

II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica
(Junio 2017)

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

José Cupertino Fernández Toledo

Alumno del segundo semestre de Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de San Luis
Potosí

supercuper1@live.com.mx

Resumen.

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.

Palabras clave:

Comportamiento humano, Banorte, liderazgo, productividad, integración, administración.

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.

Antecedentes

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 numero 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 cambio, 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.

Desarrollo.

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 tecnológico de Massachusetts, la hipótesis inicial consistía en que las variables ambientales como la iluminación, temperatura, comodidad etc, influían en la productividad, a

traves de varios años se comprobó que dicha hipótesis era inválida, y fue necesaria la intervención de científicos sociales en el experimento como Elton Mayo y otros profesores de Harvard Business School.

La experimentación e investigación de los científicos trajo la conclusión de **que la productividad era en función de la medida que un grupo de personas con responsabilidades individuales, paulatinamente se convertía en equipo y cooperaban espontáneamente**, haciendo evidente como el factor humano y las variables psicológicas y sociológicas determinan en mayor medida la productividad en los seres humanos. (Montaño, 1999)

Metodología

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 (líderes formales) así como los indicadores del comportamiento humano de los directores de sucursal

Variable Dependiente: Productividad.

Variabes Independientes: Liderazgo y comportamiento humano.

Análisis

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.

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.

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?

Propuesta:

A cada uno de los directores de las sucursales de Banco Mercantil del Norte en la Huasteca Potosina, se les entregara un manual de liderazgo basado en el siguiente comentario:

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, redundan 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.

Conclusion.

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 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.

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.

Hernández-Sampieri, R.H., Fernández, C.F. y Baptista, P. (2003). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 3ª.*
Edición. México: McGraw-Hill.

Kerlinger, F.N. and Lee, W. B. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales.* 4ª. Edición, McGraw-Hill, México.