

EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

JOSE CUPERTINO FERNANDEZ TOLEDO¹
XOCHITL TAMEZ MARTÍNEZ²

RESUMEN

El comportamiento humano influye de manera directa en la productividad de las organizaciones, y a través de los años se ha incrementado exponencialmente el nivel de influencia, es labor del líder de la organización adoptar medidas estratégicas que influyan a mejorar el comportamiento humano y replicarlos en todos los mandos de su organización, la condición humana existe y por algunos siglos seguirá existiendo, por lo tanto, esto se debe aprovechar en beneficio de la productividad.

No confundir el trato humano con el paternalismo laboral, el líder debe perspicaz para definir cuando un comportamiento u acto está dentro del trato humano y cuando se empieza a viciar con paternalismo laboral, identificar las personas u actos que están originando el vicio de la conducta y aplicar correctivos.

Para Banorte, el líder como un ente generador de confianza, integración y compañerismo eventualmente generara: **felicidad laboral**, aunque parezca un término loco y descabellado, es un concepto que permea cada vez más en las organizaciones, la motivación al personal basada en el actuar con integridad del

¹ Contador Público, estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí – Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca. supercuper1@live.com.mx

² Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí – Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca. xochit@uaslp.mx

líder, genera buen clima organizacional que se acerca cada vez más al concepto de felicidad laboral.

La constante evolución de las organizaciones, los cambios de escenarios y contextos, deben mantenernos alerta, como observamos antes, las tendencias de administración de las organizaciones cambian a raíz de que cambian los escenarios en los que convergen, por lo tanto, ser visionario y anticiparse al cambio es una virtud que nos asegurara la productividad y sustentabilidad de nuestras organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Comportamiento Humano, Banorte, liderazgo, productividad, integración, administración.

1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Introducción

En el sector financiero se considera al capital humano, como el ente que más valor aporta a las organizaciones financieras, los Bancos en particular al vender productos commodities están expuestos a una competencia agresiva, por lo tanto, los ejecutivos de venta juegan el papel de ser principal pilar generador de ingresos.

Al analizar la productividad individual de cada sucursal y de cada ejecutivo encontramos extremos, desde sucursales y ejecutivos que desarrollan una alta productividad, hasta sucursales y ejecutivos con producción muy estándar y sin ventas extraordinarias.

Se revisaran los antecedentes de estudio sobre el tema, analizando los escenarios y propuestas ya realizadas, para estudiar el comportamiento humano de los Directores de sucursal de la Dirección de plaza Huasteca en el Estado de San Luis Potosí, de Banco Mercantil del Norte S.A, realizando entrevistas a los ejecutivos de venta de las 8 sucursales de la Huasteca, analizando su nivel de productividad

y hasta donde el comportamiento humano de su Director de sucursal influye en alcanzar altos niveles de productividad.

Finalmente se establecerán estrategias y mejores prácticas que ayudan al Director de Sucursal a mejorar los niveles de productividad de su Equipo de trabajo.

1.1.1. Antecedentes

El comportamiento humano, es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y está determinado por absolutamente todo el entorno social, familiar, espiritual y laboral en que vive; los contextos donde el comportamiento humano se desarrolla son muy amplios y variados como los valores culturales, los valores de la persona, la ética, el ejercicio de la autoridad, las relaciones humanas, la persuasión, la coerción e influencias más propias del individuo como la genética y sus gustos personales.

Las organizaciones a través de los años, y con el cambio constante de contextos y escenarios como la competencia agresiva de productos commodities, la globalización, la comunicación, invasión y acaparamiento de las redes sociales, la regulación gubernamental, han buscado estrategias que les permitan sobrevivir, y el objetivo liso y llano es la generación de utilidades vastas por arriba de sus costos fijos; la respuesta es cruda y directa, la única forma de sobrevivir es elevando la productividad del individuo y de toda la organización.

1.1.2. Contexto

La estrategia común en las organizaciones es el establecer objetivos claros en el individuo, darle un seguimiento diario, presionarlo con hostigamiento a que cumpla sus objetivos, dicho con una analogía, prácticamente respirarle en la oreja para que cumpla los objetivos planteados, como lo hace un tirano a su esclavo.

El cambio generacional y el contexto de lo que se denomina productividad en el siglo XXI obliga a reconfigurar los factores que favorecen o afectan la productividad, ser visionarios y anticiparse a los escenarios futuros de

competencia en las organizaciones, y estar abiertos al cambio, ya que como se vive en los últimos años, paradójicamente lo único constante que se tiene en las organizaciones es el cambio.

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación

1.2.1. Revisión preliminar de la Literatura

Los orígenes de la administración de las organizaciones con la Teoría Clásica, con la administración científica que fue fundada por F.W. Taylor, se establecían básicamente en el estudio de tiempos y movimientos que requería el trabajador para desarrollar su actividad, se buscaba optimizar los tiempos para hacer más productivo al individuo y a las organizaciones; con el desarrollo de la revolución industrial el modelo de la administración científica fue adoptado por la mayoría, bajo el contexto y los escenarios de esa época, esta era la forma más eficiente de administrar los recursos de la organización enfocándolos a la productividad. (TAYLOR, 1911)

En el año de 1950 surgen escuelas del comportamiento humano, no haya mucho eco en las organizaciones, dentro de los análisis de estas escuelas del comportamiento humano y las relaciones humanas, empezaba a gestarse el concepto de motivación laboral. (DAVID ARELLANO, 2000)

Fue hasta 1981 donde la filosofía Great place to work (un maravilloso lugar para trabajar) establece las directrices de sentido común que, en un sondeo de una muestra de empresas, se veían como buenas prácticas, donde sin tener algún enlace o comunicación entre las diferentes empresas analizadas, estas buenas prácticas se repetían como un patrón de buen clima organizacional enfocado a la productividad. (<http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>, 2017)

En los inicios la filosofía que establecía la administración científica es el control total de actividades del individuo, analizando el trabajo desde el enfoque del

tiempo que ocupaba el trabajador en realizar determinada actividad, se establecían las reglas estrictas, y se arrancaba con el plan de trabajo, el lado humano no interesaba, algún tipo de motivación extra fuera de trabajar por un salario, no existía, no importaba la familia del trabajador, su nombre, sus orígenes, sus gustos, sus miedos, solo que tenga un número de empleado o ficha, que sepa hacer su actividad dentro del tiempo aceptable, que no opine porque puede convertirse en un trabajador problemático, en resumen que se comporte como una máquina, sin embargo en este escenario de tiempo y espacio del siglo XVIII con la revolución industrial este modelo fue muy efectivo.

A través del tiempo el escenario cambió, el entorno gubernamental establece las reglas con la Ley federal del trabajo, surgen los sindicatos como medida de apoyo y protección al trabajador. Sin embargo, la necesidad de que, aun con este cambio de escenario y contexto, las empresas deben ser competitivas y para ello deben sobrevivir y generar más utilidades, y la única forma es elevando la productividad. Producto de este análisis, las empresas retomaron el tema de la motivación laboral, y descubrieron que para motivar al personal es necesario regresar a lo básico a lo sencillo y descubrir que la productividad individual del trabajador no es innata y natural, si no que se ve influenciada a favor o en contra por distintas variables que le afectan o le favorecen, por la simple y sencilla razón de que se trabaja con seres humanos.

La exigencia en la productividad y la competencia entre organizaciones obliga al trabajador a pasar prácticamente más tiempo en el trabajo, que, en casa con su familia, es entonces donde el escenario nuevamente cambia, existen personas que afectan o favorecen el comportamiento del trabajador que con sus actos motivan o desmotivan la productividad.

El líder de la organización, el jefe o el patrón, es quien debe permear en toda la organización una serie de patrones de comportamientos que ayudaran a mejorar el clima organizacional y tocar esas fibras sensibles que motiven al trabajador a

mejorar su productividad y generen confianza, integración y compañerismo. Entre los principales valores y estrategias que debe tener el líder son:

- Ser prudente en la toma de decisiones, analizar todos los posibles riesgos al tomar una decisión, y elegir la más estratégica y con enfoque a la productividad.
- Integridad moral. El líder debe actuar honestamente siempre, pero sobre todo cuando nadie lo está viendo, el dar verdades a medias eventualmente crea un ambiente de desconfianza en la organización que desfavorece la productividad.
- Abierto al cambio. El líder debe ser un visionario y ante un eventual cambio de contextos y escenarios que perjudiquen la productividad, sentarse a analizar y buscar nuevas rutas, nuevas estrategias que eleven la productividad bajo el nuevo contexto o escenario.
- Alta inteligencia emocional. Cuando el líder entiende sus emociones toma mejores decisiones, las decisiones tomadas con alta carga emocional negativa o positiva, eventualmente traen altos riesgos o pérdidas directas, las decisiones mejor tomadas, son con la cabeza fría y de forma oportuna.
- Castigo oportuno y reconocimiento en el momento. El castigo debe ser oportuno, directo y ejemplar, el reconocimiento debe ser en el momento exacto de sobresalir para que se aproveche la condición humana y esta suma motivación a la productividad.
- Justicia estratégica en la asignación de recursos. Se debe ser justos a la hora de asignar los recursos estratégicamente, eventualmente la organización percibe si el líder no es justo al asignar los recursos humanos o materiales que ayuden a la productividad.
- Delegar y empoderar. El líder selecciona a los mejores para que trabajen en su equipo, constantemente está desarrollando su talento, por lo tanto, confía en su trabajo y en su criterio.

- Hace que el trabajador descubra un tipo de felicidad laboral, al implementar estrategias orientadas a la felicidad laboral, redundando en la generación de sentido de pertenencia y optimiza la productividad de la organización.
- Coherencia en el actuar. El líder se ocupa y se preocupa porque su discurso sea coherente con sus acciones, cuando muestra una relación lógica en su pensar y su actuar, logra que su equipo sienta respeto y legitime sus acciones, lo que se traduce en trabajo en conjunto.
- Habla claro y de frente, levantar la mano en el momento adecuado y expresar desacuerdo de manera respetuosa se traduce en crecimiento para la organización.

1.2.2. Declaración del Problema y Propósito del Estudio.

En un mercado globalizado y con alto nivel de competencia en las empresas, surge la necesidad de analizar qué factores son clave para generar alta productividad, existe inquietud por saber si el comportamiento humano de los integrantes de la organización como jefes, operadores, y Directivos, afecta directa o indirectamente la productividad, y qué personajes y acciones son claves para lograr una mayor productividad.

Parece ser que la estrategia antigua de presión y hostigamiento al logro de resultados, se está quedando atrás, es necesario un complemento, descubrir y analizar cuál es la razón por la cual existen empleados o sectores de una organización extremadamente productivos, y que los motiva y los hace diferentes al resto de los integrantes de la organización.

Se analizará la importancia de los líderes de las organizaciones y como sus comportamientos y acciones influyen en la generación de alta productividad, se analizará a empleados con baja productividad y descubrir qué nivel de compromiso tienen con su líder de sector, y hasta donde se consideran integrados al equipo de trabajo.

Las interrogantes a analizar son:

¿Existe una dependencia o relación entre el comportamiento humano de los integrantes de una organización como Directivos, mandos medios, operadores y los índices de productividad y crecimiento de una organización?

¿El líder de una organización debe considerar la condición humana como herramienta a su favor para elevar la productividad de una organización?

¿Qué valores deben tener los líderes de las organizaciones para lograr un buen clima organizacional?

La productividad es individual e innata; ¿los comportamientos externos al individuo la afectan o favorecen?

1.3. Hipótesis General de Investigación.

El comportamiento humano y estilo de liderazgo de los Directores de Sucursal en Banorte tiene influencia en el nivel de productividad de sus ejecutivos de venta en la Dirección regional Huasteca.

1.3.1 Hipótesis Nula.

El comportamiento humano y estilo de liderazgo de los Directores de Sucursal en Banorte no tiene influencia en el nivel de productividad de sus ejecutivos de venta en la Dirección regional Huasteca.

1.4. Objetivo General de la Investigación. (Propósito)

Determinar si el comportamiento humano de los líderes de las organizaciones influye en la mejora de la productividad, cuando estos aprovechan la condición humana de sus subordinados e integrantes de su área de negocio.

1.5. Objetivos Específicos de la Investigación

1- Determinar las áreas de oportunidad que en cuanto a comportamiento y trato humano tienen los líderes de áreas de negocio de baja productividad.

- 2.- Determinar si existe influencia o dependencia entre el comportamiento humano del líder y la productividad de su área de negocio.
- 3.- Establecer que valores deben prevalecer en el líder de la organización que permiten aprovechar la condición humana a favor de la productividad.
- 4.- Determinar qué porcentaje de ejecutivos de la Dirección regional huasteca consideran que su productividad no se ve motivada por el comportamiento de su jefe o líder de área.
- 5.- Establecer estrategias que ayudan al Director de sucursal a mejorar el nivel de productividad de sus ejecutivos aprovechando su condición humana.

1.6. Importancia y Justificación del Estudio

La constante evolución, los cambios de escenarios y contextos, deben mantener alerta a las organizaciones, las tendencias de administración cambian a raíz de que cambian los escenarios en los que convergen, por lo tanto, ser visionario y anticiparse al cambio es una virtud que asegurara la productividad y sustentabilidad de las organizaciones.

Finalmente, para Banorte, el establecer objetivos y dar seguimiento a que se cumplan una estrategia que nació hace años y seguirá existiendo por los siglos de los siglos. El arte y la magia en la productividad de las organizaciones está en mantener un equilibrio entre las exigencias de la rutina diaria y el trato humano, motivación, el reconocimiento, el buen clima organizacional aprovechando todas las variables de comportamiento de la condición humana para incrementar exponencialmente la productividad.

1.7. Supuestos Básicos

El líder como un ente generador de confianza, integración y compañerismo eventualmente generara: felicidad laboral, aunque parezca un término loco y descabellado, es un concepto que permea cada vez más en las organizaciones. La motivación al personal basada en el actuar con integridad del líder, genera

buen clima organizacional que se acerca cada vez más al concepto de felicidad laboral.

1.8. Delimitaciones y Limitaciones

Esta investigación se enfoca al sector privado, particularmente a los Directivos y ejecutivos de Banorte en la Dirección regional Huasteca, no se puede asegurar que los resultados sean aplicables a otras plazas o segmentos y giros de otros tipos de negocios de organizaciones públicas o privadas.

El ejecutivo de venta recibe percepción de ingreso variable adicional a sus percepciones ordinarias, en base a su productividad, esta condición es un motivante intrínseco y es general para todos los ejecutivos evaluados.

2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

2.1. Fundamentación y Desarrollo del Marco Teórico

Desde la época antigua a. de C, fue necesaria la administración de personal, era importante organizar un grupo importante de individuos para lograr un fin común, por ejemplo la construcción de las pirámides de Egipto por los años 2570 a. de C, fue necesaria la participación de más de 100,000 hombres por más de 20 años de trabajos, esta referencia del pasado dicta el razonamiento que los verbos organizar o administrar vienen ya incrustados en el ADN del ser humano, y al admirar las pirámides y al contextualizar al tiempo y espacio en que fueron construidas la literatura en relación a administración de personal era escasa.

Durante los siglos XVII y XVIII surge la revolución industrial, lo cual generó cambios en la forma de administrar en Inglaterra, empezando por desarrollar una amplia industria empresarial, auge y consolidación del comercio de exportación, y lo principal poco a poco se fue sustituyendo el esfuerzo humano por las máquinas, surgiendo así gigantescas fábricas con una división y especialización del trabajo.

A partir de la revolución industrial el proceso productivo se fue controlando en su totalidad, el empresario se enfocaba en mejorar su producción, las condiciones laborales cambiaron con situaciones radicales como largas jornadas laborales sin descanso, condiciones insalubres de trabajo, trabajos pesados a menores de edad, es durante la década de 1930 y 1940 cuando surge el movimiento sindical, donde un grupo de obreros planteaban estos problemas a los empresarios, y en Estados Unidos de América surge la legislación laboral como respuesta a la situación de abuso a los trabajadores. (Montaño, 1999)

Las principales aportaciones de la administración científica fueron basadas a través de la observación de tiempos y movimientos, con ello ahorrar tiempo al no realizar movimientos innecesarios en cualquier actividad, elevando así la productividad. Se razona el hecho que la relación entre empleados y empleadores es complementaria, a ambos les interesa la máxima productividad por lo tanto no son antagónicos.

Para lograr la máxima productividad, se identificó que es necesaria la capacitación y entrenamiento para ayudar al individuo a realizar su trabajo con la máxima calidad, es más importante enfocarse en el entrenamiento, en lugar de solo dedicarse a buscar al trabajador ideal.

Una vez identificado el proceso más óptimo para la realización del trabajo, se continuaba con la etapa de entrenamiento del trabajador, una vez entrenado el trabajador se incorporaba al trabajo registrando sus tiempos y movimientos individuales para pagar sus percepciones variables a través de incentivos.

Taylor sugería un cambio paulatino al establecer el modelo de administración científica, ya que hacerlo de forma acelerada, podría implicar llevar a la quiebra a la empresa por huelgas y problemas laborales. (TAYLOR, 1911)

Durante las décadas de los años de 1920 a 1950 surge las escuelas de las relaciones humanas, como escenario principal, se tuvo el primer experimento realizado en la Planta de Hawthorne Western Electric en Chicago en 1923 por

parte del National Research Council y el Instituto tecnologico de Massachusetts, la hipotesis inicial consistia en que las variables ambientales como la iluminacion , temperatura, comodidad etc, influian en la productividad, a traves de varios años se comprobo que dicha hipotesis era invalida, y fue necesaria la intervencion de cientificos sociales en el experimento como Elthon Mayo y otros profesores de Harvard Business school.

La experimentacion e investigacion de los cientificos trajo la conclusion de que la productividad era en funcion de la medida que un grupo de personas con responsabilidades individuales, paulatinamente se convertia en equipo y cooperaban espontaneamente, haciendo evidente como el factor humano y las variables psicologicas y sociologicas determinan en mas medida la productividad en los seres humanos. (Montaño, 1999)

En estos escenarios se hace evidente, que surgian dos escuelas antagonicas , el movimiento de las relaciones humanas se enfocaba en el factor humano, la conducta de grupos de trabajo, los sentimientos y actitudes de los empleados y la escuela de la adminstracion cientifica, se enfocaba en la organización , dividir el trabajo, especializarlo, capacitar y entrenar al personal con base al analisis de sus tiempos y movimientos. (Montaño, 1999)

2.2. Modelo de Relaciones y de Hipótesis.

Se hará un análisis correlacional para el grado de dependencia de la productividad de los ejecutivos de venta, respecto a los diferentes estilos de liderazgo que se detecten en los directores de sucursal (lideres formales) así como los indicadores del comportamiento humano de los directores de sucursal

Variable Dependiente: Productividad.

Variables Independientes: Liderazgo y comportamiento humano.

2.3. Diseño de la Investigación

Se realizará una investigación de correlaciones cualitativas y estadístico básico, con entrevistas a los ejecutivos de ventas buscando que sean muy objetivas, confirmándole al entrevistado que sus respuestas serán anónimas, que su jefe no será enterado de las respuestas individuales, a los directores de sucursal se les realizara un cuestionario para determinar su estilo de liderazgo y tipos de comportamientos humanos habituales.

La productividad se obtendrá del sistema de indicadores de productividad de Banorte (SIPB) de la cual ya se tiene autorización y acceso a la información.

2.4. Población, marco muestral y muestra.

Por el tamaño de la población al que va enfocada esta investigación, nuestro análisis será del universo completo de la población, que consta de 21 ejecutivos de venta y 8 directores de sucursal.

2.5. Datos e Instrumentación.

Los indicadores de productividad se tomarán del sistema de indicadores de productividad de Banorte (SIPB) al cual ya se tiene autorización y acceso, el estilo de liderazgo se determinará a través de un cuestionario, además se realizará una entrevista guiada a los ejecutivos de venta, para medir su grado de integración, trabajo en equipo y disposición a cooperar con sentido de familia, se adjunta ejemplo del instrumento o cuestionario:

- 1.- ¿Este es un lugar amigable para trabajar?
- 2.- ¿Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial?
- 3.- ¿Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar su trabajo?
- 4.- ¿Puedo contar con la ayuda de las personas?

- 5.- ¿Los jefes comunican claramente sus expectativas?
- 6.- ¿Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara?
- 7.- ¿Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra?
- 8.- ¿Las personas reciben un pago justo por el trabajo que hacen?
- 9.- ¿Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos?
- 10.- ¿Los jefes reconocen que pueden cometer errores involuntarios al hacer su trabajo?

2.6. Métodos de Análisis

El método de análisis de los datos recolectados se realizará mediante la estadística descriptivas básica y la correlación de variables dependientes e independientes.

2.7. Cronograma de Actividades de Investigación

TÍTULO DEL PROYECTO: El comportamiento humano y su impacto en la productividad en las organizaciones.

ACTIVIDAD	2017					
	MAYO	JULIO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	ENERO	MAYO
Redacción de apartados previos al marco teórico						
Redacción del marco teórico						
Estructuración de la población						
Preparación de instrumentos para la recolección de información cualitativa						
Realización de la investigación cualitativa						
Preparación de entrevistas para La información cualitativa.						
Realización de las entrevistas Para la información cualitativa						
Procesamiento de la información y análisis de resultados						
Redacción de resultados de investigación						
EXAMEN DE GRADO						

3. Bibliografía

- DAVID ARELLANO, E. C. (2000). *REFORMANDO EL GOBIERNO, UNA VISION ORGANIZACIONAL DEL CAMBIO GUBERNAMENTAL*. MEXICO DF, DISTRITO FEDERAL, MEXICO : ED MIGUEL ANGEL PORRUA.
<http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>. (2017).
 Recuperado el 26 de MAYO de 2017, de GREAT PLACE TO WORK.
- Montaño, L. A. (1999). <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/arti...> (universidad nacional de colombia) Recuperado el 17 de mayo de 2017, de bdigital portal de revistas .
- TAYLOR, F. W. (1911). *LOS PRINCIPIOS DE LA ADMNISTRACION CIENTIFICA*. NEW YORK, NEW YORK, ESTADOS UNIDOS DE AMERICA: HARPER AND BROTHERS.
- TOLEDO, J. C. (2007). *ORIGEN DEL HOMBRE IDEAL*. Ciudad valles S.L.P.: Trillada.