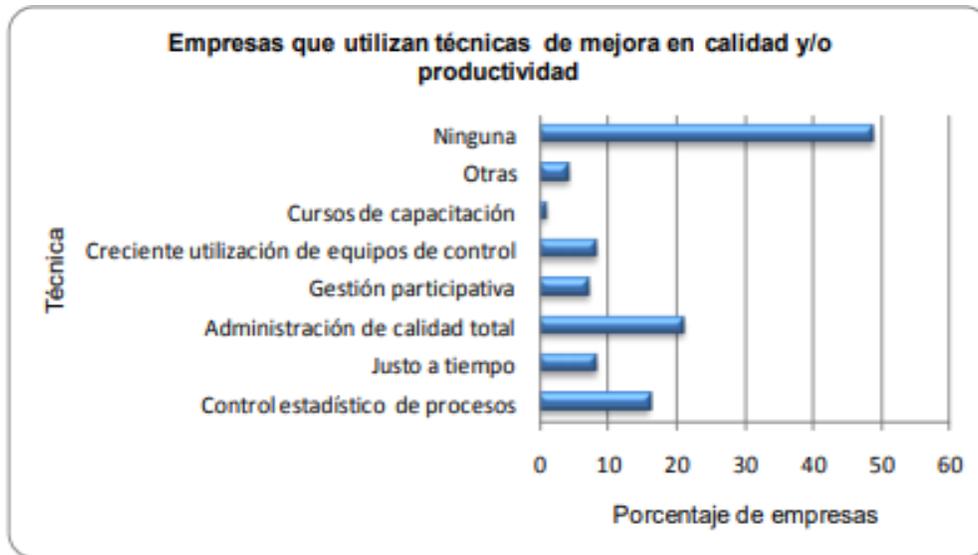


Imagen 6. Debilidades de la empresa

➤ **Necesidades de la empresa**

- Exportaciones

Falta de información y apoyos para la exportación. Las PYMES mexicanas establecen que factores tales como, la escasez y alto costo de fletes, la lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros; así como los altos aranceles en los mercados de destino han limitado sus exportaciones; ya que únicamente el 9% de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los últimos dos años.

El 83% de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. Lo anterior se puede apreciar en la gráfica siguiente por sector de actividad.

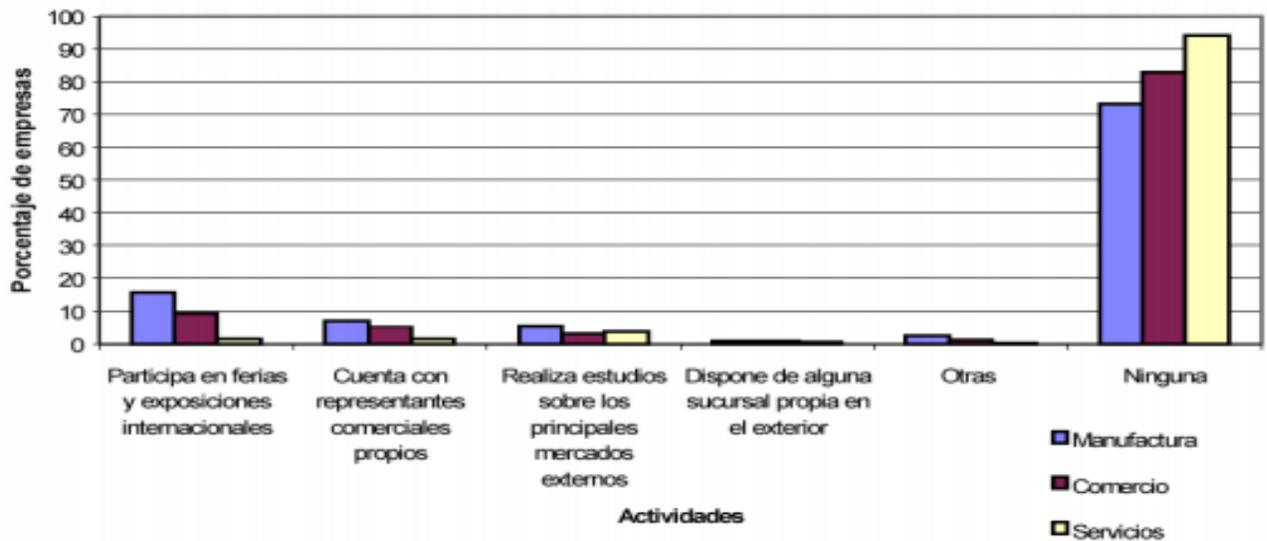


Imagen 7. Necesidades de la empresa

- Financiamiento

Baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a estas empresas. Únicamente el 13% de las PYMES ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76% ha recibido dicho crédito.

Así mismo, establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

- El desinterés del banco hacia el sector
- La falta de garantías
- La indiscutible falta de información en esta materia.

- Apoyos gubernamentales

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

5.3 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LAS PYMES

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización racionalización y programación.

- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social (Méndez, 1996).

El autor Louis Jacques Filion en su libro La administración de PYMES, analiza a dichas empresas con base en diversos rubros:

Planeación: Entre las funciones administrativas destaca la planeación centrada en el dueño de la empresa, la cual se caracteriza por un manejo informal que se basa principalmente en la experiencia, por tener un horizonte a corto plazo, y por otorgar prioridad a áreas como ventas, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos, aproximadamente en ese orden.

El propietario dirigente de una PYME con frecuencia utiliza de manera empírica las herramientas y técnicas de planeación.

Estructura y organización: En las PYMES, el dueño suele desempeñar el papel de “hombre orquesta”, por la multiplicidad de funciones que realiza, y sólo atiende a su intuición para la distribución del trabajo. Con frecuencia, asigna algunas de las funciones

de su empresa a familiares; de esta manera, la estructura familiar se entreteje con la estructura de la empresa.

Tipo de dirección: Este factor afecta la manera de realizar el trabajo y depende del perfil psicosocial del dirigente y del contexto de la PYME.

Sistema de control: Los controles técnicos dependen de las características específicas de la tarea a realizar. Destacan las actividades de control de la producción en términos de calidad y cantidad, así como las actividades de control correctivo.

Funciones específicas de la pequeña empresa: En las funciones de ventas y marketing de las PYMES, la relación directa empresa-consumidor es la más común; destaca el contacto directo con el cliente en su mercado local, con ubicación restringida a su área específica.

Producción: El proceso suele ser semiautomatizado, sin programas formales de producción. Estos últimos sólo existen cuando la función específica lo requiere. En algunos casos, el equipo de producción utilizado, ya sea de origen nacional o extranjero, es de segunda mano.

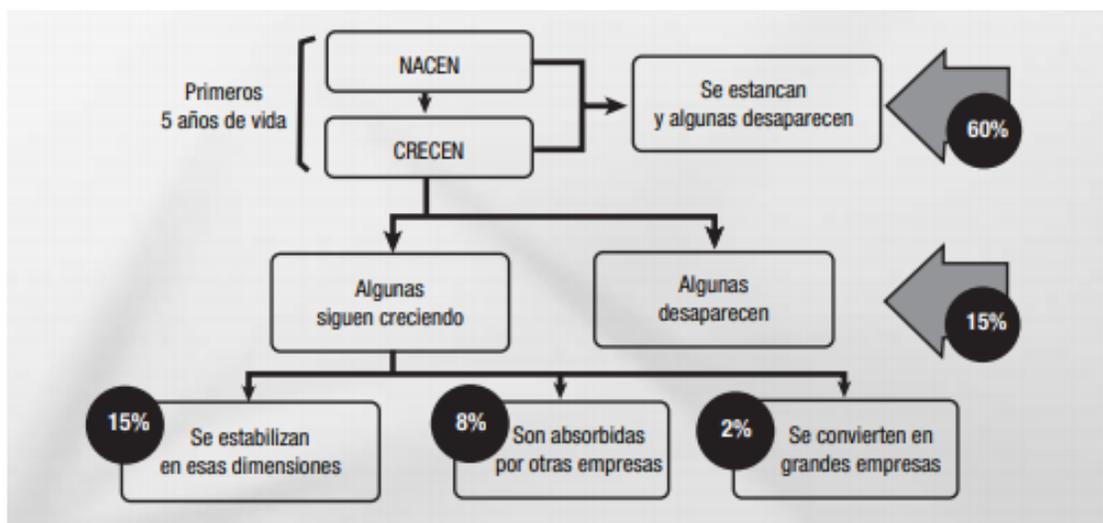
Área contable y financiera: En general, las pequeñas empresas no cuentan con estructura contable formal; las actividades contables y financieras se asignan a un contador (a quien se paga por horas trabajadas) o, en su defecto, a una secretaria que realiza las funciones principales del área. Las fuentes de financiamiento, así como la planeación financiera, son escasas.

Personal: Ésta es quizá la actividad más abandonada en el caso de las PYMES, ya que estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base en referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones.

La capacitación, cuando existe, suele darse sobre la marcha y en el marco de un estilo de dirección autocrático o democrático. La comunicación con el personal se da principalmente por medio de canales verticales descendentes, es decir, adopta la forma de órdenes del superior hacia los subalternos. Por otra parte, la motivación de los empleados se basa en el salario.

La combinación de todos estos factores explica algunas de las causas comunes del cierre de pequeñas y medianas empresas, entre las que destacan: bajo nivel educativo del equipo de dirigentes, falta de planeación, escasez de capital y crédito, tecnología obsoleta, falta de experiencia en el ramo, escasa capacitación profesional administrativa, escasez de personal calificado, entorno económico y social en continua “crisis”, vulnerabilidad a fracasos y desastres ambientales.

Imagen 8. Causas de cierre de las pymes



Fuente: Louis Jacques Filion (La administración de PYMES)

5.4 BENEFICIOS QUE OFRECEN LAS PYMES

El autor Louis Jacques Fillion también menciona en su libro que las PYMES ofrecen numerosos beneficios a las industrias de las que forman parte, a los individuos que están en relación directa con ellas y, desde luego, a los países en los que se insertan. De manera más específica, los principales beneficios que ofrecen las PYMES son los siguientes:

- Contribuyen a que el crecimiento de una industria se distribuya geográficamente, lo que ayuda a su diversificación.
- Ayudan a reducir el problema del desempleo.
- Representan un estímulo idóneo para la capacidad innovadora de los emprendedores.
- Constituyen un medio a través del cual se impulsa el trabajo de artesanos, técnicos y profesionales, para que, en forma particular o en conjunto, desarrollen una ventaja competitiva dentro de la modernización económica.
- Representan un gran impulso para el desarrollo de otros servicios y sectores.
- Agregan mayor valor a la materia prima, los materiales o los productos terminados.
- Evitan los monopolios, fomentando la libre empresa.
- Generan industrias más apropiadas para el mercado que abastecen.
- Representan condiciones de ahorro y consumo en cada región.
- Participan activamente en el proceso de integración de un país, al contribuir al crecimiento de las exportaciones nacionales, la distribución del ingreso, el equilibrio de la balanza de pagos, la acumulación de capital, el uso de tecnología

y el aumento en la productividad. De esta manera, contribuyen a la autosuficiencia del país donde se desenvuelven.

- Ofrecen ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas administrativas.
- Constituyen un eslabón en la interdependencia de las empresas y, así, contribuyen al éxito de las grandes firmas.
- Llegan a mercados donde nunca llegarían las grandes compañías.
- Son un medio de empleo para personas con discapacidades físicas, adultos mayores y para quienes no han encontrado colocarse en grandes corporaciones.

Todas estas características han servido de incentivo a los responsables de la creación, dirección y operación de políticas públicas encaminadas al fomento de las PYMES.

5.5 VENTAJAS COMPETITIVAS

Según el autor Alberto Tundidor Díaz, en su libro “Cómo innovar en las pymes”, algunas de las ventajas competitivas que convierten a las pymes en máquinas de gran potencia y versatilidad, son:

- **Facilidad para tomar decisiones:** en las organizaciones de mayor tamaño, la estructura de niveles jerárquicos es compleja y no permite a un directivo de nivel medio disponer de un gran margen de maniobra.
- **Gran agilidad a la hora de hacer cambios:** En una pequeña empresa introducir un cambio en sus procesos productivos o en sus herramientas de

gestión o información es infinitamente más sencillo que en una empresa de gran tamaño, cuya inercia en los procesos operativos hace muy difícil cualquier variación.

- **Enorme facilidad para generar compromiso con sus empleados:** la cercanía entre dirección y trabajadores es mucho mayor que en las organizaciones de mayor tamaño. Por tanto, los trabajadores pueden tener una relación mucho más estrecha con los propietarios o directivos de la empresa. Esto facilita las cosas en muchas áreas.
- **Facilidad para captar las necesidades del mercado:** al moverse en mercados más reducidos, las pequeñas empresas pueden establecer relaciones mucho más cercanas y colaborativas con sus clientes, de modo que puedan adaptar sus productos y servicios exactamente a los problemas que deben ser resueltos.
- **Gran resiliencia ante situaciones adversas:** en las pequeñas empresas no se centra toda la atención en el margen de beneficio del negocio, reparto de dividendos a accionistas y grupos inversores, etc. por ello, cuando la situación económica empeora y se atraviesan dificultades, las pymes son capaces de adaptarse a la nueva situación con mayor facilidad y sin tomar decisiones tan dramáticas como las empresas de mayor tamaño.

5.6 DESVENTAJAS DE LAS PYMES

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.

- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- Las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes.
- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.

5.7 PROBLEMÁTICAS DE LAS PYMES EN MÉXICO

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen, existen en el país grandes problemas que las afectan gravemente.

Entre estos podemos resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, son de un 0.5% y 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento.

Por lo anterior resulta lógico que aproximadamente 70% de las Pymes no cuenten con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa. (INEGI, 2005).

En un diagnóstico de la pequeña y mediana empresa realizado por el doctor José Luis Solleiro y M.I. Rosario Castañón del Instituto de Ingeniería de la UNAM en 1998, también se identificó la problemática a que se enfrentan las PYMES, manifestadas por los empresarios y clasificadas por los autores en nueve grandes rubros, cuya síntesis textualmente se transcribe a continuación:

5.7.1 Problemas relacionados con la educación

Existe una falta de circulación del sistema educativo con las empresas. Incluso hay pleno consenso en que las instituciones educativas, sus programas de estudio y los proyectos de investigación están desvinculados de las necesidades de las empresas, tales como:

◆ **Falta de capacitación.** Se carece de mano de obra calificada para que las empresas puedan enfrentar los retos de la competitividad. Los empresarios consultados coinciden en que los trabajadores tienen poca calificación y una cultura laboral poco propicia.

Reconocen que hay instrumentos de apoyo del Gobierno Federal, administrados por la STPS que funciona bien, pero son insuficientes para superar un problema de fondo relacionado con las deficiencias generales del sistema educativo.

♦ **Falta de cultura empresarial.** En todos los talleres se destacó que se carece de cultura empresarial, lo cual se refleja en la falta de capacidad de las empresas para mejorar aspectos tan importantes, como: la administración, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y gestión de los recursos humanos.

♦ **Ignorar la atracción del talento:** Contar con un equipo de trabajo sólido es la base para comenzar una empresa exitosa. En la mayoría de los casos se contrata a personas que no encajan con la visión de la empresa, por lo que el negocio termina por estancarse y pierde dinero debido a la constante rotación de personal, o el mantenimiento de un equipo incorrecto. Invertir en la atracción y retención del talento adecuado es clave para lograr las metas y cumplir con los objetivos del negocio.

5.7.2 Problemas relacionados con la política fiscal

La carga fiscal es excesiva y desalienta la formación de nuevas empresas, al mismo tiempo que ahoga las ya establecidas, al aumentar sensiblemente su estructura de costos.

- No existe una estructura fiscal diferenciada que dé tratamiento específico a las empresas, de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica.
- Los esquemas fiscales se aplican igualmente para empresas grandes que, para las PYMES, lo cual se considera un error, pues éstas últimas deberían recibir un tratamiento especial.

- Los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes.
- No se ha utilizado una política fiscal como agente modernizador que cambie las conductas empresariales.
- Tampoco se contempla la posibilidad de generación de empleos.
- No hay una traducción de los impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay una retribución por parte del gobierno.
- La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.
- La economía informal constituye una competencia desleal.
- Los empresarios perciben la existencia de un régimen de terrorismo fiscal en el que se persigue al que paga y se tolera al que no lo hace.
- Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos y demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios.
- Las auditorías constituyen un hostigamiento para los empresarios por parte de la autoridad fiscal.

5.7.3 Problemas relacionados con información

Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las PYMES. Si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas.

Recientemente se han hecho esfuerzos considerables por informar a través de medios electrónicos, pero pocos empresarios tienen acceso a Internet por lo que la mayoría queda al margen de la información sobre programas de fomento.

También, faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.

Las cámaras empresariales no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros.

El empresario de las PYMES carece de información sobre las oportunidades que ofrecen las adquisiciones del sector público. Y no se tiene información respecto de dónde acudir cuando se tiene alguna queja sobre los servicios ofrecidos por los diversos programas gubernamentales de apoyo.

5.7.4 Problemas relacionados con programas específicos de fomento

Los costos de los servicios públicos y de la infraestructura son excesivos y afectan drásticamente la estructura de costos de las empresas pequeñas. Los empresarios demandan que se haga una revisión profunda de la calidad y precio de tales servicios como una medida de impacto directo en el fomento a las actividades de las PYMES.

No existe una estructura de instituciones y empresas que ofrezcan apoyo a las actividades empresariales y a proyectos competitivos. Como ejemplo puede mencionarse la falta de laboratorios de acreditación de calidad o mantenimiento.

Las compras gubernamentales no son utilizadas como instrumentos para fomentar las ventas y el desarrollo de las PYMES, por lo cual dichas empresas quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante.

No existe una política industrial específica para los diferentes sectores, lo cual representa un serio problema porque no puede pensarse que todas las ramas de la actividad empresarial tengan las mismas condiciones y necesidades.

Los programas de apoyo están funcionando, pero presentan dos problemas: tienen un lenguaje técnico muy elevado para los microempresarios y solamente llegan al nivel del diagnóstico por lo que las empresas encuentran dificultades para poner en práctica sus recomendaciones. Los programas de apoyo para las empresas, tanto del sector público como el privado, no tienen credibilidad.

5.7.5 Problemas relacionados con el financiamiento

Altas tasas de interés. El alto costo de los créditos erige una barrera grande para acceder al financiamiento de actividades empresariales. Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura de riesgo en las inversiones.

En general, los criterios que se aplican para otorgar financiamiento son inadecuados, pues la mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes y, en la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuestas. Se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción.

Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de las tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Asimismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamientos por existir la posibilidad de que se violen sus secretos.

5.7.6 Problemas relacionados con asistencia tecnológica

Las PYMES enfrentan grandes barreras de acceso a la tecnología, por falta de información y recursos económicos. Inclusive muchas empresas tienen temor a acercarse a este tipo de centros y los apoyos en materia de desarrollo tecnológico parecen ser diseñados sólo para grandes empresas. Se carece de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas.

Tampoco existen esquemas ágiles para apoyar la participación de empresas pequeñas en proyectos de alto riesgo y potencial. Faltan esquemas que apoyen a las empresas en la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica.

La consultoría y asistencia técnica son caras y no son suficientes, así como los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas.

De igual manera, contar con presencia digital a través de redes sociales o una página web propia ayuda a que sus productos o servicios lleguen a más personas. Es una forma de mantenerse en contacto constante con los clientes para recibir comentarios y retroalimentación sobre el servicio.

5.7.7 Problemas relacionados con la comercialización

Las empresas más pequeñas enfrentan términos de intercambio muy injustos, impuestos por las grandes empresas y no hay mecanismos que regulen las prácticas de las empresas grandes para adquirir bienes y servicios de las pequeñas.

La ausencia de herramientas de financiación de exportaciones, dificultades para proveerse de insumos importados, retenciones, dificultades para invertir con el objetivo de reorientar ventas hacia la exportación, falta de reglas claras que impide pensar en una estrategia exportadora de plazo medio.

Las PYMES enfrentan también la competencia desleal de los negocios informales que gozan de ventajas claras de costos. No son suficientes los programas gubernamentales y de las cámaras empresariales para fomentar el desarrollo de proveedores. La crisis económica y la disminución de las fuentes de empleo ha provocado una importante disminución de las ventas y disminución en el pago efectivo a proveedores.

El mercado requiere urgentemente una reactivación. Todavía no se tienen los canales adecuados para que las PYMES puedan ofrecer sus productos en el extranjero y logren desarrollar su capacidad para exportar. En las compras de entidades paraestatales existen prácticas de corrupción fuera del alcance de las PYMES, lo que provoca que la mayoría de los contratos se otorguen a empresas grandes.

Las PYMES no tienen recursos suficientes para difundir sus productos ni el tiempo para desarrollar una estrategia de mercadotecnia. Tampoco existen apoyos específicos para generar este tipo de capacidades y actividades.

5.7.8 Problemas relacionados con la legislación

No existe una ley que establezca efectivamente el marco para otorgar incentivos a las empresas.

1. La Ley al Fomento a la Micro industria y a la Actividad Artesanal es inoperante.
2. La Ley Federal del Trabajo impide desarrollar mecanismos flexibles de contratación y remuneración al trabajo de las PYMES. Por ello, las empresas pequeñas evitan contraer compromisos laborales pues los consideran muy riesgosos.
3. La Ley del Seguro Social impone condiciones, requisitos difíciles de cumplir por una empresa pequeña. Por lo que se necesita desarrollar un marco que les dé un trato especial.
4. La Ley de Adquisiciones del Sector Público no da el mismo trato a las empresas pequeñas nacionales que a las empresas extranjeras. Falta todavía claridad en normas oficiales y mecanismos para su aplicación en el mercado.

5.7.9 Problemas relacionados con el entorno de las empresas

La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas, ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas. En México se ha apostado demasiado a los capitales extranjeros y a los mercados de exportación y se ha mantenido descuidado el fortalecimiento del mercado interno, lo que amenaza con dismantelar las capacidades productivas de las PYMES.

Falta una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de sus problemas. Las cámaras y asociaciones no están cumpliendo adecuadamente con su papel. Existe corrupción y burocracia en la mayoría de los trámites gubernamentales.

No existe coordinación entre las diferentes secretarías e instituciones gubernamentales, lo que ocasiona que los empresarios dediquen tiempo excesivo a atender inspecciones y auditorías diversas durante todo el año.

Las devaluaciones del peso afectan, tanto económica como emocionalmente, a los empresarios. Existe una gran diversidad en la política económica y falta un rumbo definido en el desarrollo del país. Por falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones, las cadenas productivas se han roto en perjuicio de las empresas más pequeñas.

No existe un sentido de la responsabilidad en los funcionarios públicos, por sus errores o por la falta de continuidad en sus actividades. Hay sectores en los que los controles de precios dañan a las empresas.

Los empresarios siguen enfrentando el problema de centralización en la toma de decisiones por parte de una buena parte de los organismos gubernamentales y no hay suficiente delegación, lo cual provoca burocracia y trámites demorados.

Recientemente, las principales problemáticas de las PYMES mexicanas que se han observado por la Secretaría de Economía, son las que se describen a continuación:

- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Excesiva carga impositiva.

- Participación limitada en el comercio exterior.
- Desvinculación de los sectores más dinámicos.
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos.
- Falta de vinculación con el sector académico.
- Débil estructura y técnicas en su organización y funcionamiento.
- Tasas de interés más elevadas que en los países desarrollados.
- Burocratismo y complicada estructura gubernamental.
- Globalización y acelerados cambios tecnológicos.
- Mayores costos de insumos y escaso poder de negociación.
- Escasa innovación y productos de calidad deficiente.
- Programas de fomento poco eficientes.

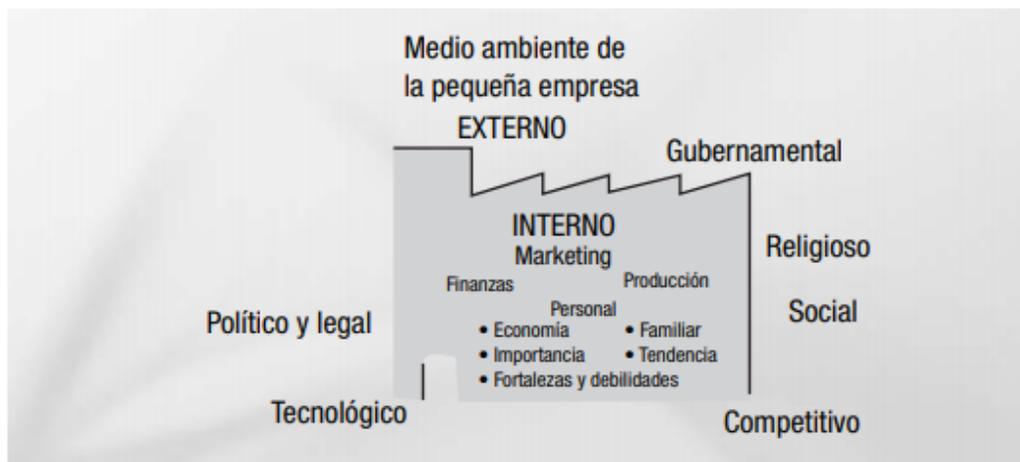
Otro aspecto a considerar es el negocio informal, un reto más dentro de los desafíos a los que se tienen que enfrentar las pymes, ya que en los últimos años ha tenido un gran crecimiento y no genera ingresos fiscales, se sustenta en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos piratas” que solo generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, además que la corrupción dentro del sector público no resulta benéfica para este suceso.

Según el autor Cleri, C. (2007), las pymes de igual manera presentan debilidades como son: la volatilidad, sensibilidad a los entornos negativos, la falta de información, problemas de volumen, producción excesivamente diversificada, retraso tecnológico, baja productividad, dificultades de acceso al financiamiento, carencia de estrategia,

gestión inadecuada, problema de formación, falta de comunicación, aislamiento, baja demanda de servicios de apoyo, localización inadecuada, crecimiento no planificado, inversión no orientada estratégicamente.

En la imagen 8, se muestran los diferentes factores que afectan a las PYMES:

Imagen 8. Factores que afectan a Pymes



Fuente: Cleri, C. (2007)

5.8 PROBLEMAS VINCULADOS CON LA GESTIÓN DE SU PERSONAL

La gestión de los recursos humanos en las empresas se estructura en torno a la planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, el desarrollo y aumento del potencial de los individuos, la evaluación de desempeño, la forma de recompensar los éxitos de los empleados, la selección y el reclutamiento, y las garantías de salud e higiene en el trabajo. Cañas, R. (2013)

Según Debernardo, Hurtado, M. (2010). Cuando una PYME nace de manera proactiva estamos ante una persona o grupo emprendedor que ha decidido materializar su visión.

Inicialmente, debido al gran entusiasmo y al hecho de que no se generan suficientes ingresos, los mismos fundadores de la empresa son quienes hacen todas las actividades relacionadas con su operación.

Ellos venden el bien o servicio, producen, compran, cobran, administran los inventarios, diseñan la estrategia, se encargan de la mercadotecnia, manejan el flujo de dinero y atienden los aspectos legales, fiscales y demás.

Poco a poco la empresa contrata empleados y los fundadores van delegando en ellos las actividades repetitivas, mas no las decisiones del día a día que pueden poner en riesgo de manera significativa las utilidades o la liquidez.

Muchas veces los fundadores sienten que los empleados no hacen las cosas tan bien como ellos y, por lo tanto, aparece un fenómeno pendular: los primeros dejan operar a los segundos sin intervenir hasta que perciben que éstos no están respondiendo a sus expectativas, en ese momento retoman el control de las actividades cotidianas hasta que se sienten desbordados porque el tiempo no les alcanza, y entonces delegan nuevamente.

La frecuencia de oscilación parece ser proporcional al tamaño de la organización. A medida que aumenta, crece la frustración de los fundadores, ya que tienen menos tiempo para atender todos los asuntos operativos, existe cada vez más fricciones y cae la motivación de los empleados. Llega un momento en que ya nadie sabe cuáles son sus

funciones y ningún colaborador se atreve a tomar decisiones, lo que aumenta aún más la tensión.

En esta etapa los fundadores delegan en sus empleados la ejecución de una tarea, sin darles autoridad para la toma de decisiones relacionadas con la misma. No confían en ellos. Este mecanismo funciona cuando la organización es pequeña, pero a medida que crece se hace cada vez más necesario que los dueños aprendan a delegar autoridad.

Dichos autores mencionan algunos problemas vinculados con la gestión del personal como:

1. Ejecutar las tareas que deberían realizar los colaboradores

Muchas veces, cuando un directivo siente que sus colaboradores no están respondiendo a sus expectativas, comienza a intervenir en la ejecución de tareas que no le corresponden. Esto genera fricciones, reduce la motivación de los empleados y puede conducir a que nadie sepa cuáles son sus funciones ni se atreva a tomar decisiones, lo que aumenta aún más la frustración del director.

Si el directivo ejecuta una tarea que no le corresponde posiblemente dejará de hacer parte de su trabajo y puede poner en riesgo el futuro de la empresa. Por lo tanto, ese no parece ser el camino a seguir.

Cuando se presenta una situación como la mencionada, se recomienda detectar qué la generó y luego actuar.

2. Tener procesos inadecuados de capacitación y retención de personas

En una gran empresa existe un área, que generalmente es parte del departamento de Recursos Humanos, la cual recoge los requerimientos de toda la organización y planifica cursos, conferencias y seminarios destinados a la capacitación de los colaboradores.

En las PYMES, en cambio, rara vez se asigna presupuesto a estas tareas. Como consecuencia, la capacitación de las personas es uno de los temas más descuidados.

Si bien es cierto que el conocimiento por sí mismo no genera riqueza, puede transformarse en una ventaja competitiva cuando se aplica. En este sentido, estaría en seria desventaja las empresas que no dedican recursos a mejorar la capacitación de su gente.

3. No dar retroalimentación a los colaboradores

Es necesario que cada puesto de trabajo tenga asociado un conjunto de indicadores coherentes con los objetivos globales de la organización. Sin embargo, de poco sirve contar con ellos si no se da retroalimentación, exigiendo cuando se debe y reconociendo méritos cuando los resultados son buenos.

En las PYMES, muchas veces pareciera que existe indiferencia. El dueño o director no se atreve a tratar abiertamente la situación con los colaboradores cuando los resultados son pobres o bien no felicita a aquellos que se están desempeñando exitosamente. Esto genera la sensación de “No importa qué haga, da igual”.

En este sentido, la remuneración de las personas también juega un rol clave. Debe estar basada en los indicadores de desempeño y penalizaciones, ya que difícilmente alguien se va a enfocar en lograr el bienestar de la empresa si ello perjudica el suyo.

En las Pymes, existen carencias en la gestión interna por parte del o los dueños de la empresa. Esto conduce a incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de mejora continua, falta de capacitación, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, falta de liderazgo del emprendedor, desaliento ante los obstáculos importantes, pobre cultura empresarial. Sánchez, F. (2003)

5.9 RELACION DE LA MOTIVACION CON LA PRODUCTIVIDAD

Seguidamente se hará una relación de la productividad en las pymes con base en la motivación:

Las pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectado a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso. Ventocilla, E. (2004).

La supervivencia y el desarrollo de las empresas en general, y de las Pymes en particular, dependen de la cultura de las mismas y de la capacidad de sus administradores para afrontar con éxito los sucesivos cambios. Vázquez, R. (2006).

Ante la importancia y el valor que representan las Pymes en el país, resulta indispensable hacer un análisis de los recursos humanos con los que cuentan, ya que del rendimiento de estos dependerá en gran parte el éxito o fracaso de estas organizaciones. Debido a esto, el concepto de la motivación, no debe dejarse aislado.

Para que las Pymes logren mayor competitividad en un mundo lleno de desafíos, deben contar con una fuerza laboral motivada, compuesta por trabajadores capacitados, actualizados, fortalecidos, equipados de las herramientas necesarias y enfocados en las tareas que le son propias y que hacen al logro de sus objetivos.

En la actualidad las personas se reúnen a partir de la obligación de realizar una tarea rutinaria que no implique ningún tipo de compromiso emocional. Esta situación es producto de la falta de incentivos que motive a sus miembros, y principalmente, de una creencia errónea de la dirección. Esto a causa de que en muchos casos la visión y los objetivos no son adecuadamente transmitidos ni percibidos. Vázquez, R. (2006)

Debe haber un compromiso para poder lograr que el personal de las organizaciones tenga el deseo de ir al trabajo, un alto grado de confianza con sus jefes y compañeros, que se sientan comprometidos para realizar las tareas laborales y cumplir con los objetivos perseguidos, que tenga la satisfacción de llevar a cabo la tarea que realiza, teniendo conocimiento de que su labor contribuirá a una mayor productividad y por consiguiente al éxito de la compañía.

Aunque no es una tarea sencilla, se necesita de verdaderos líderes que contribuyan con el compromiso de su labor al alentar a las personas la participación, la creatividad, la iniciativa y que su esfuerzo será valorado y recompensado.

Bohlander, G. y Snell, S. (2011), en su libro Administración de Recursos Humanos, mencionan que la productividad del empleado es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación del ambiente de trabajo y de la tecnología con la que tiene que trabajar. Aumentar la inversión en los empleados puede llevar incluso a rendimientos mayores en productividad mejorada.

5.9.1 ¿CUAL ES EL PAPEL QUE JUEGA LA COMUNICACIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS?

Mantener una comunicación eficaz es parte de la motivación de los empleados. La motivación de los empleados es fundamental para mantener la productividad. Hay varios factores que influyen en la motivación, incluyendo salarios, oportunidades de carrera y relaciones positivas con los compañeros de trabajo.

Los dueños de negocios y gerentes también necesitan entender el papel de la comunicación en la motivación de los empleados, ya que a veces pueden cometer los errores básicos de comunicación que conducen a la insatisfacción de los empleados.

Facilitar una comunicación eficaz puede ayudar a mejorar la motivación de los empleados de varias maneras:

Distribución De La Información

La empresa debe distribuir la información que los empleados consideran vitales, tales como cambios en el enfoque de negocio de la compañía o los cambios previstos en la fuerza de trabajo, a menos que la información sea confidencial. Por ejemplo, si los empleados deben investigar la validez de un rumor que la compañía será cerrada por un día extra durante las vacaciones.

La mejor respuesta para disipar estas dudas es mediante el uso de una adecuada gestión de la distribución de información precisa inmediatamente. Esto no sólo hace que los empleados se sienten respetados por la empresa, sino que también ayuda a combatir los rumores que pueden conducir a problemas de moral.

Relaciones

Para que la empresa funcione en condiciones óptimas, en el lugar de trabajo deben funcionar las relaciones efectivas construidas entre los empleados, directivos, departamentos y todos los niveles de la empresa. Una comunicación clara y honesta contribuye a fomentar y fortalecer esas relaciones, que pueden ayudar a los empleados a alcanzar la máxima productividad.

Por ejemplo, los administradores de la empresa pueden mantener una relación productiva con los miembros del personal mediante la celebración de reuniones departamentales regulares y el patrocinio de programas de desarrollo profesional de los empleados, donde supervisan el personal de gestión y ayudan en el progreso de los empleados.

El mantenimiento de relaciones sólidas de trabajo ayuda a los empleados a alcanzar altos niveles de productividad y apoya la motivación del personal.

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones de una empresa incluye la comunicación activa en toda la organización. A los empleados se les debe permitir de tantas maneras como sea posible ofrecer sus ideas y opiniones, y ser parte del proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, un buzón de sugerencias en la compañía puede ser monitoreado por la dirección. La comunicación abierta permite a los empleados ser parte de la empresa en la toma de decisiones y participar en el éxito de la empresa.

Mejora

Es requerido establecer programas de capacitación con los administradores lo que permite a los empleados recibir asistencia para el desarrollo de su carrera. Si los gerentes no están monitoreando el desempeño del empleado y el desarrollo de programas de capacitación para mejorar la productividad, entonces el conjunto de habilidades de los empleados comienza a sufrir.

La comunicación entre el empleado y el gerente, así como la de los empleados y los recursos humanos, es fundamental en el desarrollo de programas de formación que mejoran las habilidades de trabajo del empleado y su motivan para tener éxito.

5.9.2 MODELO “A LA MEDIDA” DE ARH EN LAS PYMES

El autor Louis Jacques Filion en su libro *La administración de PYMES*, menciona un modelo, el cual llama “a la medida” para el área de RH en el cual los dirigentes de PYMES, ante todo, deben tener una visión estratégica de la ARH, es decir, considerarla como una actividad generadora de valor agregado para la empresa.

En un primer momento, el emprendedor o el responsable de la administración de recursos humanos deben encargarse de la alineación estratégica del ARH, lo que significa lograr que la planeación de las necesidades en materia de recursos humanos sea congruente con la estrategia global de la PYME.

Esto pasa por una fase de planeación y dotación en el área de recursos humanos. Se trata de identificar las competencias disponibles en la PYME y de anticipar las competencias y el personal calificado que se necesitarán en el futuro inmediato para implementar su estrategia. Esta fase de la ARH se deriva directamente de la estrategia de la compañía. Aunque quizás esta etapa parezca sencilla, requiere de mucha atención para evitar tanto un fracaso en la implementación de la estrategia por falta de personal calificado, como el despilfarro de recursos y tiempo.

Se trata de definir para cada puesto las competencias que se requieren, y para cada empleado las competencias que posee y las que debería desarrollar.

Algunos estudios (Fabi, Raymond et al., 2007) demuestran que una descripción precisa de los puestos en las PYMES, además de facilitar la planeación de los recursos humanos,

tiende a aumentar el rendimiento de los empleados: su desempeño es mejor si saben con certeza qué es lo que se espera de ellos.

Otro reto que deben enfrentar las PYMES se refiere a la retención de los recursos humanos. Esto implica, equidad en cuestiones salariales. Las PYMES pocas veces están en condiciones de ofrecer salarios y prestaciones tan generosos como los de las grandes compañías; sin embargo, pueden brindar otras formas de remuneración.

Las investigaciones referentes a las PYMES (Fabi, Raymond et al., 2007) demuestran que las prácticas de reparto de utilidades de la empresa a los empleados mejoran el desempeño de éstos.

En su etapa inicial, la PYME rara vez está en condiciones de ofrecer a sus empleados salarios competitivos. Sin embargo, en compensación, podría ofrecer primas importantes en función de las utilidades para interesar a los empleados en los resultados.

De esta forma, se privilegiará una estructura de remuneración con una parte fija débil y una parte variable fuerte en función de las utilidades. En una etapa de crecimiento, la PYME goza normalmente de una base financiera más sólida que durante la etapa inicial. Los primeros contratos generaron utilidades que deberían reinvertirse para estar en condiciones de innovar.

Por lo general, el problema de la PYME es el de profesionalizar a su personal y atraer a los talentos capaces de innovar. Para ello, debería compensar su falta de prestigio ante los candidatos potenciales con mejores salarios y con primas de participación de utilidades.

Tabla 4. La remuneración en las PYMES			
	Inicio	Crecimiento	Madurez
Salarios	Inferiores al promedio en el mercado	Superiores al promedio en el mercado	Iguales a los que prevalecen en el mercado
Bonos	Parte variable más importante	Parte variable importante	Parte variable poco importante
Prestaciones	Ninguna	Tal vez	Iguales a las del mercado

Fuente: La administración de PYMES, Louis Jacques Fillion

Por último, en la etapa de madurez, la PYME por lo general alcanza una cierta dimensión que le permite ofrecer prestaciones atractivas para conservar a sus empleados y alinear los salarios con los del mercado.

La estructura de remuneración se apoyará, por lo tanto, sobre una parte fija más fuerte y una parte variable más débil. El dirigente de la PYME no debe ver su política de remuneración de manera estática, sino dinámica. Su política debería adaptarse a cada fase de desarrollo de la empresa. Una vez más, no existe una “buena” solución. Todo depende de la situación particular de la PYME. Por esa razón, se habla de un enfoque “a la medida”.

Finalmente, para responder a los desafíos de la ARH en las PYMES, los dirigentes deben preocuparse por el desarrollo de los recursos humanos. Dentro de este concepto se engloban la administración de carreras, la capacitación y la organización del trabajo.

En una PYME, la formación profesional representa el conjunto de recursos (pedagógicos) que se ofrecen a los asalariados para permitirles adaptarse a los cambios estructurales y a las modificaciones de la organización del trabajo (derivados de la evolución tecnológica económica), así como para favorecer su evolución profesional.

De esta forma, la capacitación puede dejarse a cargo de los empleados experimentados, quienes, así, transmitirán sus conocimientos a los más jóvenes. De manera recíproca, los trabajadores más jóvenes podrían capacitar a los de mayor edad en el manejo de nuevas tecnologías. Por lo tanto, la capacitación en las PYMES no implica necesariamente la adquisición de mecanismos costosos o que consuman mucho tiempo.

Sin embargo, la capacitación es indispensable, ya que permite asegurar la polivalencia de los empleados, un pilar sobre el cual reposa la capacidad de reaccionar de la PYME en relación con las grandes compañías.

6. METODOLOGIA

El objetivo metodológico de la presente investigación es cumplir dos propósitos básicos:

- La investigación básica: Produce conocimiento y teorías.
- La investigación aplicada: Soluciona problemas prácticos.

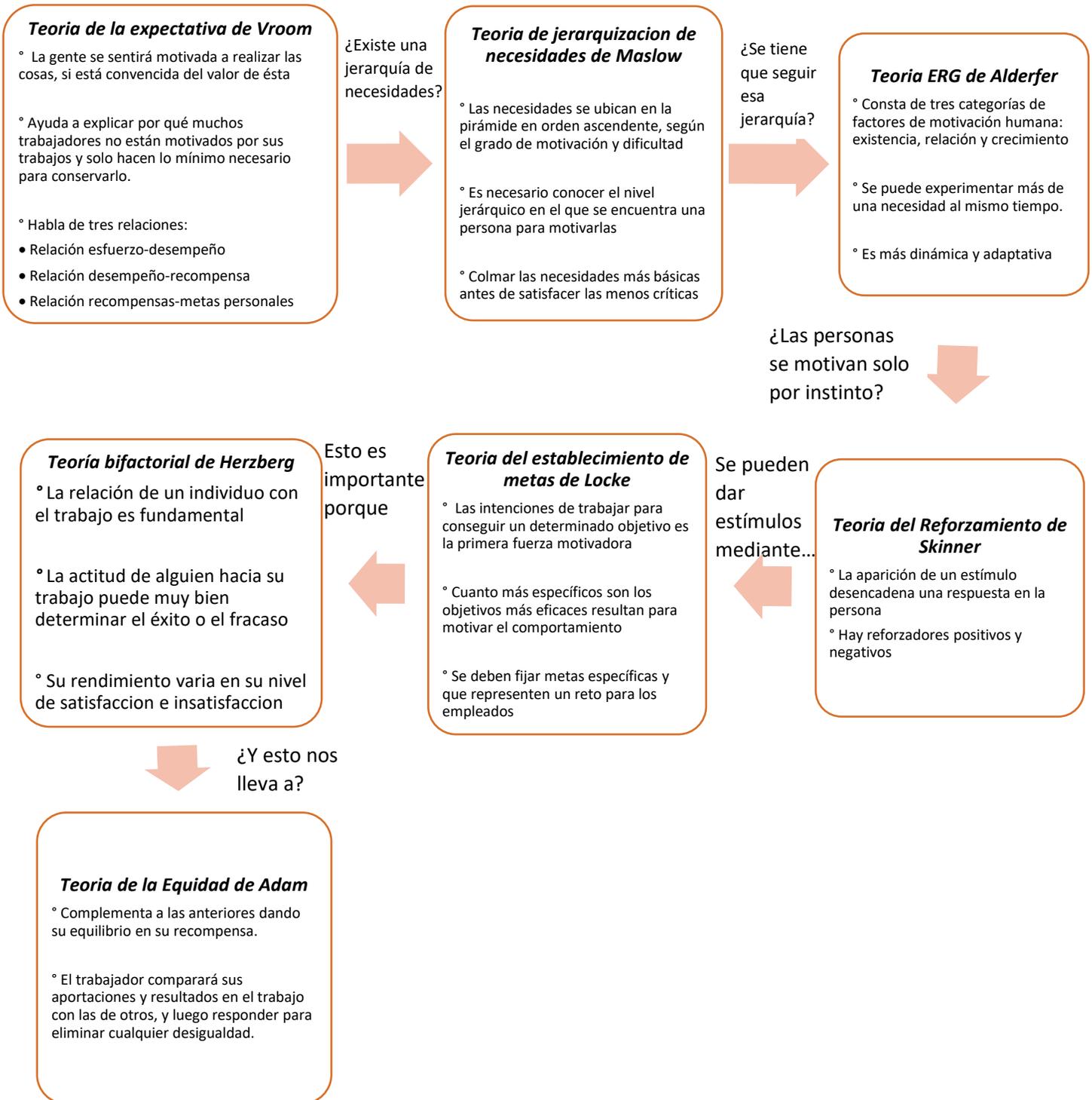
Según el autor (Fidias G. Arias, 2012), define: La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Se expondrá y planteará una estrategia acorde a las necesidades y composición de las pequeñas empresas; con el fin de establecer una propuesta como posible solución real a la situación que están enfrentando las PYMES con respecto a la: Motivación Laboral, ya que está comprobado que la productividad va de la mano con el nivel de satisfacción de los empleados.

Se ha realizado un análisis más a fondo sobre los principales problemas, causas, efectos que tienen las PYMES respecto a la falta de motivación, lo cual causa una baja productividad en este tipo de empresas que no logran sobrevivir, 60% de ellas se estancan o van en declive.

Respecto a las teorías de la motivación mencionadas en el marco teórico, para la propuesta final se elaboró un diagrama con las que a mi parecer son las más relevantes, ya que en su conjunto se crea una perspectiva más cercana a la realidad.

A continuación, se presenta la figura en la cual se relaciona cada una de ellas:



6.1 Instrumento de medición

El presente estudio será de tipo exploratorio, aplicado y de enfoque cuantitativo; ya que se recogerán datos numéricos, tomando como referencia el **Cuestionario MbM**, elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D., el cual, servirá como guía para realizar el instrumento de medición que será aplicado acerca de la motivación en las PYMES, a una muestra de 94 personas, las cuales residen en la CDMX y quienes trabajan en una PYME, para luego ser procesado estadísticamente con el objetivo de medir la motivación, lo cual nos puede ayudar a entender cómo se sienten las personas en su área de trabajo, así como; cuáles son sus motivaciones personales y con ello proponer estrategias para un favorable cambio respecto al tema de la motivación laboral.

El Cuestionario MbM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que las personas piensan sobre su trabajo y vida laboral. Tienen que decidir en qué medida las dieciséis afirmaciones que aparecen describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta.

El cuestionario está diseñado para ayudarle a las personas a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

Para poder comprender de una mejor manera el contexto, a continuación, se menciona la definición de cada necesidad que se evaluara en dicho cuestionario.

- ✓ Las **necesidades de protección y seguridad** se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

- ✓ Las **necesidades sociales y de pertenencia** están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.
- ✓ Las **necesidades de autoestima** se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.
- ✓ Las **necesidades de autorrealización** se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

Además, se le anexarán 5 preguntas de elaboración propia para una mejor interpretación de los resultados.

Dicho instrumento se elaboró con respuesta de opción múltiple (Escala de Likert), con 3 escalas distintas.

De acuerdo a las escalas, se toma en cuenta lo siguiente:

- ❖ La escala “*Completamente de acuerdo*” (C) se considera como positiva
- ❖ La escala “*Parcialmente de acuerdo*” (P), se considera como punto intermedio (tanto positiva como negativa).
- ❖ La escala “*No estoy de acuerdo*” (N), se considera como negativa.

Una vez dada la información respecto al instrumento de medición que será utilizado, se dará paso al procedimiento para la aplicación de los cuestionarios, el cual, se menciona en el siguiente apartado.

6.2 Procedimiento

1. La investigación se realizó aplicando un cuestionario de 16 afirmaciones con respuestas de opción múltiple (Escala de Likert) y 3 preguntas elaboradas de manera propia para obtener respuestas más completas, a 94 personas que residen en la CDMX y que laboran en PYMES.
2. El cuestionario fue elaborado para ser contestado de manera online, esto con la finalidad de dar a los usuarios el tiempo suficiente para contestar el cuestionario, por lo que se le proporciono a cada persona el link del cuestionario, así como también se les dio las instrucciones, el objetivo que tenía dicha actividad que se estaba realizando y lo importante que serían sus respuestas para un mejoramiento futuro sobre la motivación en las Pymes.
3. Se lograron obtener los 94 cuestionarios previstos, los cuales fueron respondidos completamente.
4. Una vez finalizada la aplicación del cuestionario, se les agradeció su colaboración.
5. Finalmente se clasifico a los encuestados según sus respuestas, se graficaron los datos obtenidos de acuerdo a sus preferencias y así poder elaborar una conclusión que permita relacionar las motivaciones de las necesidades de los trabajadores. Para así poder dar una propuesta con respecto a las preferencias de las personas.

6.3 Recolección de datos

Una vez ya terminado de responder los cuestionarios, para una mejor interpretación de datos, estos fueron representados en gráficas.

Las preguntas que forman el cuestionario fueron hechas a personas de entre 18 y 54 años, de las cuales el 67% fueron mujeres y el 33% fueron hombres, estas preguntas nos muestran cuales son las necesidades prioritarias de aquella pequeña muestra de personas encuestadas.

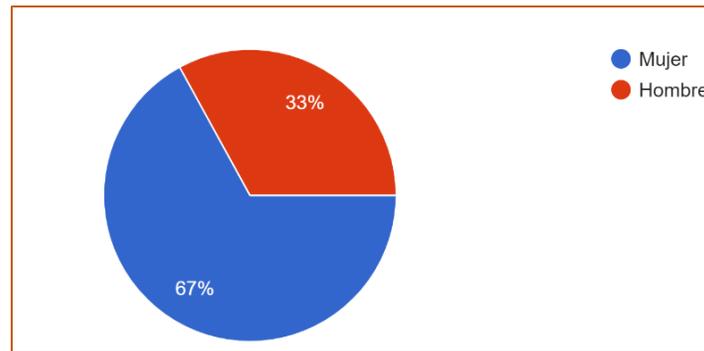
6.4 Resultados

Para un mejor análisis de los datos, a continuación, se mostrarán los gráficos que muestra los resultados con una breve explicación. De igual manera estos se clasificaron en 4 apartados de acuerdo a las cuatro necesidades que serían evaluadas de acuerdo a las respuestas de dicho cuestionario. Cada apartado está conformado por 4 preguntas.

Los apartados son:

- Seguridad económica /nivel de vida razonable
- Interacción social/ Identidad con el grupo
- Sentirse una persona valiosa/ respetarse a sí mismo
- Deseos del individuo de desarrollar todo su potencial

6.4.1 Sexo

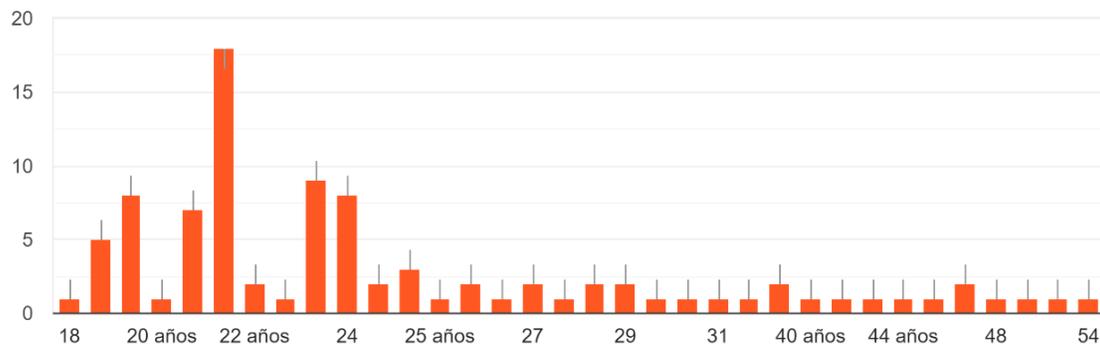


Gráfica 1

Por lo que se observa en la gráfica 1. de las 94 personas encuestadas, el 67% fueron mujeres y el 33% fueron hombres. Claramente se ve como las mujeres han ido ganando espacios y reconocimiento en el mundo laboral por su aportación a la economía, talento y creatividad.

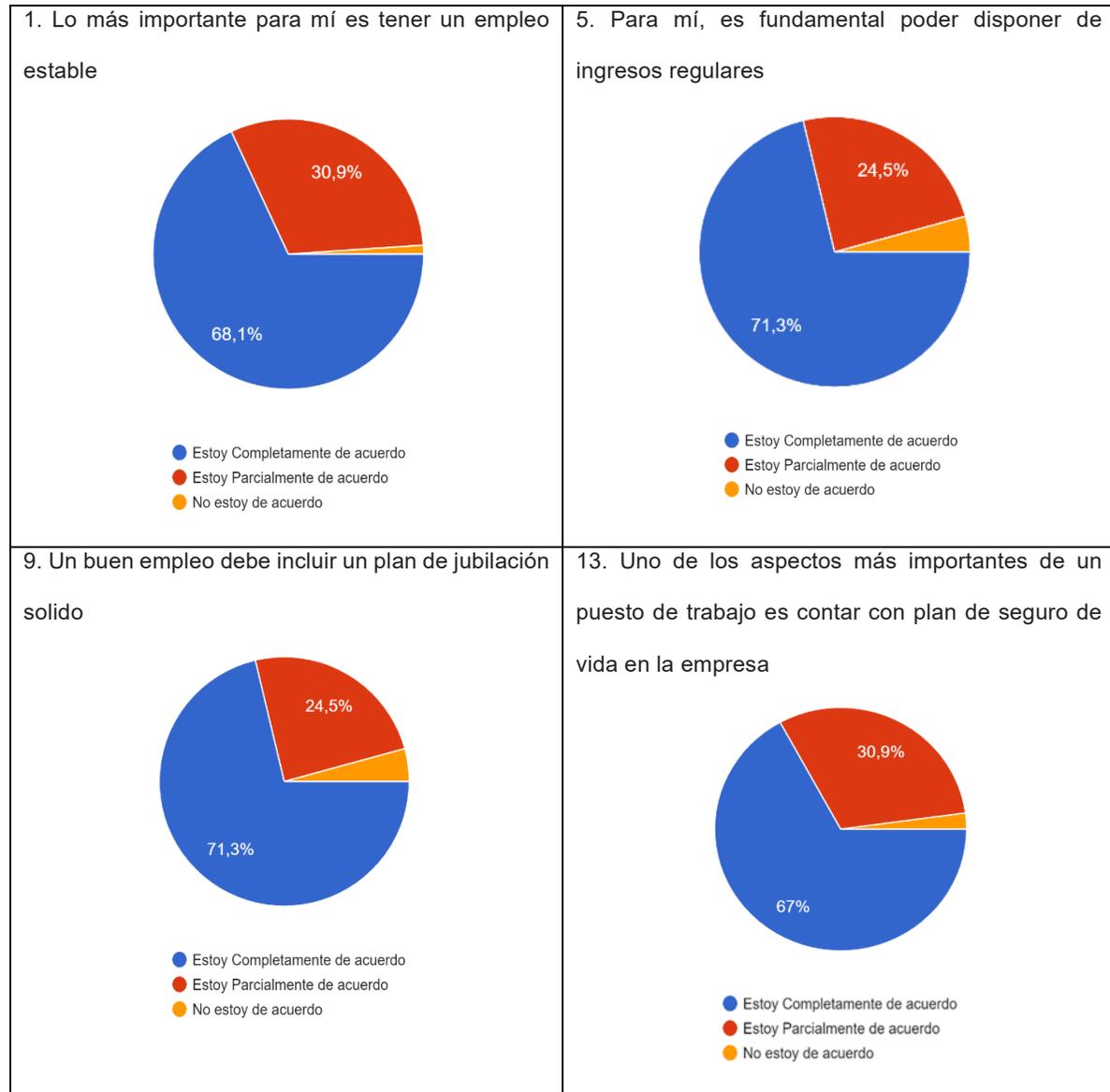
6.4.2 Edad

Por lo que podemos observar en la gráfica 2, la mayor parte de las personas que respondió el cuestionario están entre los 20 y 24 años, es decir, son jóvenes que tienen aún mucho futuro en la vida laboral.

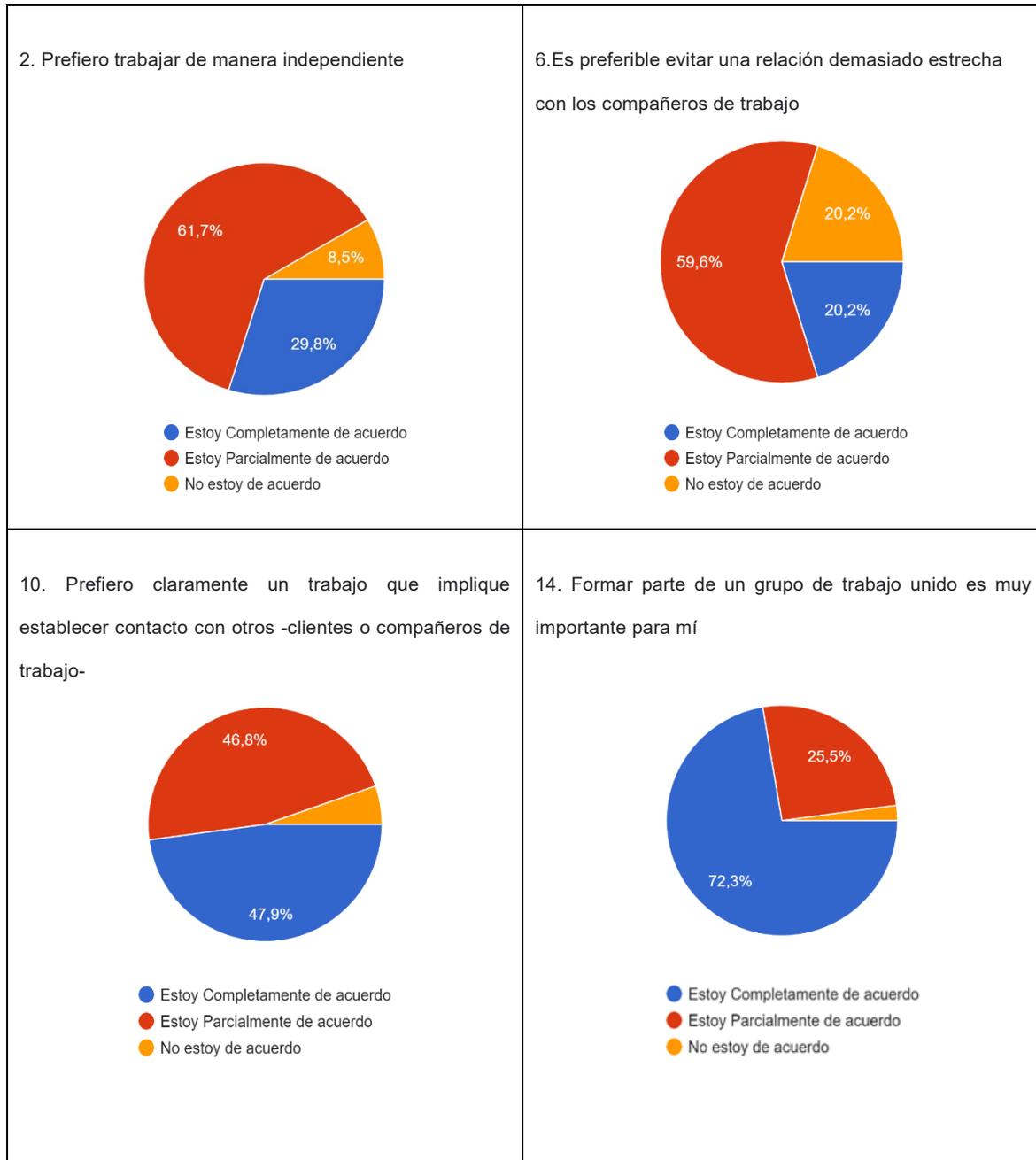


Gráfica 2

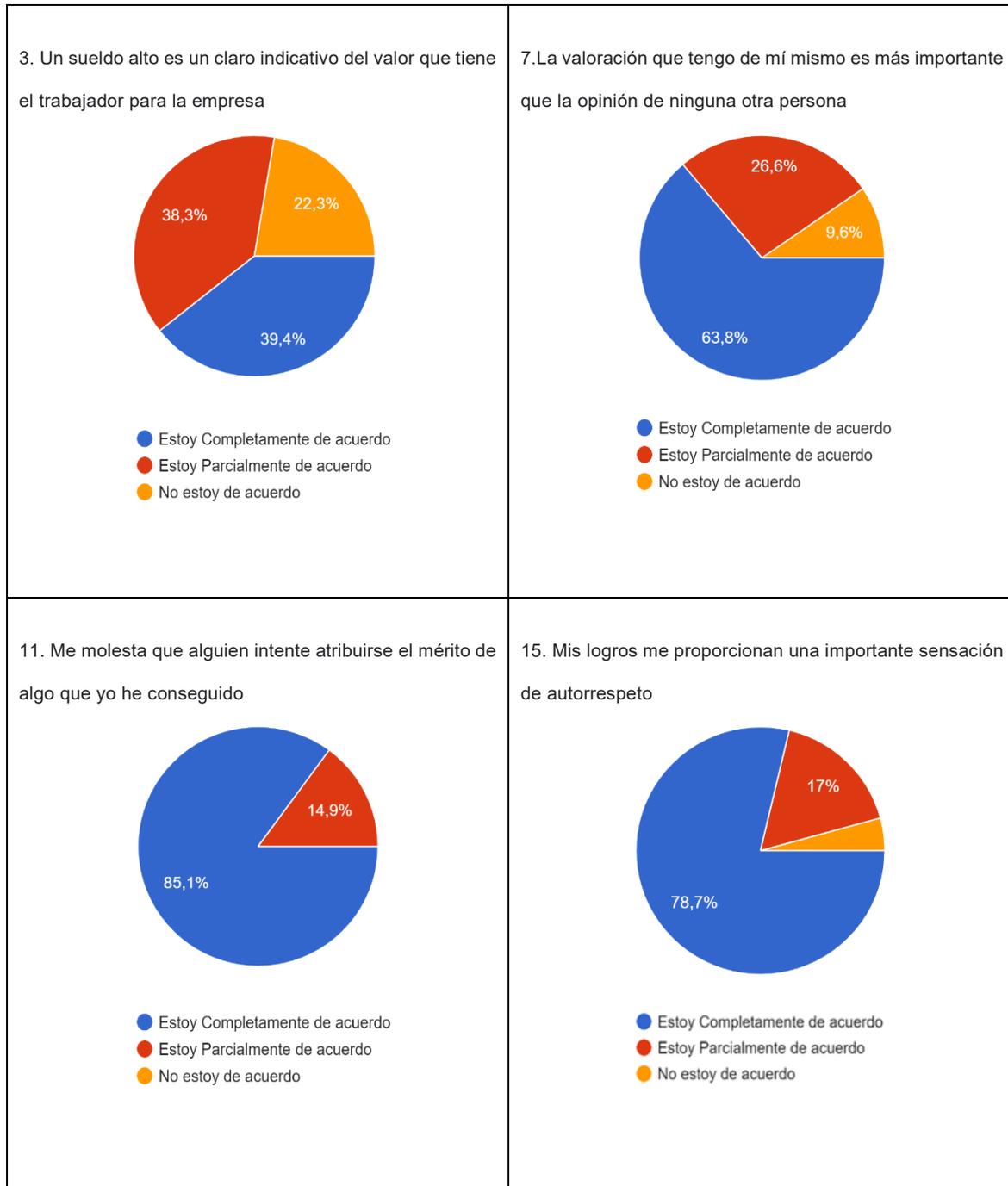
6.4.3 Seguridad económica / nivel de vida razonable



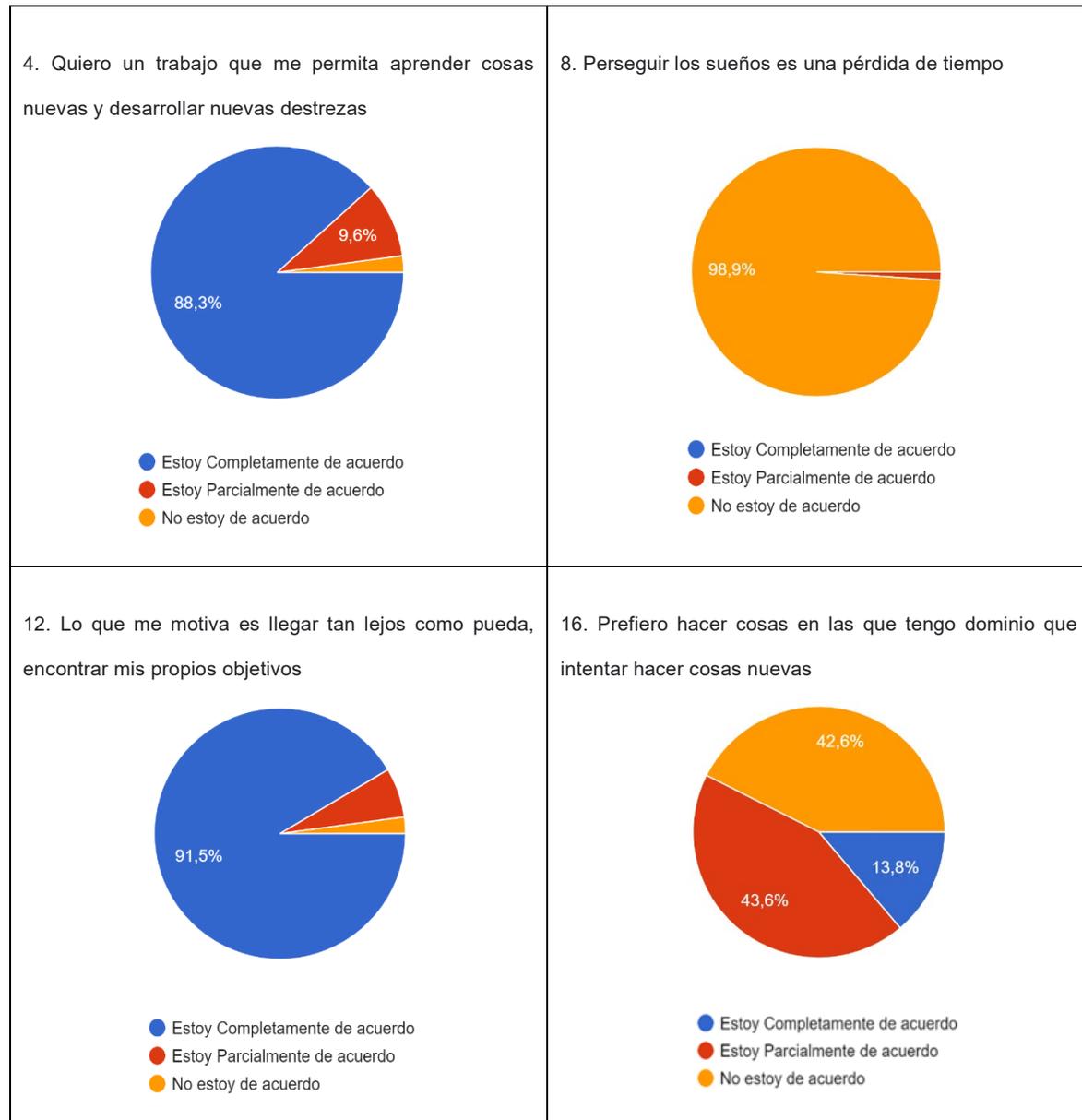
6.4.4 Interacción social/ Identidad con el grupo



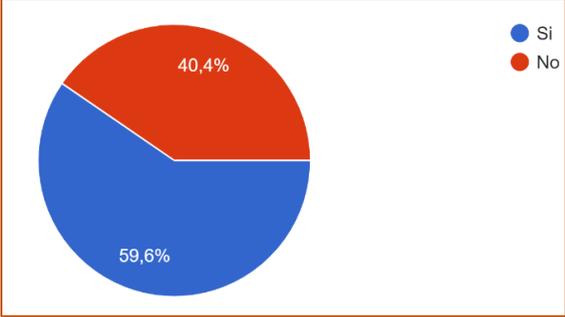
6.4.5 Sentirse una persona valiosa/ respetarse a sí mismo



6.4.6 Deseos del individuo de desarrollar todo su potencial



Por último, se realizó una pregunta para saber si la empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores, en la cual el 59.6% contestó que SI, mientras que el 40.4% considera que la empresa no se preocupa por el bienestar de ellos. Lo cual podemos observar en la gráfica 3.



Gráfica 3

6.5 Propuesta

La encuesta fue realizada con el fin de responder a la pregunta de investigación planteada al principio del trabajo (¿Qué acciones deben tomarse en las Pymes en México para que el personal, logre tener una alta motivación?), no sin antes, haber analizado la investigación teórica ya planteada anteriormente.

A continuación, se muestra una propuesta alternativa, sustentada en la teoría ya mencionada anteriormente, así como de la encuesta aplicada a personas que laboran en pymes, esto a fin de generar una mejora en el desempeño laboral diario de los trabajadores y como consecuencia aumentar la productividad en la organización.

Para dicha propuesta se tomó en cuenta la opinión de cierto número de personas que actualmente se encuentran laborando en este tipo de empresas. Para una mejor comprensión, por medio de algunos puntos se mencionan las posibles soluciones que las pymes deberían implementar para un mejor funcionamiento y desempeño de sus trabajadores.

Posibles soluciones para mejorar la comunicación:

- Debe haber una clara definición de las actividades que se llevarán a cabo y quienes serán los responsables de realizarlas, esto con el fin de evitar triangular información y por ello, causar un mal entendimiento.
- Implementar trabajos en equipo para permitir dominar la unión o convivencia entre los trabajadores incluyendo al jefe.
- Cada cierto periodo llevar a cabo platicas o reuniones en las que participen los jefes y empleados de cada área en la cual se expongan, respeten y se tomen en

cuenta los puntos de vista para mejorar y, por lo tanto, exista una comunicación eficaz.

- Darle la libertad al personal para desarrollar nuevas ideas, e incluso poder implementarlas en su puesto de trabajo.
- Brindar cursos que servirán como canales adecuados para conocer más sobre el producto y/o servicio que ofrece la empresa y su vez retroalimentar en los aspectos que haya deficiencias.
- Que exista un mejor liderazgo por parte de los supervisores, para así llevar una mejor organización y por lo tanto tener buenos acuerdos en el plan de trabajo con su personal.

Posibles soluciones para mejorar la motivación:

- Llevar a cabo eventos de esparcimiento, así como círculos de calidad cada cierto tiempo en un horario flexible en donde se realicen actividades didácticas con el personal de la empresa para promover la convivencia, conocerse más y mejorar el ambiente laboral. De igual manera se podrá identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas.
- Reconocer la importancia que tiene el trabajo y esfuerzo de cada persona, implementando cuadros de logros semanales para recompensarlos mediante bonos de puntualidad, un mejor sueldo, mejores prestaciones, dar crecimiento en la empresa, existiendo una igualdad y a su vez evitar actos de competencia, rivalidades.

- Ofrecer mayor preparación al personal mediante capacitaciones, cursos, seminarios, congresos y/o certificados con los cuales aprenderán cosas nuevas, también les permitirán estar mejor preparados para enfrentarse a los retos que se presentan en el ámbito laboral
- Cuando se considere que los trabajadores cumplan con los objetivos para la semana o mes, se le brinde una compensación como, por ejemplo: salir temprano cierto día, que aplique trabajo de home office, ofrecerle horarios flexibles o escalonados. De igual manera se le podría practicar evaluaciones con fines para bonos de productividad.
- Dar oportunidades para poner en marcha nuevas ideas, así como nuevos proyectos basados en la rama de estudio de los trabajadores. Ya que serán retos que aporten interés, lo cual ayudara a aumentar su motivación.

CONCLUSIONES

Como demuestra la investigación existe una combinación de factores que explica algunas de las causas comunes del cierre de pequeñas y medianas empresas, entre las que destacan: bajo nivel educativo del equipo de dirigentes, falta de planeación, escasez de capital y crédito, tecnología obsoleta, falta de experiencia en el ramo, escasa capacitación profesional administrativa, escasez de personal calificado, entorno económico y social en continua “crisis”, vulnerabilidad a fracasos y desastres ambientales.

Entre estos factores y no menos importante se encuentra la desmotivación laboral, la cual va de la mano de la comunicación y sobre todo de la productividad, es por ello que es de gran importancia la existencia y relación de estos tres elementos dentro de las Pymes.

En México, hay ciertas razones por las que los empleados se sienten desmotivados en su lugar de trabajo, como son; la falta de oportunidades para su crecimiento laboral, el no tener un aumento de sueldo, falta de prestaciones monetarias y emocionales, así como no tener mayores retos y hacer las mismas actividades constantemente.

Para comprobar lo anterior, se realizó un cuestionario a personas que trabajan o han trabajado en pymes, el cual arrojó resultados como:

- Para las personas es importante que se reconozca su esfuerzo y desempeño en el trabajo mediante incentivos y/o recompensas.
- La mayoría de las personas piensan que las empresas de este tipo deberían de motivarlos más.

- Creen que la comunicación es de igual manera un factor esencial para un mejor desempeño laboral, ya que, en muchos casos por la inexistencia de esta, se presentan problemas en la empresa, rivalidades entre compañeros, enfrentamientos.
- Un aumento de salario es uno de los factores más esencial para una alta motivación.
- La mayor parte de los trabajadores tienen entre 20 y 24 años, es decir, son jóvenes que tienen mucho futuro laboral y potencial será de gran ayuda para el crecimiento de estas empresas.
- Solo un poco más de la mitad de los encuestados dijo que la empresa en la que laboran o laboraron, si se preocupa por su bienestar.

Está claro que la productividad del empleado es el resultado de una combinación con su nivel de motivación y con la comunicación que existe en el trabajo.

Por parte de la empresa, debe haber un compromiso para poder lograr que el personal de las Pymes tenga el deseo de ir al trabajo, que exista un alto grado de confianza con sus jefes y compañeros, que se sientan comprometidos para realizar las tareas laborales y cumplir con los objetivos perseguidos, que tenga la satisfacción de llevar a cabo la tarea que realiza, teniendo conocimiento de que su labor contribuirá a una mayor productividad y por consiguiente al éxito de la compañía.

Por otro lado, los dueños de negocios y gerentes también necesitan entender el papel de la comunicación en la motivación de los empleados, ya que a veces pueden cometer los errores básicos de comunicación que conducen a la insatisfacción.

Mantener una comunicación eficaz es parte de la motivación de los empleados. La comunicación entre el empleado y el gerente, así como la de los empleados y los recursos humanos, es fundamental en el desarrollo de programas de formación que mejoran las habilidades de trabajo del empleado y su motivan para tener éxito.

Por lo tanto, implementar la Administración por valores la cual se basa en un dialogo sobre valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. Y aplicar el modelo “a la medida” para el área de RH, que trata de definir para cada puesto las competencias que se requieren, las que cada empleado posee y las que debería desarrollar; sería una opción factible para aumentar en conjunto la motivación, la comunicación y la productividad en la organización.

Encontrar la manera de motivar al personal para así lograr permanecer en el mercado cambiante, teniendo claro que ser competitivo y productivo será el éxito para lograr una estabilidad. Gestionar el recurso humano, es un gran reto para las empresas del siglo XXI en México.

REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Blanchard, K. (1997). *Administración por valores*. Colombia: Norma.
- Bohnlander, G. Snell, S. (2011) *Administración de recursos humanos*. México: Cengage learning.
- Brunet, Luc, (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Buján, A. (2014). *Sector Privado*. julio 06, 2019, de Enciclopedia Financiera Sitio web: <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-sector-privado.html>
- Ceron, J. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas*. (Diplomado en alta gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Condusef (2019, octubre 21), PYMES. Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir Una psicología de la felicidad*. España: Kairós
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. Mc Graw-Hill. México
- Debernardo, H.,Hurtado, M. (2010). *Las PYMES. Principales causas de fracaso y como combatirlas*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Frank A. Logan. (1976). *Introducción a la motivación*. En Fundamentos de aprendizaje y motivación (277). México: Trillas.

- Ivancevich, J., Konopaske, R. (2006). *Comportamiento Organizacional*. España: McGraw-Hill.
- Jacques, L. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Koenes, A. (1996). *Motivación*. En *Gestión y motivación de personal*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- *Las PYMES en México*. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/89/A4.pdf>
- Morillo, A. (2011). *Gestión del equipo de trabajo de almacén*. España: España: Paraninfo S.A.
- Naranjo, M. (2009, junio 27). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. *Educación*, 2, pp.17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Comportamiento organizacional (13a. ed.)*. Retrieved from <https://bidi.uam.mx:9155>
- Rothlin, P., Werder, P. (2009). *El nuevo síndrome laboral Boreout*. España: Debolsillo editorial.
- Ruiz Durán, C. (1993). "México: crecimiento e innovación en las micro y pequeñas empresas", *Revista de Comercio Exterior*, vol. 43
- Sánchez, F. (2010). *La casa al revés. ¿por qué fracasan las empresas?* España: Utopía Libris.
- Schultz, Duane. *Psicología industrial*. Ediciones McGraw-Hill, 1991.

- *Talleres para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa*, Senado de la República; Instituto de Ingeniería de la UNAM; Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; Convocados por la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, México, 1998.
- Tundidor, Díaz, Alberto. *Cómo innovar en las pymes: manual de mejora a través de la innovación*, Marge Books, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://bidi.uam.mx:9155/lib/uamsp/detail.action?docID=4946187>.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. España: Alienta.
- Vázquez, R. (2006). *Dirección eficaz de Pymes*. Buenos aires, Argentina: MACCHI
- Ventocilla Cuadros, E. *La creación de valor y las Pymes*. Documento, Caracas, 2004.
- Victor H. Vroom. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas
- VV. AA. (2013). *Gestión empresarial para Pymes*. Medellín, Colombia: Ediciones Unaula

Anexo I. Instrumento de medición (cuestionario)

EL CUESTIONARIO MbM

Este instrumento fue elaborado en base al cuestionario MbM, elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D.

Sexo: _____ Edad: _____

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = **Completamente** de acuerdo

P = **Parcialmente** de acuerdo

N = **No** estoy de acuerdo

Preguntas:

- | | |
|--|-------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable | C P N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta | C P N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa | C P N |
| 4. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas | C P N |
| 5. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares | C P N |
| 6. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo | C P N |
| 7. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona | C P N |
| 8. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo | C P N |
| 9. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido | C P N |
| 10. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros
-clientes o compañeros de trabajo- | C P N |
| 11. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido | C P N |
| 12. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios objetivos | C P N |
| 13. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan
de seguros de enfermedad de la empresa | C P N |
| 14. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí | C P N |
| 15. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto | C P N |
| 16. Prefiero hacer cosas que se hacen bien que intentar hacer cosas nuevas | C P N |

Preguntas extras:

1. ¿La empresa se preocupa por su bienestar? Si No
2. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?
3. ¿Qué te gustaría que hiciera la empresa para motivarte?