



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES INTERNACIONALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTA:
M.B.A. VÍCTOR HUGO VIEYRA AVILÉS**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. JOEL BONALES VALENCIA**

MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE DE 2015



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES INTERNACIONALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTA:

M.B.A. VÍCTOR HUGO VIEYRA AVILÉS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOEL BONALES VALENCIA

MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE DE 2015

DEDICATORIAS

A nuestro CREADOR, por su luz, por su perenne presencia en mí, por haberme provisto de todo lo necesario, como siempre, para vivir, disfrutar y completar este proyecto exitosamente.

A mi compañera de vida, de aventuras y de sueños: Ale. Este doctorado es de los dos. Tu apoyo, tu paciencia y tu profundo y verdadero amor me hacen fuerte. Sin ti, esta etapa no hubiera sido divertida ni enriquecedora. Te amo. Sin duda, hoy soy un mejor ser, humano y espiritual.

A mis 3 *Vieyra*, Víctor Daniel, Juan Pablo y Alejandro... Mi luz, mi alegría, mis grandes maestros. El espejo que me muestra mi mejor reflexión, la brújula cuando me siento perdido. Gracias por todo su amor.

A mi Madre y a mi Padre, por haberme dado la vida, por haber dado su vida para enseñarme a buscar mi propio camino hacia la excelencia, para perseguir incansablemente ser una mejor versión de mí mismo.

A mis hermanos, Héctor y Carmen, por su apoyo incondicional y por la vida compartida, por su fe en mí.

A todas aquellas personas y seres de luz que me han ayudado a lo largo de este viaje, que han influido en mí positivamente desde antes que siquiera hiciera consciente la intención de esta meta, ahora cumplida con alegría y excelencia.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por su vocación para formar mujeres y hombres valiosos para nuestra sociedad. Que no ceje en sus esfuerzos por hacer asequible la ciencia para la comunidad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, pues con su apoyo muchos mexicanos nos atrevemos a cruzar nuestros propios límites y a concretar nuestros sueños.

A mis maestros y personal administrativo del ININEE, por facilitar el intercambio de experiencias, ideas y conocimientos, durante estos últimos años. Por ayudar al desarrollo de mi criticismo.

A mi Director de tesis, y profesor desde la licenciatura, el Dr. Joel Bonales Valencia, por haber sembrado en mí la semilla de este proyecto, por ayudarme a buscar mi propio camino hacia el conocimiento.

A mis sinodales, los Doctores José César Lenin Navarro Chávez, Federico González Santoyo, José Carlos A. Rodríguez Chávez y Gerardo G. Alfaro Calderón, pues gracias a su alto nivel de exigencia y sus expectativas sobre mi desempeño, lograron ayudarme a obtener lo mejor de mí en este proceso.

Al C.P. Serafín Aguilera, al Dr. Alejandro González, al Lic. Jesús Sierra y al Lic. Enrique Ramírez, por su total apoyo para que, en diferentes momentos de mi vida a lo largo de este programa doctoral, pudiera continuar con mis estudios. Pero más aún por su amistad, que atesoro profundamente.

Tabla de Contenido

Glosario.....	V
Abreviaturas.....	VIII
Índice de figuras.....	X
Índice de gráficas.....	XI
Índice de tablas.....	XIII
Resumen.....	XIV
Abstract.....	XVI
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Situación problemática.....	11
1.3 Planteamiento del problema.....	21
1.4 Preguntas de investigación.....	22
1.5 Objetivos de investigación.....	22
1.6 Justificación de la investigación.....	23
1.7 Variables de la investigación.....	27
1.8 Frecuencia de las variables.....	28
1.9 Diagrama de variables.....	30
1.10 Hipótesis de la investigación.....	32
1.11 Universo de estudio.....	33
1.12 Población y muestra.....	33
1.13 Delimitación de la investigación.....	34
1.14 Viabilidad de la investigación.....	34

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> EMPLEADOS.....	35
2.1 Motivación organizacional.....	36
2.1.1 Marco de referencia.....	36
2.1.1.1 Definición.....	37
2.1.1.2 Importancia.....	37
2.1.1.3 Perspectivas históricas.....	38
2.1.2 Teorías sobre la motivación.....	39
2.1.2.1 Basadas en la necesidad.....	39
2.1.2.2 Basadas en el proceso.....	50
2.1.2.3 Basadas en el aprendizaje.....	55
2.1.3 Motivación por medio de recompensas y beneficios adicionales.....	58
2.2 Teoría de los <i>stakeholders</i>	61
2.2.1 Origen y definición.....	62
2.2.2 Evolución (Freeman e impulsores).....	65
2.2.3 La teoría de los <i>stakeholders</i> y la teoría del bien común.....	80
2.2.4 La teoría de los <i>stakeholders</i> y el valor (principales motivadores de los <i>stakeholders</i>).....	83
2.2.5 La teoría de los <i>stakeholders</i> y las empresas socialmente responsables.....	101
2.2.6 Frecuencia de variables causantes de la motivación organizacional (de los <i>stakeholders</i> empleados).....	103
2.2.7 Variables causantes de la motivación organizacional (de los <i>stakeholders</i> empleados).....	107
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DE LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIÓN.....	111
3.1 La motivación organizacional en el mundo.....	111
3.1.1 ¿Qué están haciendo las empresas más grandes del mundo para motivar a sus <i>stakeholders</i> empleados?.....	116
3.2 La motivación organizacional en México.....	117

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	124
4.1 Los procesos mixtos de investigación.....	125
4.2 La investigación correlacional.....	127
4.2.1 Tipos de problemas que aborda la investigación correlacional.....	128
4.2.2 Variantes de correlaciones.....	128
4.2.3 Correlación y causalidad.....	130
4.3 Diseño de la investigación.....	132
4.3.1 Diseños de enfoque dominante o principal.....	133
4.4 Operacionalización de las variables.....	135
4.4.1 La encuesta y el cuestionario.....	135
4.4.2 Recolección de datos.....	141
4.4.3 Instrumento de recolección de datos.....	141
4.4.4 Obtención y procesamiento de datos.....	145
4.4.4.1 Obtención de datos.....	145
4.4.4.2 Procesamiento de datos.....	146
4.4.4.2.1 Procesamiento de las variables.....	147
 CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: PRINCIPALES MOTIVADORES DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES INTERNACIONALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN.....	 148
5.1 Principales situaciones encontradas en el desarrollo de la investigación.....	161
5.2 Análisis e interpretación de resultados.....	164
5.2.1 Resultados de las variables cualitativas.....	164
5.2.2 Resultados de las variables independientes.....	167
5.2.3 Prueba de hipótesis.....	174
5.2.4 Resultados cuestionario preguntas abiertas.....	180
 Conclusiones y recomendaciones.....	 188

Fuentes de consulta.....	196
Anexos.....	205
Anexo 1: Casos de éxito en las 25 mejores empresas multinacionales para trabajar en el mundo.....	205
Anexo 2: Antecedente empírico: Johnson & Johnson – un adelantado a su época.....	214
Anexo 3: Bimbo – el titán mundial de la panificación y su creación de valor.....	221
Anexo 4: Encuesta de bienestar y trabajo (<i>uwes-9</i> ©).....	233
Anexo 5: Herramientas de recolección de datos.....	234
Anexo 6: Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados.....	237
Anexo 7: Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados, concentrados por variable.....	242
Anexo 8: Tablas de frecuencia de las 30 preguntas o ítems del cuestionario C-E-ESRIM.....	247
Anexo 9: Tablas de frecuencia pregunta 31 del cuestionario C-E-ESRIM.....	262
Anexo 10: Tablas de frecuencia de variables cualitativas.....	265
Anexo 11: Tablas de cruce o contingencia.....	267
Anexo 12: Tablas de relevancia promedio asignada a las variables independientes, agrupadas por variable cualitativa.....	269
Anexo 13: Tablas de resultados cuestionario preguntas abiertas.....	271

Glosario

Accountability. Se refiere al reconocimiento y aceptación de la responsabilidad por las acciones, productos, decisiones y políticas de administración, gobierno corporativo e implementación, dentro del alcance de cada rol o posición, incluyendo o abarcando la obligación de reportar, explicar y rendir cuentas o afrontar las consecuencias resultantes (PriceWaterhouseCoopers, 2000).

Benchmarking. Proceso legal y ético de estudiar cómo es que otras compañías hacen algo con una elevada calidad, para luego imitar o mejorar sus métodos. Griffin y Pustay (2001).

CEO. *Chief Executive Officer*, en español. Director Ejecutivo o Director General de una empresa. Esto es, la persona de máxima autoridad en la gestión y dirección de una compañía.

Ciudadanía Corporativa. “Es la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas” (World Economic Forum, 2011). También se puede entender como la incorporación a las operaciones de una empresa de acciones en pro de la sociedad y el medio ambiente (ExpokNews, 2011). Boston College (2011) propone tres principios para que una empresa sea un “buen ciudadano corporativo”: reducir daños (consecuencias negativas de las actividades y decisiones del negocio en sus grupos de interés), maximizar beneficios (contribuir social y económicamente al bien común) y rendir cuentas (transparencia y apertura de las decisiones y operaciones de la empresa) a los diversos *stakeholders* de una empresa.

Coeficiente de Correlación de Pearson. Es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente. (Briones, 2002).

Compromiso Organizacional. También llamado compromiso laboral, refleja el nivel de identificación y lealtad que un individuo tiene hacia su organización. Un persona altamente comprometida tiende a verse como un verdadero miembro de la organización, a hablar en la primera persona del plural y a pasar por alto fuentes menores de insatisfacción (Griffin y Moorhead, 2010).

Confiabilidad. Es la exactitud o precisión de un instrumento de medición (Kerlinger, 2002).

Constructo. Es un concepto que se ha formulado para ser usado en la ciencia. Es decir, es un concepto con valor científico. Se usa en esquemas teóricos y se define de tal manera que sea susceptible de ser observado y medido. Por ende se convierte en algo positivo y cuantificable (Kerlinger, 1996).

Diseño de la investigación. El diseño de la investigación se refiere al conjunto particular de métodos seleccionados por el investigador, tanto para la búsqueda de nuevos hechos como para la determinación de sus conexiones. Aquí se decide cómo se va a formular el problema y qué tipos de instrumentos específicos se van a utilizar. (Padua, 1996)

Empowerment. Proceso de permitir a los trabajadores establecer sus propias metas, tomar sus decisiones y solucionar sus problemas, dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad (Griffin y Moorhead, 2010).

Escala tipo Likert. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción o actitud de los sujetos. Especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. (Padua, 1996).

Fortune. Revista global de negocios publicada por Time Inc. y fundada por Henry Luce in 1930. El negocio editorial—integrado por Time, Life, Fortune, y Sports Illustrated—creció hasta convertirse en Time Warner. Posteriormente, AOL adquirió Time Warner en el 2000 (cuando Time Warner era el mayor conglomerado mediático).

Gestión del talento. Maximización del potencial de las aptitudes y actitudes de los integrantes de una organización, con la finalidad de buscar el logro simultáneo de los objetivos organizacionales y personales; para la generación e intercambio de valor mutuos (Marco teórico de este trabajo).

Global 500. Lista de 500 empresas más grandes de todo el mundo, medidas por los ingresos. La lista es compilada y publicada anualmente por la revista *Fortune*.

Método. Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado. (Briones, 2008).

Motivación organizacional. Arias Galicia (1994) la define como el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo, dentro de una organización.

Muestreo. Técnica empleada en el análisis parcial de un grupo de casos o eventos, a efecto de obtener cierta probabilidad o certidumbre en relación a las características del universo analizado (Briones, 2008).

Operacionalización. Es la transformación de los conceptos a los índices, incluyendo cuatro etapas: Imagen inicial, las dimensiones, los indicadores y la formación de los índices (Padua, 1996).

Reporte Brundtland. Documento publicado en 1987 por la Comisión Mundial para el Desarrollo y Medio Ambiente, presidida por Gro Harlem Brundtland, donde se define por primera vez el término “desarrollo sustentable” como “aquel que logra satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”.

Shareholders o stockholders. En español, accionistas. Es decir, aquellas personas que poseen acciones de una empresa.

Stakeholders empleados. Grupo de interés de una empresa, conformado por sus colaboradores.

Stakeholders. Las diversas organizaciones o personas que tienen un interés legítimo en el desarrollo y éxito de una empresa y sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir (Stanford Research Institute, 1963).

Teoría. Conjunto de constructos interrelacionados que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos (Kerlinger, 2002).

Trade-off. Intercambio, compensación o sacrificio. Término utilizado para transmitir la idea de que se está dejando algo de valor a cambio de otro algo de valor mayor, desde la perspectiva de la persona que toma la decisión, misma que será tomada dependiendo de la relación impacto-sacrificio (Gordon, 2001).

Triple Resultado o Triple Bottom Line (TBL). El término fue acuñado originalmente por John Elkington (1994), fundador de una Consultora Británica llamada SustainAbility, para designar a la responsabilidad de las empresas de preparar 3 distintos resultados de su ejercicio: El primero, y la medida tradicional, sería la utilidad o pérdida económica del negocio. El segundo, sería alguna medida del grado de responsabilidad social de la empresa. Finalmente, el tercero sería alguna manera de medir su impacto en el medio ambiente, es decir, qué tan ambientalmente responsable es la compañía. Entonces, el TBL se enfoca a dimensionar o cuantificar el desempeño financiero, social y ambiental de una empresa en un período de tiempo determinado. De acuerdo con Elkington, solamente una empresa que genere un TBL está considerando realmente el costo total de hacer negocios.

Variable dependiente. Varía y es la consecuencia de otra variable, llamada independiente, puede ser continua o categórica (Kerlinger, 2002).

Variable independiente. Aquella que varía y es la causa de otra variable, llamada dependiente. Es la variable manipulada por el experimentador (Kerlinger, 2002).

Abreviaturas

ACP. Acuerdos comerciales preferenciales.

BSC. *Balanced Scorecard*, en español, Tablero de mando integral.

CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía.

ESRIM. Empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán. Es decir, aquellas empresas michoacanas que han obtenido el distintivo ESR por parte del Cemefi y que tienen algún tipo de actividad comercial internacional.

GRI. Global Reporting Initiative. Iniciativa de Reporte Global.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

ISO. International Standard Organization. Organización Internacional para la Estandarización.

ISO 9000. Conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

ISO 14000. Norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo en la reducción de los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

ISO 26000. Guía que establece lineamientos en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización. No tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual.

MIT. *Massachusetts Institute of Technology*, en español, Instituto Tecnológico de Massachusetts.

OMC. Organización Mundial del Comercio.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

RSC. Responsabilidad Social Corporativa.

SPSS. *Statistical Package for the Social Sciences*. Paquete estadístico para procesamiento de datos, utilizado en investigaciones de corte social.

TBL. *Triple bottom-line*, en español, Triple resultado. Término relativo a los negocios sustentables, que hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: social, económica y ambiental.

VSM. *Value Stream Mapping*, en español, mapeo de la cadena de valor. Técnica gráfica que permite detallar y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que un producto o servicio llegue al cliente, con la finalidad de identificar las actividades que no agregan valor al proceso para posteriormente iniciar las actividades necesarias para eliminarlas.

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.....	9
Figura 2. Diagrama de variables.....	31
Figura 3. Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas.....	41
Figura 4. Innovación de valor: océanos azules.....	77
Figura 5. Modelo para la creación de valor para los <i>stakeholders</i> de una organización.....	96
Figura 6. Principales factores que motivan o generan valor a los <i>stakeholders</i> empleados.....	100
Figura 7. Modelo que explica la motivación organizacional.....	107
Figura 8. Tipos de diseño de investigación.....	132
Figura 9. Esquema de un diseño mixto de enfoque principal o dominante Cuantitativo (CUAN- cual).....	134
Figura 10. Rango de escalas de las variables independientes.....	144
Figura 11. Representación de las medias obtenidas para cada una de las variables independientes en la escala utilizada.....	150

Índice de gráficas

Gráfica 1. Número de empresas de la lista Global 500 de la revista <i>Fortune</i> , en su edición 2014, por país.....	11
Gráfica 2. Comercio total de mercancías entre México y el mundo 2000–2013 (Millones de dólares).....	17
Gráfica 3. Comercio total de servicios entre México y el mundo 2000–2013 (Millones de dólares).....	18
Gráfica 4. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Extrínsecos Económicos.....	152
Gráfica 5. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Extrínsecos No Económicos.....	152
Gráfica 6. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Intrínsecos.....	153
Gráfica 7. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Trascendentes.....	153
Gráfica 8. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores que son Externalidades.....	154
Gráfica 9. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivación Organizacional.....	154
Gráfica 10. Histograma y Curva de Distribución de los Motivadores Extrínsecos Económicos y No Económicos (ítem 31).....	156
Gráfica 11. Histograma y Curva de Distribución de los Motivadores Intrínsecos y Trascendentes (ítem 31).....	157
Gráfica 12. Histograma y Curva de Distribución de los Motivadores que son Externalidades (ítem 31).....	157
Gráfica 13. Perfil de los encuestados 1.....	165
Gráfica 14. Perfil de los encuestados 2.....	166
Gráfica 15. Importancia asignada a cada una de las variables independientes (Motivadores).....	168
Gráfica 16. Cruce de la variable Sexo del encuestado y Motivadores.....	169

Gráfica 17. Cruce de la variable Cargo o Puesto del encuestado y Motivadores.....	169
Gráfica 18. Cruce de las variables Cargo o Puesto, Sexo del encuestado y Motivadores.....	170
Gráfica 19. Cruce de las variables Salario mensual, Escolaridad del encuestado y Motivadores.....	171
Gráfica 20. Cruce de las variables Sexo, Estado civil, Cargo o puesto del encuestado y Motivadores.....	172
Gráfica 21. Cruce de las variables Antigüedad en la empresa, Salario mensual del encuestado y Motivadores.....	173
Gráfica 22. Cruce de las variables Antigüedad en la empresa, Cargo o puesto del encuestado y Motivadores.....	173
Gráfica 23. Media de las dimensiones de la variable Motivadores Extrínsecos Económicos.....	175
Gráfica 24. Media de las dimensiones de la variable Motivadores Extrínsecos No Económicos...	176
Gráfica 25. Media de las dimensiones de la variable Motivadores Intrínsecos.....	177
Gráfica 26. Media de las dimensiones de la variable Motivadores Trascendentes.....	178
Gráfica 27. Media de las dimensiones de la variable Motivadores que son Externalidades.....	179
Gráfica 28. Estilo de Liderazgo en las ESRIM.....	181
Gráfica 29. Caracterización de la Cultura Organizacional en las ESRIM.....	182
Gráfica 30. Percepción de la Comunicación en las ESRIM.....	183
Gráfica 31. Enfoque de la empresa para incrementar la motivación organizacional, de acuerdo con los empleados de las ESRIM.....	185

Índice de tablas

Tabla 1. Modelos y teorías que explican la motivación organizacional.....	28
Tabla 2. Frecuencia de las variables que inciden en la motivación organizacional.....	29
Tabla 3. Lista de empresas con Distintivo ESR en Michoacán 2014, por sector industrial.....	34
Tabla 4. Evolución de la teoría de los <i>stakeholders</i> 1950 – 2011. Freeman e impulsores.....	66
Tabla 5. Relación de las distintas justificaciones normativas de la teoría de los <i>stakeholders</i>	73
Tabla 6. Relación de las principales distorsiones y malinterpretaciones sobre la teoría de los <i>stakeholders</i>	73
Tabla 7. Ejemplos de métricas de desempeño organizacional desde las perspectivas de múltiples <i>stakeholders</i>	92
Tabla 8. Intereses de diversos <i>stakeholders</i> en una empresa.....	98
Tabla 9. Contribuciones de diversos <i>stakeholders</i> a una empresa.....	99
Tabla 10. Autores que explican la motivación organizacional.....	103
Tabla 11. Matriz de modelos y variables que explican la motivación organizacional.....	104
Tabla 12. Frecuencia de las variables ordenadas por tipo de factor motivacional.....	108
Tabla 13. Relacionamiento de las variables independientes y sus dimensiones.....	110
Tabla 14. Operacionalización de las Variables Independientes.....	140
Tabla 15. Medidas de tendencia central y variabilidad de las variables en estudio.....	149
Tabla 16. Estadísticos descriptivos pregunta 31.....	156
Tabla 17. Matriz del coeficiente correlación producto-momento o de Pearson (r) Bivariadas.....	159
Tabla 18. Matriz del coeficiente de determinación (r^2) Bivariadas.....	160

Resumen

La presente investigación científica –orientada por el tipo de pensamiento que Charles Sanders Peirce identificó como abductivo– tiene como objetivo principal determinar cuáles son las variables que inciden en la motivación organizacional de las empresas socialmente responsables con actividad internacional del estado de Michoacán, para lo cual se tomó como universo de estudio a aquellas compañías con un distintivo ESR, emitido por el Centro Mexicano para la Filantropía, asociación civil con el mayor reconocimiento como organismo certificador en este tema en México. Esta investigación es del tipo correlacional-causal y el enfoque que adopta, es el mixto de tipo CUAN-cual.

En este sentido, se planteó la hipótesis general de este trabajo en los siguientes términos: Los motivadores extrínsecos económicos o monetarios (mEe), los motivadores extrínsecos no-económicos o no-monetarios (mEn-e), los motivadores intrínsecos (mI), los motivadores trascendentes (mT) y los motivadores que son externalidades (mX) determinan o explican la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán (ESRIM).

Se realizó una revisión teórica exhaustiva –de la cual se obtuvieron las variables a estudiar– que incluyó las teorías y modelos mejor aceptados por académicos y profesionales de la administración, en los últimos 100 años; así como un estudio de la evolución de la teoría de los *stakeholders* desde su nacimiento hasta nuestros días, enfatizando en la generación e intercambio de valor mutuos entre la empresa y sus *stakeholders* empleados.

Se llevó a cabo trabajo de campo para contrastar los hallazgos encontrados en la teoría con resultados o evidencia empírica. Por lo que este trabajo pretende proporcionar un valioso aporte para el análisis y la toma de decisiones en el diseño de políticas gestión del talento y recursos humanos de las empresas michoacanas, así como para los investigadores y académicos que elijan esta línea de investigación.

El trabajo de campo se fundamentó en el diseño y aplicación de un cuestionario con una escala tipo Likert, específico para esta investigación. Dicho cuestionario se aplicó a 283 personas en las cuatro ESRIM. De los 283 cuestionarios recibidos, se descartaron 68 por estar sustancialmente incompletos o por presentar errores evidentes de llenado. Se procesaron los datos

recabados mediante programas como el SPSS de IBM, el Excel de Microsoft y el NVivo de QSR International.

Con los trabajos de procesamiento e interpretación de datos se pudo demostrar que las cinco variables estudiadas presentaron una asociación positiva con la motivación organizacional. Cuatro de ellas en un nivel muy fuerte y sólo una presentó una correlación positiva considerable. La variable que más influencia o asociación presenta es la que representa a los motivadores intrínsecos, seguida de los motivadores que son externalidades, los motivadores extrínsecos no económicos, y los motivadores trascendentes. La variable que tuvo una menor asociación o impacto fue aquella que incluye a los motivadores extrínsecos económicos.

Continuando la idea del párrafo anterior, y en referencia a las siete hipótesis planteadas al inicio de esta investigación, se puede confirmar que todas fueron aprobadas; y los objetivos, general y específicos, que dieron origen a este estudio, alcanzados satisfactoriamente.

El estudio finaliza con varias recomendaciones para las empresas michoacanas, tales como que antes de realizar su plan de trabajo y presupuesto anuales para el área de recursos humanos o gestión de talento –o el que realice estas funciones–, generen un diagnóstico con la herramienta aquí propuesta, para incrementar la probabilidad de que las acciones propuestas en materia de motivación organizacional sean lo más efectivas y asertivas posibles y, por ende, se incremente su rentabilidad.

Palabras Clave

Motivación Organizacional, Empleados, Generación e Intercambio de Valor, *Stakeholders*, Empresas Socialmente Responsables.

Abstract

The present scientific research –oriented by the type of thinking or reasoning that Charles Sanders Peirce identified as abductive inference– has the main objective to determine the variables that affect organizational motivation on the socially responsible companies with international activities of the State of Michoacán. For this endeavour, the universe of study consisted of those companies with an ESR Award, issued by the Mexican Center for Philanthropy (Cemefi), a civil association which has the greater recognition as a certifying body in this area, in Mexico. This social study has a causal-correlational essence and its approach is mixt with a QUAN-qual focus.

It is in the same sense that the general hypothesis was structured as follows: the extrinsic economic motivators (mEe), the extrinsic non-economic motivators (mEn-e), the intrinsic motivators (ml), the transcendent motivators and the motivators that are externalities determine or explain the organizational motivation of the socially responsible enterprises with international activities of the State of Michoacán (ESRIM).

A thorough theoretical review was conducted –from which variables to be studied were obtained– which included the theories and models most accepted by academics and professionals in the administration field, in the previous 100 years; as well as a study of the evolution of the stakeholder theory, from its birth to the present day, focusing on the generation and trade of mutual value between the company and its stakeholders employees.

Also, the researcher engaged in field work to contrast what was found in the theory against empirical evidence. So this work is intended to provide a valuable contribution to the analysis and decision-making of the design of talent-management or human resources policies of Michoacán enterprises, as well as for researchers and academics who choose this line of research.

The field work was based on the design and application of a questionnaire with a Likert-type scale, specific for this research. This questionnaire was applied to 283 people in the four ESRIM. Of the 283 questionnaires received, 68 were discarded due to materially incomplete or obviously erroneous answers. The data collected was processed through specialized software such as IBM's SPSS, Microsoft Excel and International QSR's NVivo.

The results obtained after processing and interpreting the data, demonstrated that the five variables studied had a positive association with organizational motivation. Four of them at a very

strong level and only one showed a significant positive correlation. The variable that has more influence or a higher association is ml (intrinsic motivators), followed by the motivators that are externalities, non-economic extrinsic motivators, and the transcendent motivators. The variable which presented the lowest association or impact was mEe (economic extrinsic motivators).

Continuing the idea of the previous paragraph, and in reference to the seven hypothesis raised at the beginning of this research, it can be confirmed that all were approved and the general and specific objectives that gave rise to this study, were satisfactorily achieved or accomplished.

The study concludes with several recommendations for companies in Michoacán, such as the one that states that before carrying out its annual human resources or talent-management work plan and budget, a company should generate a diagnosis, with the tool (questionnaire) proposed in this investigation to increase the likelihood that the actions oriented towards organizational motivation are as effective and assertive as possible, therefore, increasing the profitability of those investments.

Key Words

Organizational motivation, Employees, Value Generation and Trade, Stakeholders, Socially Responsible Enterprises.

INTRODUCCIÓN

En las condiciones actuales que se viven en el ámbito de los negocios internacionales, toman una relevancia creciente para el éxito y permanencia de cualquier empresa, elementos como la innovación, el servicio al cliente –cada vez más informado y exigente–, la multiculturalidad de los mercados, la rapidez de respuesta y el ajuste a los cambios en los mercados globales. Una base común de estos y muchos otros factores críticos de éxito para cualquier organización es el grupo de personas que colaboran en el logro de sus objetivos, esto es, el talento –y su compromiso organizacional– con el que cuenta cada empresa como base para su propia evolución y desarrollo de nuevas y cambiantes capacidades para afrontar los retos que el clima económico, social, tecnológico, legal y político están imponiendo en los negocios en el mundo. Las empresas michoacanas no están exentas de estas influencias, por el contrario, Michoacán se ha visto expuesto a una acelerada internacionalización en los últimos 10 años, sobretodo en sectores específicos como el agrícola y agroindustrial (con sistemas-producto “bandera” como el aguacate, la fresa, la zarzamora y el mango), el turístico, el extractivo y, más recientemente, el logístico y de cadena de suministro; gracias a la intensificación de la inversión y el crecimiento de operaciones del puerto de Lázaro Cárdenas (INEGI, 2011). Adicionalmente, y con base en las cifras presentadas por el INEGI en su reporte de Actividad Industrial Federativa (2014), Michoacán fue uno de los cuatro estados a nivel nacional que presentaron una variación positiva respecto al año anterior en los cinco principales indicadores, con los siguientes crecimientos: actividades secundarias (14.35%), minería (26.23%), electricidad, agua y gas (24.64%), construcción (23.40%) e industrias manufactureras (9.57%); lo que se constituye en una muestra de su reactivación económica. Dicha dinamización ha generado en el estado y sus empresas la necesidad de ampliar su visión internacional de los negocios y, con ello, una búsqueda de perfiles profesionales que compartan y comprendan esa visión ampliada y cuenten con el talento –o el potencial para desarrollarlo– para hacer frente a estas condiciones de mercado. Esto es, la búsqueda, retención y desarrollo de talento con un enfoque internacional.

Los colaboradores de una empresa cuentan con talentos inherentes que ofrecen a su organización como parte fundamental de un intercambio de valor entre ambas partes, que resulta en la generación y apropiación de valor por cada una de ellas. Este valor es definido particularmente por cada una de las partes involucradas en la relación. La teoría de lo *stakeholders* (Freeman, 1984)

ayuda a comprender mejor esta definición individual y la manera en que se presenta su intercambio, postulando que cada organización debe ser observada y estudiada como un conjunto armónico de relaciones estratégicas entre la empresa y las diversas partes que tienen un interés legítimo en su desarrollo y sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir (*Stanford Research Institute*, 1963). Se hace necesario dedicar especial énfasis en cada uno de estos grupos, pues la base de la generación e intercambio de valor entre ellos y la organización difiere entre ellos.

El talento con el que cada individuo cuenta y que ofrece a su empresa, puede maximizarse o minimizarse, dependiendo del grado de compromiso que dicho empleado tenga con la empresa, el cual es resultado directo del nivel de motivación que el colaborador tenga. Esto es, que a mayor nivel de motivación organizacional en una compañía, mayor será el compromiso organizacional por parte de sus colaboradores y, como resultado, se obtendrá un mejor desempeño organizacional (Jericó, 2001). Entonces, se hace evidente que la base o el prerrequisito para que los empleados potencien los procesos y sistemas de trabajo, los recursos y las estrategias de que dispone una empresa para proporcionar una oferta de valor consistente, concretar y vivir una misión, y perseguir una rentabilidad y una visión de negocios es, precisamente un grupo de *stakeholders* empleados talentosos (el mejor talento en cada puesto) y motivados, que comprendan y compartan el credo empresarial de su compañía (misión, visión y valores) y aporten su talento y compromiso para convertirlo en realidad.

¿Cómo lograrlo? Es ampliamente conocido en el mundo la administración y de la calidad total que lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; y lo que no se puede gestionar no se puede mejorar. Dada esta premisa y para ser consistente, el primer paso que debería dar una compañía sería conocer qué es lo que realmente motiva a los *stakeholders* empleados de su organización, para luego medir el nivel de satisfacción que tienen sobre cada motivador, y poder así determinar fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa en este aspecto, que orienten acciones y políticas de Gestión del Talento (recursos humanos) en aras de hacer más asertiva, eficiente y rentable cualquier inversión en este rubro.

Este esfuerzo de investigación y el desarrollo de este documento científico, se enfocan en el primer peldaño, en la piedra angular de la secuencia descrita en el párrafo anterior, es decir, pretenden conocer cuáles son las variables y motivadores principales que generan la motivación en los *stakeholders* empleados de las empresas michoacanas, específicamente en aquellas con un distintivo como empresa socialmente responsable, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía. Para lo cual, se aborda el estudio de las definiciones, conceptos y variables contenidas

en las propuestas de los autores, investigadores y modelos que han tratado de explicar la motivación organizacional, más reconocidos de los últimos 100 años. Asimismo, se presenta un análisis general de la evolución de la teoría de los *stakeholders* y su postura hacia la generación e intercambio de valor entre la empresa y sus integrantes, que pueda llevar a maximizar su motivación y satisfacción en el trabajo.

Una vez desarrolladas las diversas teorías motivacionales y los postulados en cuanto a la relación de valor entre una empresa y sus empleados, según la teoría de los *stakeholders*, se cuenta con el sustento teórico para identificar las variables adecuadas para precisar, de manera hipotética, cuáles son las variables que determinan o causan la motivación en los *stakeholders* empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán. Dichas hipótesis deben de ser validadas o refutadas. En el caso de la presente investigación, dicha validación se realizó mediante la aplicación de cuestionarios que generaron información estadísticamente significativa sobre la correlación entre las variables identificadas como independientes (motivadores extrínsecos económicos, motivadores extrínsecos no-económicos, motivadores intrínsecos, motivadores trascendentes y motivadores que son externalidades) y la variable dependiente (la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán).

La tesis se encuentra estructurada en cinco capítulos, como se explica a continuación.

El primer capítulo de este trabajo, titulado *Fundamentos de la investigación*, contiene la exposición de elementos metodológicos tales como los antecedentes y la situación problemática identificada que llevaron al planteamiento del problema, mismo que se presenta a través de preguntas de investigación que, a su vez, son transformadas en objetivos de investigación. En este capítulo también se incluyen la justificación, las variables e hipótesis, el universo de estudio, la delimitación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo, *Retrospectiva teórica de la motivación de los stakeholders empleados*, incluye el desarrollo del marco teórico y la investigación documental de fondo que soportará la validación teórica de las variables a estudiar. Algunos de los temas contenidos en este capítulo son definición, importancia y teorías que explican la motivación organizacional, así como una breve revisión de la teoría de los *stakeholders* y su evolución. Con base en este desarrollo, también se presenta una tabla que resume la frecuencia de las variables identificadas como causantes de la motivación organizacional, en los modelos estudiados.

El tercer capítulo, bajo el título de *Marco contextual de la motivación organizacional*, tiene el objetivo de presentar al lector un panorama general de la motivación organizacional en el mundo. Esto es, lo que están haciendo las empresas más grandes del mundo para motivar a sus *stakeholders* empleados. Expone el caso de la empresa global Johnson & Johnson. Asimismo, contiene lo que está sucediendo en el tema de la motivación de los empleados en nuestro país; y se desarrolla el caso del gigante mundial de la panificación: Grupo Bimbo.

El capítulo cuatro, *Diseño metodológico de la investigación*, tiene el objetivo de mostrar la manera en que se aplicó el método científico en el desarrollo del presente trabajo. Y expone temas como los procesos mixtos de investigación, la investigación correlacional y diseños de enfoque dominante o principal. Explica la metodología seguida para la operacionalización de las variables, así como el proceso de construcción y validación de las herramientas diseñadas para la recolección y procesamiento de datos, basadas en una escala tipo Likert y procesadas con el paquete estadístico conocido como SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

El último capítulo, denominado *Resultados de la investigación: principales motivadores de los stakeholders empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán*, pretende resumir las principales situaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación y los hallazgos más relevantes de la misma. Se presentan los principales resultados del análisis e interpretación de la información recabada en el trabajo de campo, orientada a validar o refutar las variables planteadas en el origen de esta investigación.

Se incluye una sección que contiene las principales conclusiones generadas en el desarrollo de esta investigación así como una serie de recomendaciones que el autor considera pertinentes, tanto para ejecutivos como para otros investigadores.

Finalmente, se comparten las fuentes de consulta utilizadas para que sirvan al lector como referencia si decide buscar algún tema para una mayor profundidad de estudio. Asimismo, se presenta una serie de anexos, entre los que se encuentran el modelo de cuestionario aplicado en el trabajo de campo, tablas de frecuencia, tablas de cruce o contingencia y tablas de resultados de análisis cualitativos de las variables.

CAPÍTULO

1

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el plan general del proyecto, basado en el método científico, que pretende apegarse a una serie de temas o pasos sistematizados con el objetivo de asegurar que los resultados y nuevos conocimientos generados sean congruentes con la problemática definida y las hipótesis que guiaron la presente investigación, así como que aseguren el mayor nivel de exactitud y confiabilidad posible. Los temas en los cuales se basó la proposición de las relaciones existentes entre las variables identificadas y el objeto de estudio de este trabajo, derivados de la problemática detectada, son los siguientes:

- Antecedentes
- Situación problemática
- Planteamiento del problema
- Preguntas de investigación (general y específicas)
- Objetivos de investigación (general y específicos)
- Justificación de la investigación
- Variables de la investigación (dependiente e independientes)
- Frecuencia de las variables
- Diagrama de variables
- Hipótesis de la investigación (general y específicas)
- Universo de estudio
- Población y muestra
- Delimitación de la investigación
- Viabilidad de la investigación
- Diagrama de variables

1.1 Antecedentes

Arias Galicia (1994) reconoce que cualquier sistema requiere de insumos, que son procesados y generan resultados; y procede a plantear que, si se considera a una empresa como un sistema, los insumos pudieran ser las materias primas, los recursos materiales, los recursos económicos, el talento y habilidades de su gente, etc.; los procesos, pudieran conformarse por todos los sistemas de trabajo, operaciones, procesos y procedimientos, etc.; y los resultados entonces, serían la producción, las utilidades, la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, etc. Manifiesta que, generalmente, toda la atención de la empresa se dirige a los insumos y resultados tangibles, relegando a los intangibles. Ningún balance cuantifica los activos que la empresa tiene en recursos humanos (habilidades, actitudes, conocimientos, motivación organizacional, etc.), así como tampoco estado de resultados alguno arroja pérdidas o ganancias en satisfacción o motivación de sus *stakeholders* empleados. Sin embargo, gran parte del destino de la compañía dependerá de sus recursos humanos, de la capacidad y el talento que tengan para enfrentar con éxito la creciente competencia internacional.

El entorno de incertidumbre que predomina en los negocios internacionales obliga a las empresas y organizaciones a definir nuevas metodologías, modelos y herramientas, para alcanzar sus metas y mantener una posición competitiva en el largo plazo. Es menester reconocer que, tanto la definición como la manera de alcanzar las metas de la organización, depende enteramente de la calidad de su proceso de decisión y quien toma las decisiones es, precisamente, el factor humano que compone a las organizaciones: su gente. Sus integrantes son los que inciden directamente en su evolución o detrimento, dependiendo del nivel de maximización de su talento y del grado de desarrollo que tengan, así como de la habilidad y calidad con la que administren las relaciones y vínculos que mantienen con las personas o grupos de personas que tienen algún tipo de interés en la organización.

Un principio axiomático es aquél de que toda persona exhibe un comportamiento determinado porque tiene una motivación para hacerlo, *ergo*, si cualquier organización (en este caso, las empresas socialmente responsables internacionales de Michoacán) pretende maximizar el talento y creatividad de su gente y orientar sus comportamientos al logro de las metas organizacionales y personales deberá, forzosamente, de enfocar sus esfuerzos a identificar los principales motivadores de sus diferentes grupos internos y desarrollarlos.

Arias (1994) clarifica que toda conducta está provocada por algún factor, pues no puede surgir de la nada. Esto es, que siempre hay un móvil, algún motivo detrás de ella. Entonces, define a la motivación como todo aquello de lo que emerge la conducta, es decir, todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Resalta que la importancia de su estudio para los administradores de cualquier organización reside en que uno de los principales componentes de cualquier organización es el ser humano, cuyo comportamiento será una variable determinante para sus resultados organizacionales. Así, los líderes de las organizaciones deben de conocer “los resortes” que mueven a la acción a sus integrantes, para que puedan administrar estos elementos de manera que se alcancen las metas propuestas, al mismo tiempo que logren que sus integrantes se sientan más satisfechos y, con ello, incrementar su disposición a permanecer en la organización y aportar un desempeño sobresaliente.

Ejemplos de organizaciones que se han preocupado por impactar positivamente la identificación e incentivo de los principales motivadores para sus integrantes, son aquellas que aparecen en la lista *Global 500* que cada año publica la revista *Fortune* sobre las compañías más grandes del mundo. Este listado es uno de los más reconocidos y respetados por el mundo empresarial a nivel internacional, debido a su metodología estricta, comparable y transparente. En el capítulo 3 de este trabajo se presentará un panorama general de lo que estas empresas están haciendo para motivar a sus empleados y de la importancia que le dan a este elemento en la ecuación de su modelo de negocio y de su rentabilidad. Entre estas empresas, una que evidencia la relación directa entre el genuino interés por el desarrollo de sus integrantes con la maximización de sus beneficios de negocio, es Johnson & Johnson. Tal y como se puede observar en uno de los casos que se presentan en el Capítulo 3, esta compañía nació con una clara visión de generación e intercambio de valor con los diversos grupos que tienen un legítimo interés hacia ella, es decir, sus *stakeholders*. Entre los principales, sólo después de sus clientes –como se expone en su Credo–, están sus empleados. Esta empresa, al igual que la mayoría de las 500 más grandes del mundo, hace patente que el reconocimiento del factor humano (con su talento, creatividad, diversidad, conocimiento, experiencia, etc.) como piedra angular del éxito empresarial, motiva a los líderes de las organizaciones a enfocar sus esfuerzos en la maximización del efecto de sus recursos intangibles en la generación e intercambio de valor y riqueza.

Para complementar la línea de pensamiento propuesta al inicio de esta sección, se presentarán los antecedentes de la importancia de las relaciones estratégicas entre una organización y los diversos entes que tengan un interés en su permanencia en el mercado, a través del tiempo; que, en términos de la teoría desarrollada por R. Edward Freeman (1984), se denominan

stakeholders. Lo anterior, se desprende del hecho de que los ciudadanos de todos los países del mundo están siendo más conscientes del impacto económico, social y medioambiental de las actividades de la sociedad misma en nuestro planeta. Por lo que, también en los últimos 10 años, es la misma sociedad la que ha ido impulsando la exigencia hacia las empresas, nacionales e internacionales, que operan en sus comunidades de que actúen y se administren con un mucho mayor sentido de responsabilidad social, en todas sus relaciones. De hecho, de acuerdo con Weyzig (2007), la importancia que está teniendo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en todo el mundo, en las empresas multinacionales, inversores, sociedad civil, organizaciones, gobiernos y organizaciones intergubernamentales; ha crecido notablemente los últimos diez años.

Un claro ejemplo de que la responsabilidad social está tomando cada vez más fuerza y está siendo adoptada por muchas empresas y organizaciones internacionales, esto es, una evidencia de la influencia de los cambios sociales en la normatividad internacional se puede constatar en la evolución de las normas de la ISO. Villafán (2011) expone que a finales de los ochentas, con el tema de la calidad, surge la norma ISO 9000; en los noventas, con el tema del medio ambiente, aparece la familia de las normas ISO 14000. Finalmente, en noviembre de 2010, aparece la norma ISO 26000 con el objeto de fomentar que las organizaciones realicen actividades de responsabilidad social, bajo un estricto cumplimiento de las leyes, como deber fundamental de las organizaciones y una parte esencial de su responsabilidad.

Tomando en consideración el foco de esta investigación, se dirige la atención a la RSC de la empresa hacia sus trabajadores que, en su mínima expresión, es la legislación laboral –la que determina el nivel mínimo de observancia para administrar las relaciones empresa-empleados, en un marco de legalidad–. Dicha legislación, en muchos países de Latinoamérica, puede resultar insuficiente; por lo que la gestión responsable del talento (garantizar condiciones de trabajo, seguridad y salarios dignos, así como un ambiente que incentive la motivación y el desarrollo del factor humano) cobra especial importancia. Algunos casos de trabajos forzados, empleo de mano de obra infantil o condiciones laborales totalmente inadecuadas en algunos sectores intensivos en mano de obra, han hecho evidente la necesidad de prácticas justas y responsables para con los trabajadores (*stakeholders* empleados). No solo por la repercusión en la imagen de las empresas, sectores y países, sino también por razones de productividad y generación de valor para ambas partes. Además, la falta de provisión de algunos servicios básicos por parte del Estado, como puede ser educación y salud hace que, en algunos casos, las empresas necesiten ampliar sus funciones, si quiere tener disponibilidad de recursos humanos sanos, competentes, motivados y comprometidos con la organización. Por ejemplo, Volkswagen en Brasil creó clínicas de atención

primaria en salud dentro de sus plantas, con lo que redujo considerablemente el ausentismo laboral e incrementó el bienestar de sus empleados y sus familias, así como la contribución a su imagen de “buen ciudadano corporativo” (Ver definición de *Ciudadanía Corporativa* en el Glosario de este trabajo).

Es necesario reconocer que la RSC es un concepto con múltiples enfoques y definiciones. Villafán (2011) hace notar que no existe un concepto único o generalmente aceptado por la comunidad científica o empresarial sobre la RSC, lo que implica que su evolución ha estado llena de variantes e interpretaciones que van desde la filantropía, el desempeño social, el desempeño ambiental, la ética empresarial y hasta una aberración al objetivo de creación de una empresa con fines de lucro. En este contexto, y para fines de este estudio, se tomará como base el análisis, las investigaciones científicas y las propuestas realizadas por A.B. Carroll (1979, 1991, 2004), quien la define en términos de *las responsabilidades* que debe adquirir una organización, si es que quiere administrarse y comportarse como socialmente responsable, argumentando que las corporaciones tienen “responsabilidades no sólo económicas y legales, sino éticas y discrecionales (filantrópicas) también”. Para lo cual, con fines de explicarlos gráficamente, propone una “Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa” (ver figura 1).

Figura 1. Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.



Fuente: Elaboración propia con base en Carroll (1991).

Carroll reconoce que, ciertamente, habrá tensiones en las empresas entre estas 4 responsabilidades (las más críticas, entre las económicas vs. las legales, económicas vs. las éticas y económicas vs. las filantrópicas). Sin embargo, aclara que una perspectiva de *stakeholder* reconocería estas tensiones como realidades organizacionales, pero se enfocaría en la pirámide como un todo y en cómo el proceso de toma de decisiones de la empresa, sus acciones y programas satisfarían adecuadamente a todos sus componentes.

Si tomamos en cuenta lo expuesto en esta aportación de Carroll (1991), podemos considerar que una evolución y complemento de la definición de RSC la podemos encontrar en la propuesta de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), misma que la define como: “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010).

En ambas definiciones se puede apreciar, incluso con una mención expresa en las dos, que se hace un especial énfasis en la relación entre la organización y partes interesadas como lo son el medio ambiente, los diferentes niveles de gobierno, instituciones reguladoras internacionales, sus accionistas, sus empleados, asociaciones civiles y la comunidad o sociedad en general. Precisamente este factor, es el que se consolida como la piedra angular de la teoría de los *stakeholders*, que será desarrollada a profundidad en el siguiente capítulo y cuya principal finalidad es tratar de explicar las relaciones e impactos entre las organizaciones y las personas o grupos de personas, instituciones y otras organizaciones que tienen un interés moral o un beneficio o perjuicio potencial, comúnmente utilizado en su idioma original como “*stake*” (Donaldson & Preston, 1995), derivado de las decisiones y acciones de una organización.

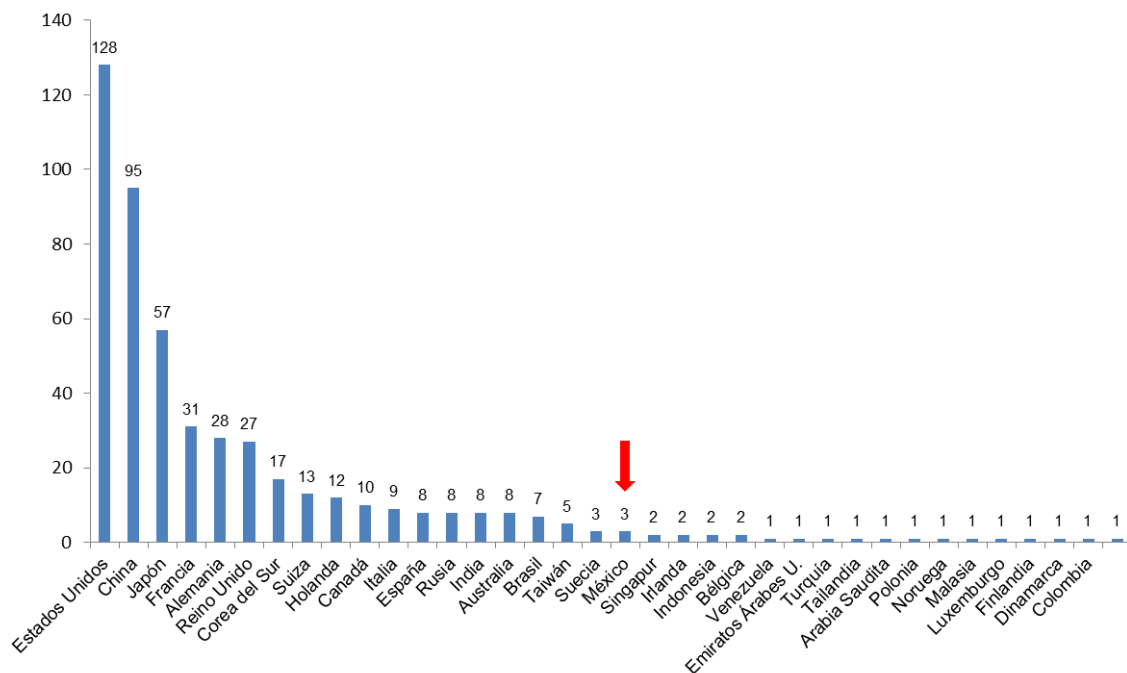
Como se verá en el capítulo 2 de este trabajo, desde los inicios o nacimiento de la teoría de los *stakeholders*, los que se han considerado como los principales grupos de interés para las organizaciones en general son: la comunidad en donde se desenvuelven, los diferentes gobiernos, sus proveedores y socios comerciales, sus clientes y sus empleados (Wood, 1950; Freeman, 1983). Siendo este último grupo, justamente, el principal objetivo de estudio del presente trabajo de investigación.

Como resultado de la investigación documental llevada a cabo para la conformación de los antecedentes presentados, se detonó una de las preguntas originales que generaron la orientación inicial de esta investigación, a saber: ¿Cuáles son los principales motivadores de los *stakeholders* empleados que permiten obtener su máximo potencial, en beneficio del logro de los objetivos organizacionales? De no tenerlos identificados, es de anticiparse que la efectividad y rentabilidad de las inversiones de cualquier empresa en materia de políticas de recursos humanos (particularmente aquellas enfocadas a la motivación de sus empleados), no serán óptimas.

1.2 Situación problemática

Como se mencionó en la sección anterior, el tipo de empresas como las que aparecen en la lista *Global 500*, son las que dominan los negocios internacionales, las que marcan las tendencias y *dictan el guion y dirigen la puesta en escena* de los mercados globales, debido al poder económico, político, regulatorio, comunicacional e, incluso militar, de sus países de origen. En la gráfica 1 se muestra la distribución de las empresas más grandes del mundo, por país.

Gráfica 1. Número de empresas de la lista *Global 500* de la revista Fortune, en su edición 2014, por país.



Fuente: Elaboración propia con base en *Global 500* (Edición 2014).

De la gráfica anterior es de subrayarse la siguiente información:

- Las 500 compañías más grandes del mundo se concentran en 37 países.
- Tan sólo tres países son la cuna del 56% de las 500 compañías más grandes del mundo.
- 95% (477) de las 500 empresas más grandes del mundo se concentran en tan sólo 19 países, entre ellos México, que ocupa el lugar número 19 de la lista de aportación de empresas, con tres organizaciones: Pemex (lugar número 36), América Móvil (lugar número 156) y Comisión Federal de Electricidad (lugar número 380).

Es de trascendencia resaltar que durante la última década, estas empresas están orientándose, en mayor o menor grado, hacia la sustentabilidad, la responsabilidad social, la atracción y retención de talento (de cualquier parte del mundo), el desarrollo de la creatividad como fuente de diferenciación y de expansión, la maximización del aprovechamiento de la diversidad y talento de sus integrantes, como fuente de competitividad y eficiencia. Intensificando con esto la competencia de las empresas. Una muestra contundente de estos cambios se puede apreciar en el hecho de que el 40% de las organizaciones que aparecieron en la lista de las compañías más grandes del mundo de la revista Forbes en 1979, desaparecieron en el transcurso de los siguientes 20 años (Tapscott, 1996). Cabe señalar que esta competencia ya no es sólo por mercados o clientes, territorios o regiones, sino por el talento –una razón adicional para que el desarrollo humano sea una prioridad para las empresas mexicanas– debido a que aquél no se mantiene inmóvil, se desplaza.

A este respecto, el Informe de Desarrollo Humano 2009 presenta respuestas concluyentes respecto a muchos de los debates en torno a la migración. De acuerdo con investigaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la mayor parte del desplazamiento no se produce ni siquiera entre naciones: la gran mayoría de quienes cambian su lugar de residencia, lo hace dentro de su propio país. Conservadoramente –estima el informe– los migrantes internos suman aproximadamente 740 millones de personas y aquellos que se desplazaron a otro país, no llegan a los 200 millones; de los cuales, sólo un 30% se trasladó de un país en desarrollo a uno desarrollado, esto es, menos de 70 millones de personas. Un dato interesante, basado en cifras históricas y contemporáneas, es que la migración y el desarrollo van de la mano: en un país con desarrollo humano bajo, la tasa media de emigración es inferior al 4%, en comparación con el 8% de los países con un nivel de desarrollo alto.

Los autores del informe de desarrollo humano 2009, *Superando barreras: movilidad y desarrollo humanos*, demuestran que la migración (la cual también implica un intercambio cultural y de talento) puede mejorar el desarrollo humano no sólo de quienes se desplazan, sino de las comunidades destino y de los que permanecen en su lugar de origen.

- *Los que se van:* en el caso de los migrantes de los países más pobres se demostró que, en promedio, experimentaron aumentos de hasta 15 veces en materia de ingresos, duplicaron sus tasas de matrícula educativa y redujeron la mortalidad infantil en hasta 16 veces, luego de trasladarse a un país desarrollado.
- *El lugar al que llegan:* contrariamente a las opiniones imperantes, los migrantes suelen dar más de lo que reciben, pues contribuyen a aumentar el producto económico de su destino. Algunas investigaciones exhaustivas demuestran que la inmigración, por lo general, aumenta el empleo en las comunidades destino, no desplaza a los trabajadores locales del mercado laboral y mejora las tasas de inversión en nuevas empresas e iniciativas. Si bien el impacto global de los migrantes en las finanzas públicas, tanto nacionales como locales, es bastante reducido, sus beneficios en otros ámbitos, como la diversidad social y la capacidad de innovación, son relevantes. La movilidad generalmente aporta nuevas ideas, conocimientos y recursos, tanto para los migrantes como para los países de origen, que pueden complementar e incluso mejorar su desarrollo humano y económico. Por ello, la importancia de que las empresas del estado de Michoacán se posicionen como una opción sólida para el talento, nacional e internacional.
- *Los que se quedan:* en muchos países, el dinero en efectivo (remesas) que envían los migrantes supera la ayuda que sus gobiernos destinan para el desarrollo. Pero sus familias pueden beneficiarse de otro tipo de remesas: las “remesas sociales”, que incluyen la reducción en las tasas de fecundidad, el aumento de las tasas de matrícula escolar y el empoderamiento de la mujer.

Se puede concluir que, en general, la gente —*el talento*— se traslada por voluntad propia a lugares donde las condiciones de vida son mejores y a donde tienen una mayor posibilidad de desarrollo: más de tres cuartas partes de los migrantes internacionales se dirigen a un país con un nivel de desarrollo humano superior al de su lugar de origen.

Helen Clark, administradora del PNUD, alerta que “la migración puede ser una fuerza positiva que contribuya considerablemente al desarrollo humano, pero que para aprovechar sus beneficios, tiene que haber un entorno normativo propicio”. Justo en este tema que tiene lugar el debate

explicado por Carroll (2004), respecto al dilema que tienen las compañías y los estudiosos de la ética en los negocios internacionales: ¿Cuál esquema legal deben de respetar las empresas multinacionales? ¿El de su país de origen o el del país anfitrión? Este tema, conocido también como relativismo moral, tiene un profundo impacto en la calidad y características de la administración de las relaciones de las corporaciones multinacionales con sus *stakeholders*. Un ejemplo reciente y de alto impacto es el escándalo de corrupción en el que se vio envuelta una de las compañías más grandes del mundo, Walmart, en su impresionante expansión en nuestro país (CNN Expansión, 2012). Esta discusión, sobre el relativismo moral al que se enfrentan las empresas en su actividad internacional, implica las responsabilidades legal y ética de las empresas. Ver figura 1, página 9.

Streeten (1992) hace énfasis en que, si bien existe evidencia de una tendencia hacia una relación más simbiótica entre los gobiernos, las corporaciones transnacionales y los mercados (tal y como la que ha existido en Japón desde hace varios años, con su modelo económico-comercial del *Keiretsu*), aún existe un problema básico: cómo obtener lo mejor de su potencial de contribución hacia temas como generación de tecnología, administración y empleo; al mismo tiempo que se les demanda una rendición pública de cuentas (*accountability* es el término original en el idioma inglés, y se refiere al reconocimiento y aceptación de la responsabilidad por las acciones, productos, decisiones y políticas de administración, gobierno corporativo e implementación, dentro del alcance de cada rol o posición, incluyendo o abarcando la obligación de reportar, explicar y rendir cuentas o afrontar las consecuencias resultantes (PriceWaterhouseCoopers, 2000), evitar la regulación excesiva y promover su responsabilidad social.

Carroll (2004) explica que las responsabilidades legales de las empresas son críticas, pero su importancia se acentúa aún más en los negocios internacionales. Lo anterior se debe a que, tanto los contratos sociales como las expectativas legales entre la empresa y el país anfitrión varían –en algunos casos, dramáticamente– entre los países (desarrollados, en desarrollo y subdesarrollados) y regiones del mundo. Sin embargo, las empresas no deberían tomar ventaja de este tipo de situaciones y discrepancias en sus exigencias legislativas. Por lo que sus responsabilidades éticas siempre deben de prevalecer para asegurar la toma de decisiones que tenga el mayor grado de responsabilidad, aún y cuando las leyes del país anfitrión no lo demanden así, por el bienestar de la reputación de la empresa y por el de todos sus *stakeholders*. Así pues, las responsabilidades éticas abarcan todas aquellas prácticas y actividades que la sociedad espera de o prohíbe a la empresa, aún y cuando no estén codificadas en la ley, que aseguren el respeto y

la protección de los derechos morales de sus *stakeholders*. Es no generar un daño a sus partes interesadas, presentes y futuras.

Como respuesta a esta controversia, y de acuerdo con lo expuesto en su trabajo *“Administrando éticamente con stakeholders globales: un reto presente y futuro”*, Carroll (2004) concluye que se debe actuar de manera que se cumpla con los dos primeros escalones de su pirámide e, incluso, recomienda a los líderes de las empresas no limitarse al marco legal, sino a la ética universal, aplicada a la toma de decisiones y a la administración de las relaciones con los *stakeholders* globales. Lo cual se puede lograr a través de la generación de un estándar o principio moral, aceptado por todas las culturas del mundo. Es lo que Bowie (1987) denomina como un “universalismo moral”. Un ejemplo de este tipo de normas son los 10 principios (2 sobre Derechos Humanos; 4 en el Ámbito Laboral; 3 para el Medio Ambiente y 1 Anti-Corrupción) del Pacto Global, propuesto por la Organización de las Naciones Unidas (Koffi Annan, 1999). O bien, las propuestas para un marco de reporte orientado a la sustentabilidad, generadas por la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés).

Este tipo de normas internacionales, como se observa, van muy enfocadas a lograr la sustentabilidad de las empresas y de la sociedad en general. Sobre este tema, en una entrevista realizada por Paul Michelman, de Harvard Business Digital, a Adam Werbach, Presidente de Saatchi & Saatchi S y Director General de Sustentabilidad de Saatchi & Saatchi, este último expone el contexto histórico del término “desarrollo sustentable”, haciendo mención a que nace del *Reporte Brundtland* (llamado así debido a que este documento, publicado en 1987, tiene su origen en la Comisión Mundial para el Desarrollo y Medio Ambiente, presidida por Gro Harlem Brundtland), en el cual se define como “aquel que logra satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”.

Werbach (2009), en su libro *Strategy for Sustainability: a business manifesto*, expone que si las empresas quieren mantenerse con vida, deben perseguir sin descanso, no sólo la rentabilidad a largo plazo, sino la sustentabilidad a largo plazo –lo cual no quiere decir únicamente que sean “verdes”–. Con esto redefine y amplía el término de sustentabilidad, para incluir tendencias no sólo económicas y ambientales, sino sociales y culturales. Werbach resalta que la estrategia empresarial siempre ha tenido el objetivo primario de generar utilidades y que eso no puede ni debe cambiar. Lo que sí debe de cambiar es la manera en que las empresas generan esas utilidades. Entonces, propone que una estrategia para lograr la sustentabilidad requiere de la implementación de 3 herramientas básicas:

- Transparentar la información
- “Enganchar” a la gente dentro de la compañía (motivarla a que permanezca, potencializar su talento y maximizar su aportación a la empresa).
- Potencializar las redes de clientes, proveedores y comunidades, para la identificación y solución de problemas.

Si se utiliza la terminología de la teoría de los *stakeholders* (o de las Partes Interesadas), lo previamente expuesto se traduce en que la sustentabilidad en el largo plazo se logra a través de la adecuada administración de las relaciones y el flujo de información entre la empresa y sus empleados, clientes, proveedores y comunidades, involucrándolos en la toma de decisiones y solución de los problemas que los impacten. Esto es, la administración de las relaciones estratégicas con sus *stakeholders*.

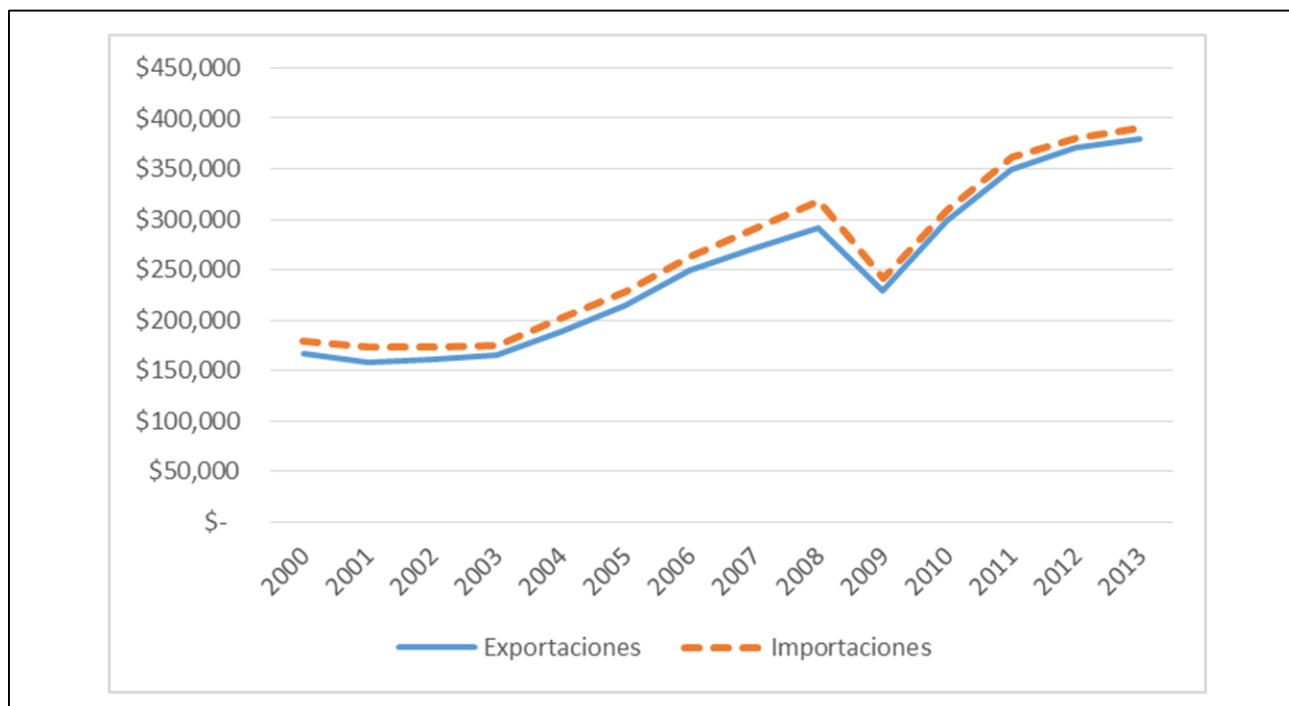
En la entrevista en comento, el experto explica que una sólida y arraigada estrategia de sustentabilidad puede ayudar a traer tres grandes beneficios para una empresa:

- Producir mejores y más eficientes productos, a un menor costo (*i.e.*, competitividad).
- El involucramiento de sus integrantes en la visión de sustentabilidad, mejorando con ello su productividad, incrementando su bienestar (desarrollo del factor humano) y la retención del talento (una persona prefiere colaborar con un líder u organización que realiza actividades trascendentes).
- Incrementar las ventas: ya sea creando nuevos espacios de mercado, incrementando la participación de sus productos en mercados actuales o cobrando un sobreprecio por sus productos diferenciados.

Lo anterior evidencia la razón del nacimiento, en la mayoría de las empresas transnacionales, de un ambicioso interés por ser percibidas –y, la mayoría de ellas, por realizar esfuerzos reales– no sólo como buscadoras incansables de la maximización de su rentabilidad y por su compromiso con sus accionistas, sino como social y ecológicamente responsables, comprometidas con la sustentabilidad y el desarrollo humano de sus integrantes; es decir, no sólo por atraer al mejor talento del mundo, sino por conservarlo y desarrollarlo en el largo plazo. Para lograrlo, necesitan brindarles una oferta de valor relevante, un ambiente donde puedan desarrollar su creatividad, donde puedan sentirse integrados como parte de un todo que busca la trascendencia, donde la diversidad sea celebrada y se considere un factor básico para el aprendizaje y la innovación (Jericó, 2000).

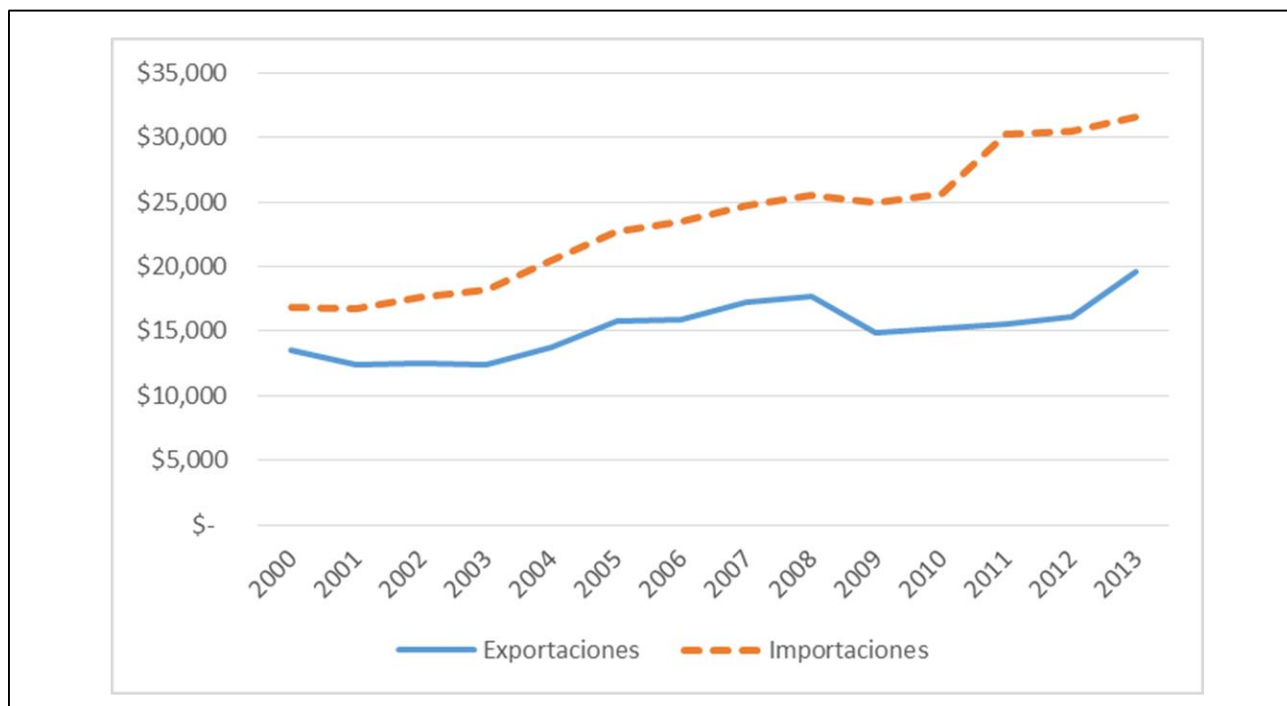
En los últimos 10 años, la actividad empresarial internacional ha experimentado un dinamismo sin precedentes, desde su configuración, sus sistemas de información y su relación con clientes y usuarios, proveedores y socios comerciales, con las comunidades en donde se desenvuelven y con sus integrantes y colaboradores. Dicho crecimiento se puede explicar por una multiplicidad de factores, entre los que se encuentran: el agudo progreso tecnológico en medios de transporte, comunicación e información; la cada vez más fácil movilidad internacional del factor humano y el incremento de negociaciones y acuerdos comerciales preferenciales (ACP) internacionales y regionales (Fernández de Larrinoa, 2000). Prueba de ello es el comportamiento que nuestro país ha mostrado en la palestra internacional como lo constatan las cifras de la Organización Mundial del Comercio (OMC), referentes a la evolución del intercambio comercial de mercancías y servicios de México hacia el mundo, en el período comprendido entre los años 2000 al 2013, tal y como se muestra en las gráficas 2 y 3, a continuación.

Gráfica 2. Comercio total de mercancías entre México y el mundo 2000 – 2013 (Millones de dólares).



Fuente: Elaboración propia con base en la Organización Mundial del Comercio (2014).

Gráfica 3. Comercio total de servicios entre México y el mundo 2000 – 2013 (Millones de dólares).



Fuente: Elaboración propia con base en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014).

Los países en desarrollo han mostrado el comportamiento aún más dinámico y participativo en los últimos años. Un indicador clave que lo demuestra es que para 2014 más de dos terceras partes de los miembros de la OMC son países en desarrollo (OMC, 2014). Cabe destacar que México es miembro de la OMC desde su fundación, en 1995, mostrando con ello la relevancia que tiene para su economía el desarrollar relaciones comerciales con el resto del mundo.

De acuerdo con información publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), los incrementos más significativos en el renglón de exportaciones nacionales se encuentran en alimentos, bebidas y tabacos, con un 10.2%, en relación con el año anterior; un 10.2% en productos de la siderurgia, y un 20.8% en productos de la minero-metalurgia, además de la industria automotriz. Es de resaltarse que Michoacán participa con exportaciones en todos los rubros que aparecen en el párrafo anterior, con excepción de la última industria mencionada. Esto pone de manifiesto que Michoacán ha seguido la misma tendencia que la nacional. Durante las últimas dos décadas ha sido sujeto de una acelerada internacionalización, sobretudo en sectores específicos como el agrícola y agroindustrial (con sistemas-producto “bandera” como el aguacate, la fresa, la zarzamora y el mango), el turístico, el extractivo y, más recientemente, el logístico y de

cadena de suministro gracias a la intensificación de la inversión y el crecimiento de operaciones del puerto de Lázaro Cárdenas. Por producto, según las cifras mostradas por el INEGI (2011), las variaciones más importantes en los niveles de exportaciones michoacanas se presentaron en el aguacate (38.5% de incremento) y en las fresas frescas (36.7%). La industria extractiva reportó una tasa anual de crecimiento del 59.6% en la exportación (que, para Michoacán, es uno de sus principales productos de exportación, a través de la actividad productiva de la compañía Arcelor Mittal, en Lázaro Cárdenas). Asimismo, en un reporte sobre exportaciones michoacanas presentado por la delegación de la Secretaría de Economía en la entidad en 2010, se mencionó que el monto del comercio exterior del estado se estima en unos mil 800 millones de dólares al año. Es decir, participa con 0.6% de las exportaciones del país.

Con base en las cifras presentadas por el INEGI en su reporte de Actividad Industrial Federativa (Mayo, 2014), Michoacán fue uno de los cuatro estados a nivel nacional que presentaron una variación positiva respecto al año anterior en los cinco principales indicadores, con los siguientes crecimientos: actividades secundarias (14.35%), minería (26.23%), electricidad, agua y gas (24.64%), construcción (23.40%) e industrias manufactureras (9.57%); lo que se constituye en una muestra de su reactivación económica.

Dicha dinamización ha generado en el estado y sus empresas, la necesidad de ampliar su visión internacional de los negocios y, con ello, la búsqueda de perfiles profesionales que compartan y comprendan esa visión ampliada y cuenten con el talento –o el potencial para desarrollarlo– para hacer frente a estas condiciones de mercado. Esto es, la búsqueda, retención y desarrollo de talento con un enfoque internacional.

Sin embargo, en el otro extremo de esta visión de los negocios, se hace patente la agravada situación de inseguridad social en el estado de Michoacán, durante los últimos 5 años; lo que genera una barrera a la inversión económica y una percepción de incertidumbre jurídica para las empresas con un posible interés en la entidad; así como un poderoso incentivo para la emigración del talento que hoy reside en el estado hacia otros estados donde encuentren mejores condiciones de desarrollo y estabilidad. En este último tema, que es el que está directamente relacionado con el principal objetivo de este estudio, surgieron dos interrogantes: ¿Cómo están haciendo frente a esta situación de amenaza y riesgo de pérdida de talento las empresas del estado de Michoacán? ¿Qué están haciendo para motivar la retención y el desempeño sobresaliente de sus empleados?

Con base en una búsqueda documental en varias bases de datos, no se encontró información que pudiera apoyar a dar luz y responder los anteriores cuestionamientos sobre la situación específica del estado de Michoacán y las acciones que sus empresas están llevando a cabo para motivar, desarrollar y retener a su talento. Esta investigación documental incluyó las siguientes fuentes y resultados:

- En el catálogo de tesis impresas contenido en la página de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), se pueden encontrar 17 tesis con la “motivación” como variable causante de otra variable dependiente. La primera fue publicada en 1999 y la última, en el año 2010. Ninguna con el enfoque de la presente investigación.
- En el repositorio institucional de tesis digitalizadas de la UMSNH, al solicitar la búsqueda por materia con la palabra clave “motivación”, los resultados fueron tesis de licenciatura, en su mayoría, y unas pocas de maestría; todas ellas con un enfoque diferente al que se aborda en esta investigación que es encontrar los agentes causantes de la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán. Al refinar la búsqueda y considerar el filtro de búsqueda “tesis de doctorado”, no se obtuvo resultado alguno.
- Al realizar una búsqueda en la base de datos ProQuest, con los criterios de que fuera texto completo y limitando la búsqueda a “Tesis doctorales y tesinas”, y con la palabra clave “motivación” en cualquier campo del documento, se obtuvieron 608 resultados. Cuando se refinó la búsqueda, restringiéndola a que la palabra clave se ubicara sólo en el resumen o *abstract* de las tesis, los resultados obtenidos fueron 10, ninguno de los cuales con la misma orientación que la de la presente investigación, *i.e.*, la de encontrar cuáles son los factores que generan la motivación (motivadores o impulsos) en los *stakeholders* empleados de una empresa.
- En una búsqueda similar, pero en la base de datos del Tec de Monterrey (Documentos Tec), se encontraron 34 Tesis con la palabra “motivación” en el campo denominado “título del artículo/capítulo”, de las cuales, sólo 5 tienen un enfoque similar al de la presente, aunque utilizan a la motivación laboral como variable independiente y no como dependiente, tal y como es el enfoque de la presente investigación.

Con fundamentación en lo hasta ahora expuesto, se puede asumir que no se conoce con exactitud cuáles son los principales causantes de la motivación de los *stakeholders* empleados de las empresas del estado de Michoacán, con una experiencia o enfoque internacional.

1.3 Planteamiento del problema

De acuerdo con Hernández *et al* (2006), el planteamiento del problema significa afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación. Torres (2007) expresa que el verdadero reto está en transformar un problema de conocimiento en un problema de investigación.

Con base en los factores presentados en la sección anterior, se hace patente la necesidad y apremio de que los líderes de las empresas mexicanas, específicamente las michoacanas, entiendan la importancia que reviste para su éxito y permanencia en el mercado, la motivación de su gente para maximizar el aprovechamiento de su talento, tomando acciones encaminadas a acercarse lo más posible a los estándares, políticas e iniciativas de motivación organizacional de las empresas líderes en el mundo. Es decir, que estén conscientes de que empresas en todo el mundo están a la búsqueda de nuevos mercados, territorios y del mejor talento; y que están tomando acciones para competir *por una rebanada del mismo pastel* o, en el mejor de los casos, *hornear uno propio*, dependiendo de si tienen una mentalidad de océano rojo o de océano azul (Kim & Maubourgne, 2005), respectivamente. Entonces, se puede inferir que las empresas que quieran crecer en los mercados globales y que busquen su permanencia a través del tiempo deberán, necesariamente, orientar sus esfuerzos al logro de su sustentabilidad, a través de la adecuada administración de sus relaciones con los diversos grupos de *stakeholders* particulares de cada una. Siendo los empleados, uno de los más importantes.

De acuerdo con Kerlinger (2002), la manera ideal de elaborar el planteamiento del problema de investigación es en forma de pregunta, misma que debe de formularse de manera clara y sin ambigüedades y expresando la relación entre dos o más variables. Con esto establecido, la presente investigación se enfocará en determinar cuáles son los principales motivadores para los *stakeholders* empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del Estado de Michoacán, pudiéndose estructurar la pregunta de investigación (el problema a resolver) en los términos siguientes: *¿Qué determinan o explica la motivación organizacional de los stakeholders empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán?*

1.4 Preguntas de investigación

General

1.- ¿Cuáles son las variables que determinan o explican la motivación organizacional de los *stakeholders* empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán?

Particulares

2.- ¿Cuáles son las principales dimensiones de las variables independientes que explican la motivación organizacional de los *stakeholders* empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán?

3.- ¿Existen diferencias en el nivel de relevancia asignada a los motivadores organizacionales dependiendo la edad, el sexo, la antigüedad en la empresa, el nivel jerárquico y la escolaridad de los *stakeholders* empleados?

1.5 Objetivos de investigación

General

1.- Precisar las variables que determinan o explican la motivación organizacional de los *stakeholders* empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán.

Particulares

2.- Identificar los principales componentes o dimensiones de las variables independientes que explican la motivación organizacional de los *stakeholders* empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán.

3.- Determinar la existencia de diferencias en el nivel de relevancia asignada a los motivadores organizacionales, derivadas la edad, el sexo, la antigüedad en la empresa, el nivel jerárquico y la escolaridad de los *stakeholders* empleados.

1.6 Justificación de la investigación

Chiavenato (2000) desarrolla la idea de que sin personas no podrían existir las organizaciones, pues cualquier tipo de organización, axiomáticamente, se compone de personas de quienes depende para lograr sus objetivos, alcanzar el éxito y mantenerse en el largo plazo. Establece que, aunque parezca obvio y redundante, las organizaciones deben de tratar a las personas como personas (con características, personalidad, aspiraciones, actitudes y objetivos individuales) y no sólo como recursos (*i.e.*, medios de producción dotados de habilidades, capacidades, conocimientos y destrezas productivas). Entonces, si las organizaciones están compuestas de personas, el estudio de éstas debería de constituirse como el elemento básico para estudiar a aquellas. Esto es, para comprender a una organización, se debe de estudiar y entender el comportamiento individual de sus integrantes.

Moorhead y Griffin (2001) exponen que el comportamiento individual en las organizaciones está fuertemente influenciado por una variedad de diferencias individuales, la mayoría de las cuales están basadas en la personalidad, pero también se relacionan con otras dimensiones muy importantes como: la percepción, las actitudes, la cultura organizacional y la motivación laboral. A continuación se proporciona una sucinta definición e impacto de cada una de ellas.

Personalidad. Pervin (1985) la define como como un conjunto de atributos psicológicos que distingue a una persona de otras. Reconoce la existencia de un debate entre psicólogos respecto a si los determinantes de la personalidad son innatos (biológicamente heredados) o adquiridos (moldeados por el ambiente socio-cultural en que las personas fueron criadas). Este debate no es el foco de este estudio, así que el punto a resaltar es que las empresas, especialmente aquellas con un enfoque internacional, a través de sus líderes deben reconocer la existencia de estas diferencias individuales y sus implicaciones en las relaciones humanas y el comportamiento organizacional.

Percepción. De acuerdo con Arias Galicia (1994), es el conjunto de procesos por medio de los cuales un individuo analiza e interpreta la información (recepción de estímulos) de su medio ambiente. Cada individuo interpreta su ambiente de acuerdo con un proceso de “filtración” que es único para esa persona, pues depende de su propia experiencia, aprendizaje y bagaje cultural. Esto reviste una trascendencia muy especial en los negocios internacionales, que están expuestos constantemente a individuos provenientes de culturas e ideologías muy variadas. Por lo que las

empresas internacionales deben desarrollar en sus empleados habilidades que les permitan ser tolerantes y empáticos a una diversidad de culturas y formas de percibir el mundo.

Actitudes. Griffin y Moorhead (2010) las definen como complejos de creencias y sentimientos que una persona tiene respecto a ideas, situaciones u otras personas. Son el mecanismo mediante el cual la mayoría de las personas expresan sus sentimientos. Arias Galicia (1994) explica que una

actitud es la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información y estímulos del medio ambiente. Estipula que las actitudes no son susceptibles de estudio por sí mismas, sino a través de su manifestación externa, misma que puede ser de manera verbal (opiniones y juicios de valor) y no verbal (conductas). Bajo esta premisa, las empresas internacionales deben de tener claros los sistemas para recopilar y analizar las actitudes verbales (un sistema de retroalimentación de los empleados sobre un nuevo proyecto o cliente en otro país, una nueva política o un nuevo líder, por ejemplo) y no verbales (un sistema de medición de sus índices de productividad, puntualidad, asistencia, permanencia, retención, etc.) de sus empleados.

Para Griffin y Moorhead (2010), las actitudes más importantes para una organización son la satisfacción laboral y el compromiso de sus empleados. La primera refleja el nivel de gratificación o realización en su trabajo y es resultado de una combinación de factores personales (necesidades y aspiraciones) y organizacionales (relaciones laborales, condiciones de trabajo y clima organizacional). De acuerdo con Grant (1998), un empleado satisfecho tiende a ausentarse menos, a hacer contribuciones positivas y relevantes y a tener una mayor permanencia en la organización; mientras que un empleado insatisfecho tiende a mostrar un mayor ausentismo, mayores niveles de estrés que afectan su relación con sus compañeros y supervisores, y estar en constante búsqueda de un nuevo empleo. Entonces, el compromiso organizacional, también llamado compromiso laboral, refleja los niveles de identificación y lealtad que un individuo tiene hacia su organización. Un persona altamente comprometida tiende a verse como un verdadero miembro de la organización, a hablar en la primera persona del plural (“en nuestra empresa, hacemos productos de la mejor calidad”) y a pasar por alto fuentes menores de insatisfacción; mientras que una persona con un bajo compromiso laboral, lo hace en la tercera persona del plural (“ellos no son considerados con sus empleados”), viéndose a sí misma como alguien fuera de la organización y mostrando mayores niveles de insatisfacción.

Una empresa internacional debe de tener especial consciencia de estas dos actitudes y diseñar una cultura organizacional y un esquema motivacional enfocados no sólo a incentivar el

pensamiento y habilidades globales e interculturales, sino a generar elevadas tasas de retención; debido a la escasez de talento y a los costos implicados en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de nuevos integrantes de la organización.

Cultura organizacional. Fred David (2003), en su libro “Administración Estratégica” presenta la definición de Schein (1985) quien la concibe como “un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser válida y ensañada a los nuevos integrantes de la empresa, como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”. Para Chiavenato (2000), la cultura organizacional “está conformada por sistemas en los cuales trabajan y viven las personas, y que incorporan creencias, valores y expectativas que determinan una forma de interacción, un sistema de relaciones y un patrón de comportamientos particulares y únicos para cada empresa”. Las empresas internacionales necesitan comprender, aún a mayor profundidad que aquellas con un enfoque nacional o local, la importancia que reviste el diseño y reforzamiento de una cultura organizacional sólida, para que sea asimilada y adoptada por todos sus integrantes, si es que quieren afrontar con éxito los desafíos que representan la administración de una compañía internacional.

Motivación. Arias Galicia (1994) la define como el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo. Goleman (1996) define la motivación personal como la capacidad de un individuo de permanecer optimista y continuar con sus esfuerzos en el logro de sus objetivos, a pesar de los obstáculos, barreras y fracasos. Jericó (2001) establece que el nivel de compromiso organizacional de un trabajador tiene una correlación positiva con su nivel de motivación y, ambos, con el nivel de desempeño de la organización. Entonces, las empresas internacionales (cuyo el costo de administración de recursos humanos es mucho mayor que para las empresas locales y nacionales) deben desarrollar un sistema motivacional adecuado a sus necesidades, a las culturas y países donde operan o con los que tienen relaciones comerciales, de manera que su personal desarrolle un elevado compromiso laboral, que incremente la probabilidad del logro de sus objetivos y disminuya la ocurrencia de conductas disfuncionales como el ausentismo y rotación, que impactan negativamente en su productividad y rentabilidad.

La mayoría de los modelos más populares y ampliamente aceptados tanto por la comunidad científica como por la empresarial, para determinar la motivación de un empleado, como los desarrollados por Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959), David McClelland (1961), Víctor Vroom (1964) o Geert Hofstede (1980), tienen en común que no pueden ser generalizables

a todas las empresas o culturas, pues han arrojado resultados muy variados, dependiendo del país donde fueron aplicados (Griffin & Pustay, 2001).

Lo anteriormente expuesto evidencia la necesidad, y la consecuente justificación del presente esfuerzo de investigación, de proponer un modelo adecuado a la realidad del estado de Michoacán y específico para sus empresas internacionales o con intenciones de serlo, que identifique los principales factores que determinan la motivación laboral en sus grupos de *stakeholders* empleados. Debido a que para obtener un distintivo ESR una empresa tiene que comprobar que cuenta con un nivel de desarrollo organizacional avanzado y superior a la media de las empresas mexicanas, se determinó hacer un censo de las compañías michoacanas con actividad internacional que hayan sido galardonadas y mantengan dicho distintivo.

La justificación de este trabajo tiene un impacto teórico-práctico. Teórico, porque generará un conocimiento específico a través de un modelo de factores motivacionales con fundamentos metodológicos científicos, aplicable a una realidad también específica, que podrá utilizarse para medir conocer a profundidad la motivación laboral en las empresas. Adicionalmente, como se explicó al final de la sección “Situación problemática”, los resultados de esta investigación aportarán un enfoque hasta ahora no abordado en los trabajos referentes a la motivación organizacional en las empresas de Michoacán.

Práctico, porque sus resultados pretenden apoyar a las empresas michoacanas que tengan un menor desarrollo organizacional, un menor avance administrativo o que sean de nueva creación, a que tengan un claro *benchmark* (proporcionado por empresas con mayor desarrollo en este ámbito) que las oriente en el establecimiento de políticas y la toma de decisiones en lo que a la administración de recursos humanos se refiere, específicamente, aquellas enfocadas a la motivación de comportamientos organizacionales que lleven a la mejora continua del desempeño y posicionamiento empresarial y a su permanencia en el largo plazo, en el ámbito de los negocios internacionales. Asimismo, las empresas pueden contar con una herramienta adaptable a su propia realidad y que puede aportarles claridad sobre los factores más motivantes para sus empleados y, actuando en consecuencia, afinar y reenfocar sus políticas de recursos humanos para hacer más efectiva y rentable la inversión destinada a la motivación –y satisfacción– de sus empleados.

Por otro lado, se advierte que el tema central de esta investigación será uno de los más importantes en el mundo de los negocios, en los próximos años. De acuerdo con los resultados de un estudio realizado en 2012 por la consultora Smithfield, aliada de Burson-Marsteller, en colaboración con la empresa ICA (Europa Press, 24 de julio de 2012), entre los principales analistas

financieros de Europa, al ser cuestionados sobre las políticas específicas en materia de RSC que podrían revestir cada vez mayor importancia en el mundo de los negocios, los encuestados auguraron que las relaciones con los empleados será el aspecto más valorado (59%), seguido de la sustentabilidad medioambiental (50%), la gestión de la cadena de suministro (44%), la remuneración de los directivos (41%) y las inversiones socialmente responsables (28%).

Se prevé que el beneficio práctico-social de aplicar los resultados de esta investigación será el de ayudar a las compañías mexicanas a desarrollar un modelo de generación e intercambio de valor adaptado a su realidad y condiciones particulares, basado en la identificación asertiva de los motivadores organizacionales de mayor relevancia para sus *stakeholders* empleados; para administrar sus relaciones con ellos de manera que les permita maximizar su desempeño organizacional, al mismo tiempo que se complementa y enriquece su proceso de administración estratégica. Como lo estipula Jerry McAdams (2000), un equipo de trabajo con estas características de comportamiento puede alcanzar sus objetivos más rápidamente y con mayor certeza.

1.7 Variables de la investigación

Dependiente

- ❖ Motivación organizacional –de los *stakeholders* empleados– (M).

Independientes

- ♦ Motivadores extrínsecos económicos o monetarios (mEe).
- ♦ Motivadores extrínsecos no-económicos o no-monetarios (mEn-e).
- ♦ Motivadores intrínsecos (mI).
- ♦ Motivadores trascendentes (mT).
- ♦ Motivadores que son externalidades (mX).

1.8 Frecuencia de las variables

Como resultado del análisis y estudio llevado a cabo en el marco teórico de esta investigación, se pudieron determinar cinco variables que inciden en la motivación organizacional y que se interrelacionaron con el objetivo de determinar las hipótesis a comprobar o refutar, con base en los resultados de los esfuerzos de recopilación, procesamiento e interpretación de los datos obtenidos en el estudio de campo. Los modelos y teorías que tratan de explicar la motivación organizacional que se examinaron, se muestran en la tabla 1 presentada a continuación.

Tabla 1. Modelos y teorías que explican la motivación organizacional.

Id	Teoría / Modelo	Autor
1	Administración científica	Taylor, 1911
2	Teoría de las relaciones humanas	Mayo, 1932
3	Jerarquía de las necesidades	Maslow, 1943
4	Teoría del reforzamiento	Skinner, 1957
5	Teoría de las necesidades	McClelland, 1961
6	Modelo básico de la motivación	Leavitt, 1964
7	Modelo situacional de motivación	Vroom, 1964
8	Teoría de la equidad	Adams, 1965
9	Teoría de los dos factores	Herzberg, 1966
10	Teoría de la expectativa	Lawler III, 1971
11	Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)	Alderfer, 1972
12	Modelo de las características del trabajo	Hackman & Oldham, 1980
13	Las motivaciones humanas	Pérez López, 1985
14	Teoría del establecimiento de metas	Locke & Latham, 1990
15	Factores críticos para que los gerentes seleccionen y permanezcan en una empresa	Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2000
16	Elementos clave de la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE)	Jericó, 2000
17	Factores motivadores en España	APD & Hay Group, 2000
18	Beneficios como motivadores	Gordon, 2001
19	Teoría de los 16 deseos básicos	Reiss, 2002
20	Valor y <i>stakeholders</i> de las empresas	Nightingale, 2002
21	Factores que afectan la motivación y rendimiento laboral	Manpower, 2006
22	Factores que influyen la motivación organizacional	Brooks, 2007
23	Rendimiento a partir de motivación, personalidad y factores psicosociales	Jaén Díaz, 2010
24	Rubros de motivación para los <i>stakeholders</i>	Argandoña, 2011

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) *et al.*

La tabla de frecuencias presentada en la siguiente página (tabla 2), se obtuvo del estudio documental efectuado en la presente investigación y resume las variables causantes de la motivación organizacional (motivadores organizacionales) que las fuentes consultadas presentan como más significativas. Como se puede observar en dicha tabla, las variables se pueden agrupar, de manera intuitiva, en extrínsecas e intrínsecas al individuo; sin embargo, como se expondrá más adelante en este trabajo, esta clasificación se ampliará para considerar motivadores denominados trascendentes y aquellos que se pueden considerar externalidades. Dicha clasificación será de gran utilidad para la identificación y análisis del impacto de las variables en estudio.

Tabla 2. Frecuencia de las variables que inciden en la motivación organizacional. 1 de 2.

#	Variable / Motivador	f
1	Recompensas no materiales (simbólicas, sociales, reconocimiento público, etc.)	14
2	Poder o Influencia (impacto en el trabajo o las vidas de otros/trascendencia/sentirse importante)	11
3	Contribución a un proyecto más grande, claramente identificable	10
4	Estímulos monetarios o económicos	10
5	Impulso y crecimiento organizacional (promociones, desarrollo de carrera)	10
6	Sueldos y salarios	10
7	Independencia y libertad en la ejecución del trabajo (toma de decisiones)	9
8	Compromiso de la empresa con el trabajador a largo plazo (seguridad/tranquilidad/estabilidad)	8
9	Condiciones situacionales (instalaciones, ubicación, etc. del lugar de trabajo)	8
10	Contacto social (necesidad de relacionarse)	8
11	Aceptación (Necesidad de aprobación/relaciones informales/influencia del grupo)	7
12	Beneficios complementarios al ingreso/sueldo	7
13	Beneficios orientados a proteger los ingresos y el patrimonio	7
14	Compromiso/Actitud del empleado	7
15	Relaciones con sus superiores inmediatos	7
16	Retroalimentación clara, específica, detallada y orientada a la acción	7
17	Ambiente de trabajo (amistoso y sin presiones)	6
18	Curiosidad (Necesidad de aprender/adquisición de destrezas y habilidades)	6
19	Equilibrio vida personal-profesional/Flexibilidad de horario/Calidad de vida	6
20	Imagen de la empresa (Gran compañía, buen ciudadano, marca, prestigio)	6
21	Logro (cumplimiento de expectativas, nivel de esfuerzo, persistencia del empleado)	6
22	Naturaleza de las tareas (retadoras/que requieran varias habilidades y talentos)	6
23	Dificultad de la meta	5
24	Especificidad de la meta	5
25	Beneficios orientados a proteger la salud	4
26	Capacitación y desarrollo constante (empleabilidad)	4
27	Idealismo (Necesidad de justicia social)	4
28	Otro tipo de beneficios	4

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) *et al.*

Tabla 2. Frecuencia de las variables que inciden en la motivación organizacional. 2 de 2.

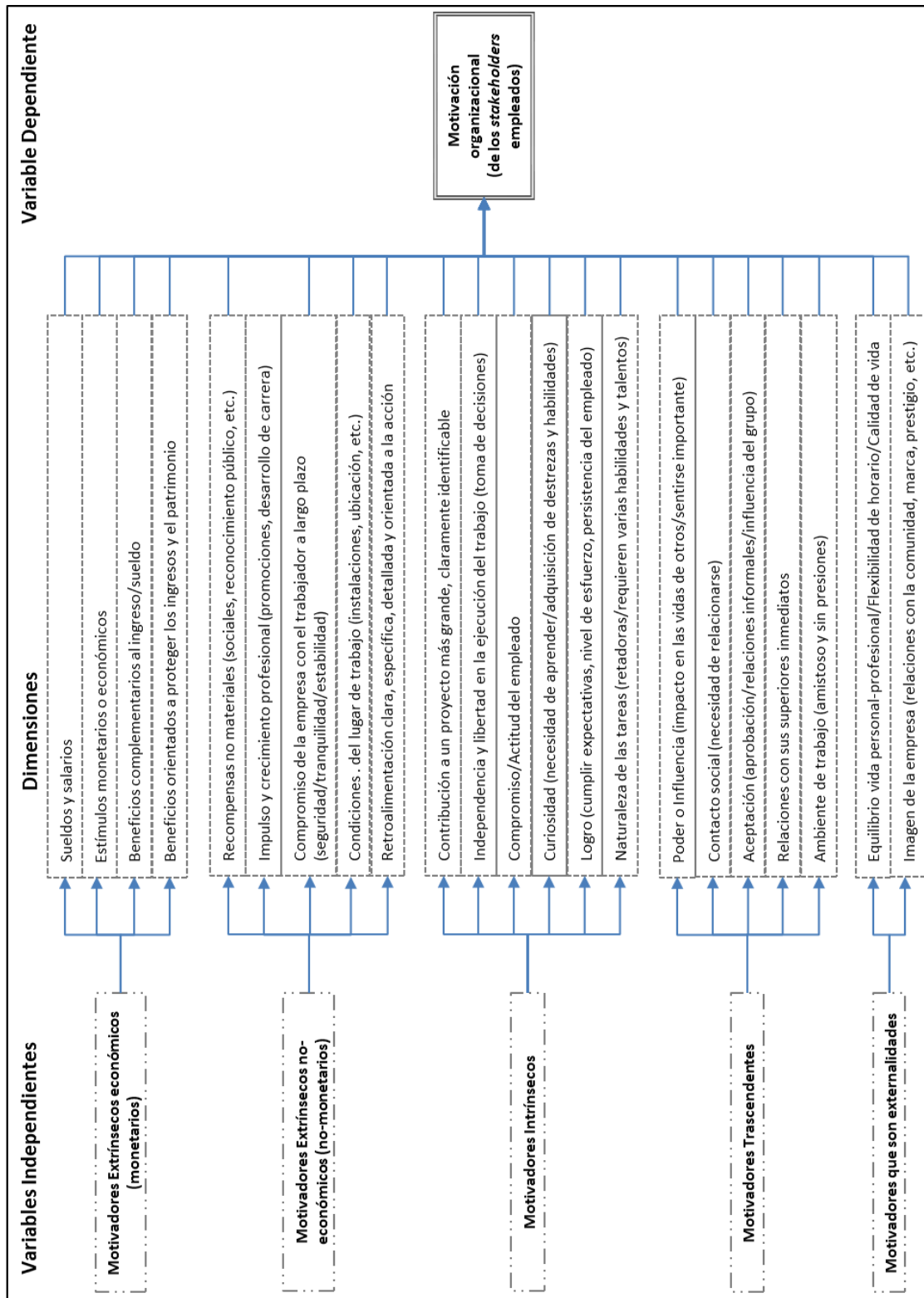
#	Variable / Motivador	f
29	Períodos no laborables, pagados	4
30	Sobrevivencia (Necesidad de subsistencia/conservación de la vida)	4
31	Atención a la actividad asignada	3
32	Buen liderazgo de la compañía	3
33	Consistencia de la empresa (cumple lo que promete, valoración de habilidades)	3
34	Orden (necesidad de un ambiente estable, organizado y predecible)	3
35	Compartir el credo organizacional de la empresa (Misión, Visión, Valores)	2
36	Movilidad laboral (geográfica)	2
37	Percepción de la propia capacidad para influir en la productividad/desempeño	2
38	Intervalo (tiempo o razón) entre el desempeño y el incentivo	2
39	Activación física (no estar "quieto en un mismo lugar")	1
40	Ahorro (necesidad de acumular)	1
41	Castigos	1
42	Expectativa (objetivos individuales/resultados finales)	1
43	Extinción de reforzamientos positivos	1
44	Familia (Necesidad de criar hijos)	1
45	Instrumentalidad (relación percibida entre resultados intermedios y finales)	1
46	Necesidad de competir	1
47	Percepción sobre el dinero e incentivos monetarios (como medio y no como fin)	1
48	Percepción sobre la justicia distributiva (legitimidad en la distribución de recompensas)	1
49	Percepción sobre la justicia procedimental (procedimientos organizacionales para repartir recompensas)	1
50	Percepción sobre la razón <i>recompensas obtenidas / nivel de desempeño personal</i>	1
51	Reforzamientos negativos	1
52	Reforzamientos positivos	1
53	Romance (necesidad de belleza y de sexo)	1
54	Uso de tecnologías y herramientas de vanguardia	1
55	Valencia (importancia o valor [+ o -] que la persona asigna a los resultados finales)	1

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) *et al.*

1.9 Diagrama de variables

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, las variables independientes identificadas –y sus dimensiones– para la presente investigación, se muestran en la figura 2, presentada a continuación.

Figura 2. Diagrama de variables.



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) et al.

1.10 Hipótesis de la investigación

General

H1: Los motivadores extrínsecos económicos o monetarios (mEe), los motivadores extrínsecos no-económicos o no-monetarios (mEn-e), los motivadores intrínsecos (mI), los motivadores trascendentes (mT) y los motivadores que son externalidades (mX) determinan o explican la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán (ESRIM).

Particulares

H2: El sueldo, los estímulos monetarios, los beneficios complementarios al ingreso y los beneficios orientados a proteger los ingresos son los principales mEe para los *stakeholders* empleados de las ESRIM.

H3: Las recompensas no monetarias, el impulso y crecimiento profesional (promociones, desarrollo de carrera), el compromiso de la empresa con el trabajador a largo plazo, las condiciones situacionales (instalaciones, ubicación, etc.) y la retroalimentación clara, específica, detallada y orientada a la acción, son los principales mEn-e para los *stakeholders* empleados de las ESRIM.

H4: La contribución a un proyecto más grande, la independencia y libertad en la ejecución del trabajo, el compromiso o la actitud del empleado, la curiosidad (necesidad de aprender/adquirir destrezas y habilidades), el sentido de logro (cumplimiento de metas y expectativas) y la naturaleza de las tareas (retadoras/que requieran varias habilidades y talentos) se constituyen como los principales mI para los *stakeholders* empleados de las ESRIM.

H5: El poder o influencia (impacto en el trabajo o las vidas de otros/sentirse importante), el contacto social (necesidad de relacionarse), la aceptación (necesidad de aprobación/ influencia del grupo), las relaciones con sus superiores inmediatos y el ambiente de trabajo (amistoso y sin presiones) son los mT de mayor relevancia para los *stakeholders* empleados de las ESRIM.

H6: El equilibrio vida personal-profesional (flexibilidad de horario/calidad de vida) y la imagen de la empresa (relaciones con la comunidad, *buen ciudadano*, marca, prestigio) son los principales mX para los *stakeholders* empleados de las ESRIM.

H7.- El nivel de relevancia asignada a los motivadores organizacionales varía de acuerdo con la edad, el sexo, la antigüedad en la empresa, el nivel jerárquico y la escolaridad de los *stakeholders* empleados de las ESRIM.

1.11 Universo de estudio

Tomando en cuenta las condiciones preliminares expuestas hasta este momento, se decidió que el enfoque principal de este trabajo de investigación fuera el grupo de *stakeholders* empleados de aquellas empresas que ya tengan un avance en la implementación de la visión ética y de sustentabilidad tan necesaria en el ámbito de los negocios internacionales: la de la RSC. Debido a que la organización certificadora de buenas prácticas de RSC más reconocida en México es el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), se dirigirán los esfuerzos de investigación a aquellas empresas que hayan sido merecedoras de un reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable (ESR) por parte de dicha asociación en su más reciente certificación, es decir, en 2014. Para garantizar la viabilidad de esta investigación, se delimitó como área geográfica de estudio al estado de Michoacán. De esta manera, se conforma el universo de estudio con aquellas empresas del estado de Michoacán que tengan actividad o experiencia internacional y que cuenten con un distintivo ESR, por parte del Cemefi, en su emisión de 2014. En la tabla 3 de la siguiente página, y con base en la información obtenida en el Cemefi (2015), se presenta la lista de las empresas con distintivo ESR en Michoacán, por sector industrial, para 2014.

1.12 Población y muestra

De las empresas michoacanas que obtuvieron el reconocimiento como ESR para 2014, existen solamente cuatro que tienen actividad internacional, a saber: Agrícola El Rosal, Agrana Fruit México, Cinépolis y LaPiSA. Por lo tanto, y debido al número reducido las empresas que cumplen con los criterios del universo de estudio, se aplicará un censo en las cuatro compañías identificadas.

Tabla 3. Lista de empresas con Distintivo ESR en Michoacán 2014, por sector industrial.

#	Empresa	Sector
1	Agrana Fruit México	Industria Manufacturera
2	Agrícola El Rosal	Agropecuario
3	Agroquímicos de Michoacán, S.A. de C.V.	Industria Manufacturera
4	Alkemin	Industria Manufacturera
5	Arquitectura y Consultoría	Servicios
6	Cinépolis	Servicios
7	CITELIS	Construcción
8	Grupo HERSO	Construcción
9	GUBASA	Construcción
10	Lapisa	Industria Manufacturera
11	Organización Conurba	Construcción
12	Quimic	Industria Manufacturera
13	Uno	Industria Manufacturera

Fuente: Elaboración propia con base en el Centro Mexicano para la Filantropía (2015).

1.13 Delimitación de la investigación

Para asegurar la viabilidad, así como el acceso a las fuentes de información adecuadas, la presente investigación tuvo una delimitación geográfica o espacial que se constituyó como el territorio del Estado de Michoacán, para asegurar también la factibilidad de estudiar y registrar cambios y avances en las variables consideradas en este estudio, debido a que el número de empresas objeto de estudio es limitado, cercano y diverso.

1.14 Viabilidad de la investigación

Esta investigación se consideró viable debido a que existieron suficientes elementos teóricos, así como la cercanía con las empresas a las que se aplicaron las encuestas para la recolección de datos, para sustentarla. Sin embargo, hay que reconocer que una limitación importante, en tiempo y recursos, fue la baja disposición inicial de las empresas para proporcionar información y aplicar las encuestas a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos involucrados.

CAPÍTULO

2

MARCO TEÓRICO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* EMPLEADOS

La elaboración del marco teórico se realizó revisando fuentes bibliográficas nacionales e internacionales y detectando la literatura disponible en las fuentes primarias o directas tales como: libros, revistas, publicaciones, tesis, conferencias, seminarios, periódicos, etc. Así como en fuentes secundarias como: informes anuales, compendios y resúmenes que se publican por diferentes compañías.

Con base en las características del presente proyecto de investigación y para la operacionalización de sus variables, se propuso que la construcción del marco teórico estuviera en función del siguiente contenido temático:

Motivación organizacional

- Marco de referencia
 - Definición
 - Importancia
 - Perspectivas históricas
- Teorías sobre la motivación
 - Basadas en la necesidad
 - Basadas en el proceso
 - Basadas en el aprendizaje
 - Motivación por medio de recompensas y beneficios adicionales
- Ciclo del impacto de los principales motivadores de los *stakeholders* empleados

Teoría de los *stakeholders*

- Origen
- Evolución
- La teoría de los *stakeholders* y la teoría del bien común
- La teoría de los *stakeholders* y el valor (principales motivadores de los *stakeholders*)
- La teoría de los *stakeholders* y las empresas socialmente responsables

Frecuencia de variables causantes de la motivación organizacional

2.1 Motivación organizacional

Como se explicó en la sección anterior cada persona tiene razones que la impulsan a conseguir algo. Este estímulo puede estar a un nivel tan básico como el físico o fisiológico o a un nivel superior como el trascendental o espiritual; pero el hecho es que siempre existe alguna fuerza que motiva a las personas para comportarse o actuar como lo hacen. Los siguientes apartados tienen el objetivo de ayudar a comprender el significado, implicaciones y componentes de la motivación organizacional.

2.1.1 Marco de referencia

Griffin y Moorhead (2010), basados en la manera como ocurren los procesos de motivación, enfatizan en que una necesidad es algo que un individuo requiere o desea, esto es, es el punto de inicio de cualquier comportamiento. Explican que las necesidades no satisfechas a menudo ocasionan sentimientos más intensos y cambios de comportamiento, por lo que alguna deficiencia en una necesidad por lo general dispara una búsqueda de formas para satisfacerla y de allí se desprende la elección de las conductas dirigidas hacia objetivos, para luego ejecutar el comportamiento elegido y tratar de satisfacer la necesidad en cuestión. Una vez realizada la conducta, la persona experimentará ya sea recompensas o castigos como resultado de su elección. Finalmente, el sujeto evalúa el grado en el que el resultado alcanzado satisface la deficiencia de la necesidad original.

2.1.1.1 Definición

¿A qué se hace referencia cuando se habla de motivación? La respuesta a este cuestionamiento se puede abordar desde una definición muy general, en donde “la motivación es la presión surgida de una necesidad que origina un estado energizante que impulsa a un organismo a la actividad, iniciando, guiando y manteniendo una conducta hasta que dicha necesidad se satisface” (Soto, 2001). Sin embargo, bajo un enfoque organizacional o empresarial, se debe entender que “los individuos trabajan por diferentes razones y son esas razones las que los mueven a desempeñar una tarea con el objetivo de conseguir algo a cambio; generando procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de su esfuerzo por conseguir una meta” (Robbins, 2004) “que satisfaga sus necesidades individuales y logre los objetivos de su organización” (Rodríguez, 2006).

Kleinginna y Kleinginna (1981) recopilaron y analizaron 140 acepciones de la palabra “motivación” para presentar la siguiente propuesta consensuada de su definición: “La motivación se refiere a todos aquellos mecanismos energizantes con un acceso relativamente directo a los motores finales comunes, que tienen el potencial de estimular algunos circuitos sensibles, mientras inhiben otros” (p. 272).

Una explicación más simple es la que propone Pinder (1998), quien considera que “la motivación es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto al interior como al exterior de un individuo y que detonan un comportamiento relacionado con el trabajo, que determinan su forma, dirección, intensidad y duración” (p. 11). De acuerdo con Robbins (2004), “la motivación es el conjunto de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”.

2.1.1.2 Importancia

En la sección de justificación de la investigación de este trabajo se hizo mención a la relevancia que tiene la motivación en las organizaciones y a la necesidad que éstas tienen de desarrollar un sistema motivacional adecuado a sus necesidades y situaciones particulares, si es que quieren lograr en sus integrantes los más elevados niveles de compromiso laboral y maximizar el aprovechamiento de su talento, en pos del logro de sus objetivos organizacionales, minimizando la ocurrencia de conductas disfuncionales como el ausentismo y rotación, que impactan negativamente en la productividad y rentabilidad de la organización.

El deseo de las empresas de desarrollar mecanismos que incrementen, o al menos mantengan, los niveles de productividad y eficacia laboral en un entorno de competencia dinámico, han hecho que la motivación laboral se considere el proceso micro más estudiado en la psicología del trabajo (Jaén, 2010). Los estudios sobre este tema se vuelven esenciales en el grado en que la motivación se torna vital para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno laboral.

Dado el complejo conjunto de diferencias individuales, se hace evidente que las personas trabajan por una amplia diversidad de razones y la importancia de comprender lo que los motiva, se torna una verdad de Perogrullo. De hecho, la diferencia entre las organizaciones altamente efectivas y las menos efectivas, con frecuencia reside en el talento con el que cuentan y su grado de motivación y compromiso.

Entonces, si la motivación es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas decidan participar en un comportamiento, más que en otro alterno, desde el punto de vista del gerente de una empresa, el objetivo es motivar a las personas a comportarse en formas que vayan en el mejor interés de su organización. Como se ha podido conocer hasta ahora, el desempeño laboral depende no sólo del entorno y de las capacidades del empleado, sino de su motivación. Esto implica que para alcanzar altos niveles de desempeño, un empleado debe tener la energía, la voluntad y las razones para querer dar lo mejor de su talento en el trabajo (motivación); debe contar con las aptitudes y capacidad para hacer el trabajo en forma eficaz (capacidad) y, finalmente, debe contar con el ambiente laboral, cultura organizacional, recursos, equipo, sistemas, herramientas e información para hacerlo (entorno). Una deficiencia en cualquiera de estas áreas, mermará su desempeño. Así, si un gerente quiere maximizar sus resultados organizacionales, debe luchar por asegurarse de que se cumplan las tres condiciones, siendo la primera la que ocupa el foco principal de la presente investigación.

2.1.1.3 Perspectivas históricas

El recapitular sobre los puntos de vista históricos que sobre la motivación se han tenido a lo largo de la vida de los negocios, resulta de gran valor. Debido a que generalmente estuvieron basados en el sentido común y la intuición, una apreciación de sus fortalezas y debilidades puede ayudar a los gerentes a ganar conocimientos útiles para la motivación de los empleados en el lugar de trabajo.

El enfoque tradicional. Uno de los primeros autores en abordar la motivación laboral hace más de un siglo fue Frederick Taylor, quien asumió que los empleados están económicamente motivados y que trabajan para ganar tanto dinero como puedan. Por tanto, defendió los sistemas de pago de incentivos. Otros supuestos de este enfoque eran que el trabajo era inherentemente desagradable para la mayoría de las personas y que se podía esperar que las personas realizaran cualquier tipo de trabajo, siempre y cuando se les pagara lo suficiente.

El enfoque de relaciones humanas. Basado en los estudios de Mayo (1932), sustituyó al de la administración científica. Asumió que los empleados quieren sentirse útiles e importantes, que tienen fuertes necesidades sociales y que éstas son más importantes que el dinero para motivarlos.

El enfoque de recursos humanos. Supone que las personas quieren contribuir y tienen la capacidad de hacer aportaciones genuinas de valor. Entonces, la tarea de la gerencia es alentar la participación y crear un ambiente de trabajo que haga uso completo de los recursos humanos disponibles. Esta filosofía guía el pensamiento más moderno acerca de la motivación de los empleados y se está llamando a equipos de trabajo para resolver una diversidad de problemas y hacer contribuciones significativas a la organización.

2.1.2 Teorías sobre la motivación

2.1.2.1 Basadas en la necesidad

Esta perspectiva representa el inicio del pensamiento más contemporáneo de la motivación y su premisa básica es que los seres humanos están motivados principalmente por deficiencias en una o más necesidades o categorías de necesidades importantes. Su enfoque principal es la identificación y clasificación de las necesidades más relevantes para las personas.

Teoría de las relaciones humanas. Basado en sus estudios realizados en la fábrica Hawthorne Works que la compañía Western Electric, tenía en Chicago, IL; y como una contrapropuesta a los trabajos de Frederick Taylor y Henry Fayol, Elton Mayo (1932) llevó a cabo un experimento conformado por cuatro fases con el objetivo de determinar la relación entre la motivación y satisfacción de los empleados de la fábrica con su nivel de productividad; llegando a las siguientes conclusiones generales:

- El nivel de producción depende de la integración social.
- El comportamiento de un individuo se apoya por completo en su grupo social. Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados.
- Los grupos informales definen sus propias reglas de comportamiento y sus objetivos.
- Las relaciones con sus supervisores afectan la motivación y productividad de los empleados.
- Un ambiente amistoso y sin presiones excesivas incrementa la satisfacción laboral.
- Los trabajos repetitivos y monótonos afectan de manera negativa la actitud del trabajador y, por tanto, reducen su productividad.
- El hombre no es motivado sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.
- Los pagos de incentivos individuales a la producción generan insatisfacción grupal.

La jerarquía de las necesidades. Desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow (1943), es la teoría de las necesidades más difundida. Maslow afirmó que los seres humanos son animales de deseos. Establece una pirámide de necesidades en la cual, los tres conjuntos de necesidades al fondo de la jerarquía se llaman necesidades de deficiencia, porque deben ser satisfechas para que el individuo esté fundamentalmente cómodo. Maslow creía que cada nivel de necesidad debía ser satisfecho antes de que el siguiente nivel se vuelva importante. Si un conjunto de necesidades de nivel inferior satisfecho vuelve a ser deficiente, el individuo regresa a ese nivel.

La jerarquía de las necesidades, tal y como se muestra en la figura 3 de la siguiente página, cuenta con los siguientes componentes:

Necesidades fisiológicas: incluyen sustento, sueldo base, seguridad social, horarios de trabajo, etc.

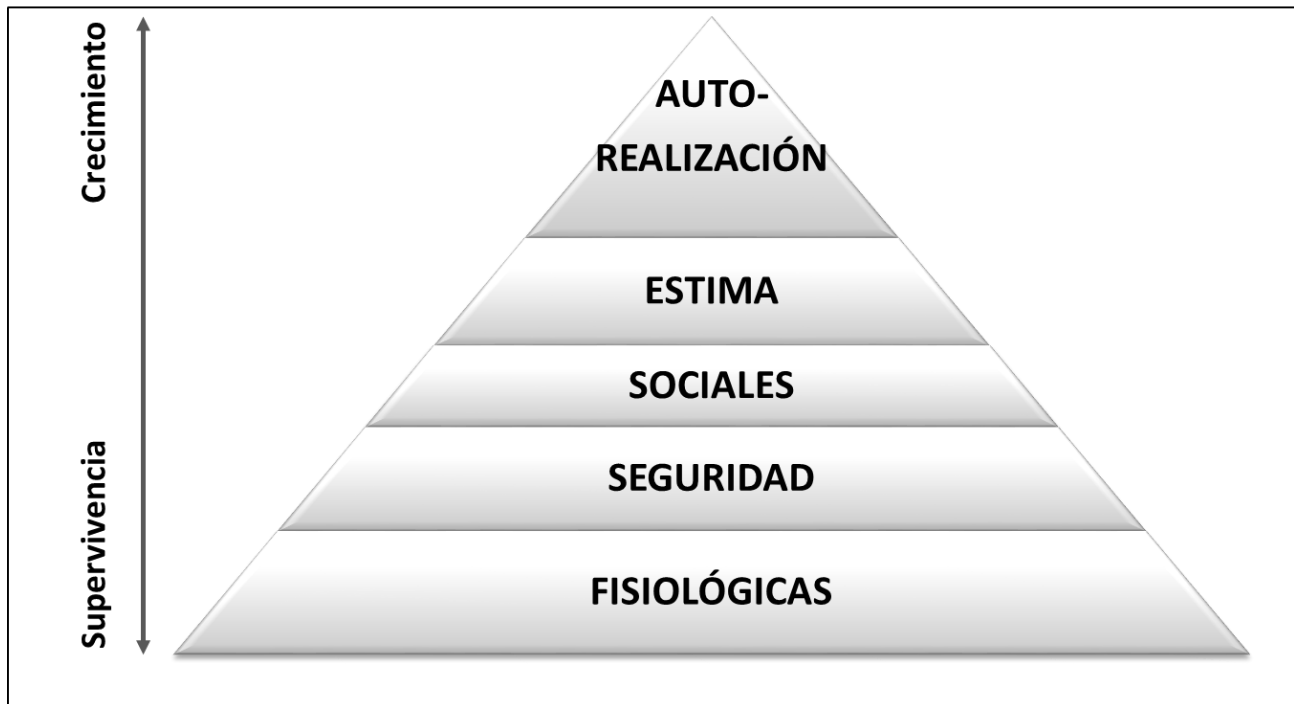
Necesidades de seguridad: estabilidad, plan de pensiones, afiliación sindical, etc.

Necesidades de pertenencia: como la amistad, aceptación del grupo de trabajo, actividades deportivas, etc.

Necesidades de estima: estatus, título del puesto, reconocimiento público, membresías, etc.

Necesidades de auto-realización: logro, trabajo desafiante, oportunidad de desarrollo, impulso de la creatividad, autonomía, retos, etc. Trabajar hacia la autorrealización, más que realmente alcanzarla, puede ser la motivación final para la mayoría de las personas.

Figura 3. Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas.



Fuente: Elaboración propia con base en Maslow (1943).

En la mayoría de las empresas, las necesidades fisiológicas quizá son las más fáciles de evaluar y de satisfacer. Las necesidades de estima en el lugar de trabajo se satisfacen al menos en parte por los títulos de los puestos, la elección de oficina, incrementos en la remuneración basados en el mérito, etc. Desde luego, para ser fuentes de una motivación de largo plazo, las recompensas tangibles como éstas deben distribuirse de forma equitativa y basarse en el desempeño. Las necesidades de autorrealización son tal vez las más difíciles de entender y de satisfacer.

Sin embargo, diversas investigaciones muestran que la jerarquía de las necesidades no se generaliza completamente a otros países, además, han revelado deficiencias en la teoría. Por ejemplo, no siempre están presentes los cinco niveles de necesidades, la jerarquía real de necesidades es más inestable y variable de lo que la teoría estipula, pues un ser humano puede ascender y descender de nivel jerárquico dependiendo de muchos factores, incluso *saltando* más de un nivel a la vez.

La Teoría de las necesidades de McClelland. En 1961, David McClelland identifica tres tipos de necesidades que generan la motivación suficiente en el individuo como para llevarlo a la acción:

- La necesidad de logro: surge del deseo de un individuo por cumplir una meta o tarea de forma más eficaz que en el pasado.
- La necesidad de afiliación: los individuos experimentan una necesidad de pertenencia o aceptación, es decir, la necesidad de compañía humana.
- La necesidad de poder: sugiere el deseo de controlar el entorno personal, incluidos los recursos financieros, materiales, informativos y humanos.

La Teoría de la estructura dual o Teoría de los dos factores. Esta teoría, desarrollada por Frederick Herzberg (1966), inicia su análisis en el punto de vista tradicional que considera a la satisfacción laboral como un continuo que va de la satisfacción a la insatisfacción. Herzberg explica su razonamiento de que dos dimensiones diferentes deben participar y no sólo una, o sea, genera una diferencia clave entre la satisfacción y la no insatisfacción; y entre la no satisfacción y la insatisfacción. Propone un continuo que va de la satisfacción a la no satisfacción y otro que va de la insatisfacción a la no insatisfacción. Asume que los factores de motivación, como el logro y el reconocimiento, afectan la satisfacción, mientras que los factores de higiene determinan la insatisfacción. Derivado de ello, propuso que los empleados pueden estar satisfechos o no satisfechos y al mismo tiempo, insatisfechos o no insatisfechos. Los factores de intrínsecos o motivacionales se asumen como las causas primarias de la satisfacción y la motivación, mientras que los factores extrínsecos o higiénicos, si se ven como inadecuados, podrían llevar a sentimientos de insatisfacción y a la desmotivación. Sin embargo, cuando estos factores se consideran aceptables, la persona todavía no está necesariamente satisfecha, simplemente, no está insatisfecha.

Esta teoría considera como pilares de la motivación, a los siguientes:

- El logro.
- El reconocimiento.
- El trabajo en sí mismo.
- La responsabilidad.
- El avance, los desafíos, el desarrollo y el crecimiento.

Y como fuentes de insatisfacción, o principales factores higiénicos, a los siguientes:

- La supervisión.
- Las condiciones de trabajo.
- Las relaciones interpersonales.
- La remuneración.
- La seguridad laboral.
- Las políticas de la empresa.

La teoría ERC (Existencia-Relación-Crecimiento). Desarrollada por el psicólogo Clayton Alderfer (1972), es otra de las teorías históricamente importantes. Extiende y perfecciona el concepto de jerarquía de las necesidades de Maslow. La E, R y C significan tres categorías de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia corresponden aproximadamente a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de relación son similares a las de pertenencia y estima de Maslow y, finalmente, las necesidades de crecimiento son análogas a las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow.

En contraste con el enfoque de Maslow, la teoría ERC sugiere que más de un tipo de necesidad puede motivar a una persona al mismo tiempo e incluye un componente de satisfacción-progresión y uno de frustración-regresión. El primero sugiere que después de satisfacer una categoría de necesidades, una persona progresa al siguiente nivel. En contraste, el componente frustración-regresión sugiere que una persona que está frustrada por tratar de satisfacer un alto nivel de necesidades, eventualmente regresará al nivel precedente.

Postula que la motivación está influenciada por la necesidad de aprobación, de poder, de un buen ambiente de trabajo, del compromiso de la empresa con el trabajador, del contacto social, de la necesidad de ser parte de un proyecto retador, de las oportunidades de crecimiento en la empresa, de la satisfacción por los logros obtenidos y los reconocimientos, entre otras.

Investigaciones posteriores han encontrado que un factor como el pago puede afectar la satisfacción en una muestra y la insatisfacción en otra y que el efecto de un factor dado depende de la edad y nivel organizacional del individuo, además, la teoría no define la relación entre la satisfacción y la motivación. También han sugerido que el marco de referencia de la estructura dual varía entre las culturas.

Modelo básico de motivación. Harold J. Leavitt (1964) basa su modelo en tres premisas básicas:

- El comportamiento es causado. El comportamiento se origina por estímulos internos y externos y en él influyen de manera decisiva la herencia y el ambiente.
- El comportamiento es motivado. En toda conducta existe un impulso, un deseo, una necesidad que la provoca.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Todo comportamiento humano tiene una finalidad, no es causal ni aleatorio, sino que está dirigido hacia algún objetivo o alguna meta.

Con base en estas suposiciones explica que el ciclo motivacional tiene una causa o estímulo que generará una necesidad, deseo, tensión o inconformismo, que orientarán el comportamiento humano hacia un objetivo específico. Reconoce que el comportamiento no es espontáneo y que, por el contrario, siempre habrá un objetivo o meta, visible o implícita, que lo explique. Concluye que, aunque el modelo aplique para todas las personas, sus resultados variarán de manera significativa. Es decir, que la motivación dependerá de cómo el individuo perciba el estímulo (situacional o interno), de sus necesidades, de sus metas y objetivos y del conocimiento de cada uno.

Modelo de las características del trabajo o del puesto. Este modelo, diseñado por Hackman y Oldham (1980), pretende utilizar el diseño del trabajo o del puesto para incrementar la motivación del empleado y demuestra que cualquier trabajo puede ser descrito en términos de cinco características clave, a saber:

- Variedad de habilidades: el nivel de requerimiento o uso de diferentes habilidades y talento que tenga un trabajo.
- Identidad de la tarea: el grado de contribución del trabajo a un proyecto más grande, claramente identificable.
- Trascendencia de la tarea: el nivel de impacto que un trabajo o tarea tiene en el trabajo o la vida de otros.
- Autonomía: el grado de independencia, libertad y discrecionalidad que tenga el empleado en la realización del trabajo (toma de decisiones).
- Retroalimentación: la calidad y frecuencia con que un empleado recibe información sobre su efectividad y desempeño laboral de manera clara, específica, detallada y orientada a la acción.

Estas cinco dimensiones se pueden combinar en un índice individual predictivo que denominaron Índice de Potencial de Motivación (IPM), que pretende determinar el nivel de potencial de motivación para un trabajo o puesto dados. La expresión matemática del IPM se expone a continuación.

$$\text{IPM} = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Trascendencia de la tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Con base en esta fórmula, de acuerdo con los autores, para que un trabajo dispare la motivación de un empleado debe de tener parámetros altos en al menos, uno de los tres factores de la primera parte de la ecuación (y que llevan a la trascendencia vivencial), así como en autonomía y retroalimentación. Concluyen que un trabajo con un IPM alto, tendrá un impacto positivo en la motivación, satisfacción y desempeño laborales, con lo que el ausentismo y la rotación se reducirán.

Teoría de las motivaciones humanas. Esta teoría, desarrollada por Juan Antonio Pérez López (1985), identifica tres tipos de motivos o disparadores de la motivación:

- **Intrínsecos:** son aquellos que satisfacen las necesidades de aprendizaje, derivados de asumir responsabilidades y nuevos retos. Constituyen uno de más los grandes factores de atracción y retención del talento. Algunos ejemplos son la libertad necesaria para tomar decisiones, el aprendizaje continuo, proyectos retadores o el emprendimiento de nuevas tareas.
- **Extrínsecos:** satisfacen el bienestar profesional en su interacción con el mundo físico, como el prestigio social, la seguridad, la cercanía y condiciones del lugar de trabajo o el salario.
- **Trascendentes:** son aquellos que, externos al decisor, se alimentan satisfaciendo a terceros relacionados. Mientras que los motivos extrínsecos e intrínsecos buscan satisfacer las necesidades materiales y de conocimiento, los motivos trascendentes intentan satisfacer el “yo social” y las necesidades afectivas. Según lo explica Jung (1980): “necesito el nosotros para ser plenamente yo”. Estos motivos mueven a un profesional a solucionar los problemas de sus clientes, colaborar con sus compañeros o contribuir para mejorar el mundo. Incluyen la identificación con el propósito, valores y cultura de la empresa, la importancia que otorgue el profesional al clima del equipo y a su relación con compañeros, colaboradores y jefe.

Elementos clave de la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE). Jericó (2000), basada en la teoría de Pérez López (1985), clarifica que todas las personas tienen motivos de los tres tipos: intrínsecos, extrínsecos y trascendentes. Sin embargo, añade que es el agregado de estos tres lo que constituye la motivación de los empleados en cualquier organización, esto es, la motivación total. Lo expresa con la siguiente fórmula: $\text{Motivación total} = mE + mI + mTr$. La diferencia entre ambas propuestas es la composición de la motivación total. Dependiendo de qué motivo tenga más peso relativo, será más o menos vulnerable el compromiso del empleado con su empresa y más o menos susceptible a la rotación. Si a una persona lo que lo empuja a trabajar es sólo el sueldo, su motivo principal es extrínseco y su vinculación contractual. Este tipo de vínculo es el más vulnerable de todos a la rotación porque la decisión de cambiar de empresa se deberá a un mejor sueldo. Cuando una persona asiste al trabajo porque desea pertenecer a esa empresa y cree que aporta valor, porque aprende o le apasiona trabajar, el trabajo satisface sus motivos intrínsecos y se vincula desde un punto de vista técnico-profesional. Este tipo de vínculo es menos vulnerable a la rotación, pero a medida que la compañía coloque “techos de cristal” en el desarrollo profesional o que otra empresa le proponga un reto más apasionante, a igualdad de condiciones, dicho vínculo se debilita. Si el principal motivador para trabajar en una determinada organización es porque se disfruta el ambiente de trabajo, porque es agradable solucionar los problemas de la empresa o se comparten sus valores y cultura, el principal motivo es trascendente y se vincula identificándose con la compañía. Es el vínculo menos vulnerable a la rotación.

Factores motivadores en España. La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y Hay Group (2000), aplicaron una encuesta a 200 Directores Generales y de Recursos Humanos de algunas de las 2,000 empresas miembros de la APD, cuyo análisis se segmentó por sectores (servicios, tecnología, industria, construcción y otros); por áreas de responsabilidad (directores generales, de unidad de negocio, de recursos humanos y otros) y por tipo de empresa (nacional y multinacional). Considerando que la mayoría de los encuestados eran directivos o profesionales con alta cualificación, se ponderaron más los motivos intrínsecos y trascendentes ya que se supuso que sus necesidades económicas se encontraban cubiertas y no era su principal causa para tomar decisiones. Del análisis de las encuestas, se obtuvieron los siguientes motivadores como principales:

- Aprendizaje continuo.
- Compartir una misión.
- Desarrollo de carrera.

- Equilibrio vida personal-profesional.
- Trabajar con personas que aprecio.
- Retribución atractiva.
- Trabajar en una organización de prestigio.
- Utilizar tecnologías avanzadas.
- Reconocimiento social.
- Seguridad en el puesto de trabajo.

Factores críticos para que los gerentes seleccionen y permanezcan en una empresa.

McKinsey & Company (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2000), en su proceso por averiguar cómo es que las compañías crean un fuerte equipo de talentos, cómo atraen, desarrollan y retienen a los individuos aptos para las posiciones más altas y cómo van formando una reserva de talentos jóvenes que puedan, posteriormente, se parte de los mandos superiores; se dieron a la tarea de investigar las prácticas, políticas y procesos para administrar las carreras de altos ejecutivos. El estudio se llevó a cabo en 35 compañías grandes y 19 medianas, con un total de 6,900 encuestados (400 directivos, 4,100 altos ejecutivos y 2,400 gerentes de nivel medio). Analizando los datos obtenidos, encontraron que los principales factores generadores de motivación de los directivos y gerentes se pueden agrupar en los cinco grandes motivadores que se exponen a continuación (NOTA: los componentes subrayados y con letra cursiva obtuvieron la mayor puntuación, *i.e.*, fueron los más valiosos para los encuestados).

- **Trabajo emocionante**
 - Trabajo interesante, desafiante
 - Trabajo apasionante.
 - Sentirse escuchado y con la capacidad de influir en las decisiones.
 - Tener la capacidad de tomar la iniciativa y experimentar el éxito como suyo.
 - Poder influir en la compañía.
 - *Empowerment* o empoderamiento.
 - Participación en la dirección estratégica de la empresa.
 - Estímulos para innovar.
- **Desarrollo**
 - Tener oportunidades de avance en la carrera.
 - Compromiso de la empresa hacia el empleado, a largo plazo.

- Adquisición de destrezas para mejorar en la carrera.
- Sentir el compromiso de los gerentes senior hacia los empleados.
- Ascensos para quienes tengan buen desempeño.
- Recibir una retroalimentación frecuente.
- **Estilo de vida**
 - Facilidad para atender compromisos personales y familiares.
 - Vivir en un lugar agradable.
 - Flexibilidad de horario y en el lugar de trabajo.
- **Gran compañía**
 - Percibir que la compañía es bien administrada.
 - Buenas relaciones con el jefe.
 - Disfrutar la cultura y los valores.
 - Confianza en la alta gerencia.
 - Admiración al jefe.
 - Industria apasionante y con perspectivas de crecimiento.
 - Compañía altamente productiva.
 - Reputación excelente de la empresa.
 - Ambiente de trabajo (camaradería).
 - Impacto positivo de la empresa en la sociedad.
- **Riqueza y recompensas**
 - Ser reconocido y remunerado por el aporte personal.
 - Tener la oportunidad de generar riqueza.
 - Percibir justicia: mejor pago a quien mejor se desempeña.
 - Altas compensaciones anuales en efectivo.

La motivación intrínseca y la teoría de los 16 deseos básicos. La motivación intrínseca se refiere a aquella que está integrada en el individuo mismo y que no puede ser influenciada por otros (Pinder, 1998). Una persona intrínsecamente motivada se siente responsable de los resultados de su trabajo y percibe su trabajo como significativo (Hackman y Oldham, 1980). En el año 2000, con base en los resultados de estudios realizados a más de 6,000 personas, el Dr. Steven Reiss llegó a la conclusión de que existen 16 deseos básicos que guían prácticamente cualquier comportamiento humano. Dichos deseos se enlistan a continuación.

- Aceptación, la necesidad de aprobación.
- Curiosidad, la necesidad de aprender.
- Alimentación, la necesidad de alimentarse.
- Familia, la necesidad de criar hijos.
- Honor, la necesidad de ser leal a los valores tradicionales de su mismo grupo étnico o clan.
- Idealismo, la necesidad de justicia social.
- Independencia, la necesidad de individualidad.
- Orden, la necesidad de un ambiente organizado, estable y predecible.
- Actividad física, la necesidad de ejercitarse y activarse físicamente.
- Poder, la necesidad de influencia en la voluntad de otros.
- Romance, la necesidad de sexo y belleza.
- Ahorro, la necesidad de acaparar.
- Contacto social, la necesidad de la amistad (relaciones con sus pares).
- Status social, la necesidad de reconocimiento social, de sentirse importante.
- Tranquilidad, la necesidad de seguridad.
- Venganza, la necesidad de contraatacar y de competir.

Factores que afectan la motivación y el rendimiento laboral. En el año 2006 Manpower, con la colaboración de Grupo IDM, presentó el reporte denominado *El futuro del trabajo en América Latina*, con la finalidad de exponer las grandes tendencias que están transformando la oferta y demanda de talento en dicha región; en cantidad, calidad, naturaleza y orientación. Para la realización de este estudio se llevaron a cabo entrevistas a líderes de opinión y expertos, en los ámbitos empresarial, académico y público de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Venezuela. La información y resultados se organizaron en siete temas básicos, uno de los cuales fue la motivación para el trabajo y en el cual se abordan los tópicos de qué es lo que motivará a las personas a trabajar en los próximos años y qué tipo de incentivos y beneficios serán apropiados para ellas. El reporte presenta los siguientes aspectos como fundamentales para la motivación de los empleados en Latinoamérica:

- Elevar su nivel de ingresos.
- Comunicación efectiva.
- Clarificación del impacto de su trabajo.
- Aprendizaje y desarrollo permanentes.
- Logro de metas.
- Movilidad (dentro y fuera del área donde se ubica su empresa).

- Libertad y creatividad.
- Reconocimiento.
- Nuevos esquemas de retribución variable.
- Calidad de vida en el trabajo, como horarios flexibles.
- Imagen o el prestigio general de la empresa y el peso de su marca.

2.1.2.2 Basadas en el proceso

Las perspectivas basadas en el proceso se ocupan de la forma en que ocurre la motivación. Más que en identificar estímulos motivacionales, estas teorías se enfocan en determinar por qué las personas eligen ciertas opciones de conducta para satisfacer sus necesidades y cómo evalúan su satisfacción luego de haberlas satisfecho. A continuación se presentan los principales representantes de esta perspectiva.

Modelo situacional de motivación. Víctor Vroom (1964) desarrolló una teoría para explicar la motivación que reconoce las diferencias individuales. Se refiere únicamente a la motivación para producir y propone que en cada individuo existen tres factores que la determinan:

- Los objetivos individuales: el dinero, estabilidad en la empresa, estabilidad social, reconocimiento, retos, etc.
- La relación percibida entre productividad y logro de objetivos individuales: las recompensas.
- La capacidad percibida de influir en su nivel de productividad: relación entre expectativas y recompensas.

La teoría de la equidad en la motivación. Desarrollada en 1965 por John Stacey Adams, esta teoría está basada en la premisa relativamente simple de que las personas en las organizaciones quieren que se les trate de manera justa. La teoría define la equidad como la creencia de que se está siendo tratado de forma justa en relación con los demás y la inequidad, como la creencia de que se está siendo tratado de manera injusta en comparación con los demás.

Formación de percepciones de equidad. Según la fuerza de este sentimiento y la percepción de desequilibrio en la situación de equidad relativa, la persona puede elegir la búsqueda de una o más alternativas. La teoría de la equidad describe el proceso de comparación de la equidad en términos de una razón de insumo-resultado. Los insumos son las contribuciones del individuo a la

organización (educación, experiencia, esfuerzo, lealtad) y los resultados son lo que la persona recibe a cambio (remuneraciones, reconocimiento, relaciones sociales, recompensas intrínsecas, etc.). Las personas pueden utilizar uno de seis métodos posibles para reducir la inequidad (el desequilibrio entre los insumos y los resultados obtenidos, en comparación con sus pares): cambiar los insumos, cambiar los resultados, alterar las percepciones de sí mismo, alterar la percepción del otro, cambiar las comparaciones o dejar la situación (dejar el trabajo).

Un nuevo giro interesante en la teoría de la equidad sugiere que algunas personas son más sensibles que otras en las percepciones de la inequidad, es decir, mientras unas prestan una gran cantidad de atención a su posición relativa dentro de la organización, otras se enfocan más en su propia situación sin considerar las de los demás. También es probable que existan diferencias en la importancia de la equidad entre las culturas. Sugiere a los gerentes que todos en la organización necesitan entender las bases para las recompensas y que las personas basan sus acciones en sus percepciones de la realidad.

La teoría de la expectativa de la motivación. Edward E. Lawler III (1971) intenta determinar de qué forma los individuos eligen entre distintas alternativas de comportamiento. Básicamente señala que la motivación depende de cuánto queremos algo y qué tan probable sea que lo obtengamos. Los componentes generales del modelo son el esfuerzo, el desempeño y los resultados.

- Expectativa del esfuerzo al desempeño. Es la percepción de una persona de la probabilidad de que el esfuerzo conduzca al desempeño deseado, como mayor productividad o incremento en ventas, por ejemplo.
- Expectativa del desempeño al resultado. Es la percepción de una persona de la probabilidad de que el desempeño lleve a ciertos resultados, ya sean positivos o negativos, como una promoción, aumento de salarios, cansancio o soledad.
- Resultados y valencias. Un resultado es cualquier cosa que pueda ocasionarse de manera potencial por un desempeño. La valencia de un resultado es la atracción o falta de atracción relativa (el valor) de ese resultado para la persona.

La fuerza de las valencias de los resultados varía de persona a persona. El marco de referencia básico de la expectativa sugiere que deben satisfacerse tres condiciones antes de que ocurra un comportamiento motivado. Primero, la expectativa del esfuerzo al desempeño debe estar muy por encima de cero. Segundo, las expectativas del desempeño al resultado también deben estar muy por encima de cero. Tercero, la suma de todas las valencias de los resultados potenciales

pertinentes a la persona debe de ser positiva. Una o más valencias pueden ser negativas siempre y cuando las positivas las superen.

Una evolución de esta teoría es el modelo Porter-Lawler (1968). Estos investigadores utilizaron la teoría de la expectativa para desarrollar un punto de vista novedoso de la relación entre la satisfacción del empleado y el desempeño. Aunque la sabiduría convencional fue que la satisfacción lleva a un desempeño, Porter y Lawler alegaban lo contrario: si las recompensas son adecuadas, los altos niveles de desempeño pueden llevar a la satisfacción. El desempeño, entonces, resulta en dos tipos de recompensas: intrínsecas, que son intangibles (sensación de cumplimiento, sentido de logro, etc.) y extrínsecas, que son resultados tangibles (remuneración, promociones, etc.). Si las recompensas se consideran equitativas, el empleado se siente satisfecho.

También se han confirmado las afirmaciones de la teoría de la expectativa sobre que las personas no participarán en un comportamiento motivado a menos que 1) valoren las recompensas esperadas, 2) creen que sus esfuerzos llevarán a un mejor desempeño y 3) creen que el desempeño resultará en las recompensas deseadas. Sin embargo, las personas rara vez son tan racionales y objetivas para elegir las conductas como lo postula esta teoría. Debido a que es difícil aplicar esta teoría directamente en el lugar de trabajo, se ofrecen varios lineamientos importantes para los gerentes, dentro de los cuales se encuentran:

- Determinar los resultados primarios que cada empleado quiere.
- Definir los niveles y tipos de desempeño necesarios para cumplir las metas organizacionales.
- Asegurarse de que sean alcanzables los niveles deseados de desempeño.
- Vincular los resultados y el desempeño deseados.
- Analizar la situación para posibles expectativas en conflicto.
- Asegurarse que las recompensas sean lo suficientemente valiosas.
- Asegurarse de que el sistema en general sea equitativo para todos.

Teoría del establecimiento de metas. Locke & Latham (1990) expusieron que el proceso mismo de fijación de metas puede generar motivación en los empleados y enfocar el comportamiento organizacional. Explican que al mismo tiempo que los empleados reciben retroalimentación constante sobre su progreso en el cumplimiento de sus metas, su motivación incrementa y se mantiene elevada. Los autores hacen énfasis en que el proceso de establecimiento de metas debe de cuidar, al menos, tres aspectos clave:

- Especificidad de la meta: se refiere al grado en que el logro de la meta es observable y medible.
- Dificultad de la meta: hace referencia a la percepción de una persona o un grupo de personas sobre qué tan difícil será lograr la meta.
- Aceptación de la meta: se refiere a si la persona o personas responsables de alcanzar la meta la aceptan como suya o no, es decir, su actitud ante la meta. Resaltan que cuando una meta se fija de manera conjunta, tiene mayores probabilidades de ser alcanzada y que el nivel jerárquico de la persona que fija las metas afecta la motivación de los responsables de lograrla.

Este modelo explica que los principales factores que afectan la motivación para lograr el desempeño esperado son: la habilidad y compromiso del empleado, la calidad y frecuencia de la retroalimentación, la complejidad de la meta, las restricciones situacionales, el nivel de atención, esfuerzo y persistencia otorgados a su logro.

Factores que influyen la motivación organizacional. Abby M. Brooks (2007) presenta los resultados de su investigación orientada a explicar el por qué y el cómo los empleados son motivados. Basada en una encuesta como herramienta para la recolección y análisis de datos, determinó que los siguientes temas tienen un impacto fundamental en la motivación de los empleados:

- Motivadores intrínsecos.
 - Desempeño laboral: intensidad del trabajo y la orientación al logro del individuo.
 - Actitud: sentimientos que un empleado tiene hacia su trabajo y hacia su empresa.
- Motivadores extrínsecos
 - Fijación de metas: impulso exterior para realizar una tarea de una manera específica, en un período determinado.
 - Retroalimentación del desempeño: información que el empleado recibe de sus supervisores, pares u otros, sobre la adecuación y calidad con la que realiza su trabajo.
 - Poder formal y empoderamiento: motivador de origen externo que se basa en el grado de control y libertad de decisión que el empleado tiene en su trabajo.
 - Satisfacción laboral: percepción de gratificación o felicidad que el empleado tiene sobre su trabajo.

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Marián Jaén Díaz (2010) se centra en estudiar la relación que existe entre la motivación, la personalidad y los factores psicosociales. Analiza el papel que estas variables juegan en el rendimiento de los empleados en su trabajo. Basa su análisis en el modelo de motivación psicosocial de Fernández-Seara y utiliza el cuestionario MPS (Escala de Motivaciones Psicosociales) como instrumento de recolección de datos para conocer las motivaciones de un determinado grupo de personas y fundamentar su propuesta de seis motivadores básicos, a saber:

- Aceptación e integración social: necesidad del individuo por mantener relaciones afectivas sanas con otras personas.
- Autodesarrollo: tendencia de las personas a desarrollar las capacidades propias y a fijar nuevas metas. Contempla los motivos de logro, realización y desarrollo de la propia iniciativa.
- Autoestima: valoración personal y confianza en sí mismo.
- Poder: búsqueda de los medios y condiciones para influir y dirigir a otros.
- Reconocimiento social: búsqueda de aprobación social y estima por parte de los que lo rodean, en función de sus esfuerzos y valía personal. Incluye el prestigio personal y profesional: su reputación.
- Seguridad: estabilidad de la persona a través de sus circunstancias familiares, laborales y sociales.

Respecto a estos seis motivos, Jaén explica que los indicadores de la conducta motivante se basan en la activación motivacional (los elementos que impulsan hacia la acción); en la expectativa o anticipación cognitiva (mediante la cual la persona percibe la probabilidad de que haciendo un esfuerzo alcanzará un incentivo y que la cantidad de esfuerzo que ponga en práctica determinará el nivel de ejecución) y en la valoración que el individuo atribuye a hechos, acciones y situaciones o la importancia que concede a ciertos factores externos (como las condiciones ambientales del trabajo y el salario). Concluye que los incentivos son elementos reforzadores que tienen un valor distinto para cada persona y, dependiendo del valor de los incentivos, será el nivel de motivación y de satisfacción; pues si aquellos corresponden o superan el nivel de aspiración o expectativa, causarán satisfacción.

2.1.2.3 Basadas en el aprendizaje

Estas perspectivas resaltan que el aprendizaje es un componente clave en la motivación de los empleados y que tiene una función vital para mantener el comportamiento motivado. Reconocen que los empleados aprenden rápidamente cuáles conductas se recompensan y cuáles son ignoradas o castigadas.

El enfoque histórico más influyente en el aprendizaje es el condicionamiento clásico, desarrollado por Iván Pavlov. Éste es una forma simple de aprendizaje en la que una respuesta condicionada es vinculada con un estímulo incondicionado. El condicionamiento clásico se basa en relaciones simples de causa y efecto entre un estímulo y una respuesta, así mismo, ignora el concepto de elección, asume que el comportamiento es reflejo e involuntario.

En el punto de vista contemporáneo, se considera el aprendizaje como un proceso cognitivo, es decir, asume que las personas son participantes conscientes y activos en la forma en que aprenden. Primero sugiere que las personas se basan en sus experiencias y utilizan el aprendizaje pasado como base para su comportamiento actual. Segundo, las personas hacen elecciones acerca de su comportamiento. Tercero, las personas reconocen las consecuencias de sus elecciones. Por último, las personas evalúan las consecuencias y las agregan a los aprendizajes previos para afectar las elecciones futuras. La más común de las teorías con esta perspectiva, es la del reforzamiento.

Teoría del reforzamiento y el aprendizaje. También llamada del condicionamiento operante, se atribuye a B.F. Skinner (1957) y sugiere que el comportamiento es una función de sus consecuencias. El comportamiento que resulta en consecuencias agradables tiene mayor probabilidad de ser repetido, mientras que el comportamiento que resulta en consecuencias desagradables tiene menos probabilidad de repetirse. Postula que en una situación dada, las personas exploran una diversidad de posibles conductas y que sus elecciones de comportamiento futuras son afectadas por las consecuencias de conductas anteriores. Por tanto, las personas de forma consciente exploran las diferentes conductas y de forma sistemática eligen aquellas que tienen los resultados más deseables.

Tipos de reforzamiento en las organizaciones. Las consecuencias del comportamiento se llaman reforzamiento y existen cuatro tipos:

- Reforzamiento positivo. Recompensa o consecuencia deseable que sigue a un comportamiento. Proporcionar un reforzamiento positivo después de un comportamiento en particular, motiva a los empleados a mantener o aumentar la frecuencia de este comportamiento.
- La evitación o reforzamiento negativo. Es otro medio para aumentar la frecuencia de un comportamiento deseable. La persona recibe la oportunidad de evitar una consecuencia desagradable.
- La extinción. Disminuye la frecuencia del reforzamiento, en especial aquel que fue previamente reforzado. Así, estas conductas tal vez se volverán menos frecuentes y eventualmente cesarán. Es importante señalar que si se dejan de recompensar las conductas valiosas, esas conductas también se pueden extinguir.
- El castigo. Tiende a disminuir la frecuencia de las conductas indeseables. Es una consecuencia desagradable o contraria para un determinado comportamiento. Ciertos tipos de comportamiento indeseable pueden tener efectos negativos de largo alcance si se dejan sin castigo.

Programas de reforzamiento en las organizaciones. Dependiendo de la situación, se debe recompensar o castigar cada caso de comportamiento. Se resumen cinco programas de reforzamiento básicos que se pueden utilizar en una empresa:

- Reforzamiento continuo. Recompensa el comportamiento cada vez que ocurre. Es muy eficaz sobre todo en las primeras etapas del aprendizaje, sin embargo debe tenerse cuidado ya que al retirar el reforzamiento, la extinción llega con mucha rapidez.
- Reforzamiento de intervalos fijos. Es proporcionado en un programa predeterminado y constante. En muchas situaciones este programa no necesariamente mantiene niveles de desempeño altos, pues se puede estar motivado a trabajar en forma ardua solo en el momento en que se sabe llegará el estímulo o reconocimiento.
- Reforzamiento de intervalos variables. También utiliza el tiempo como la base para aplicar el reforzamiento, pero varía el intervalo entre los reforzamientos.
- Programas de razón fija. Con este tipo de reforzamiento el número de conductas necesario para obtener el reforzamiento es constante. Puede ser medianamente eficaz para mantener un comportamiento deseable. Los empleados pueden adquirir un sentido de lo que se requiere para ser reforzado y estar motivados para mantener ese desempeño.
- Programas de razón variable. El número de conductas que se requiere para el reforzamiento, varía con el paso del tiempo. El empleado está motivado a trabajar de forma ardua, porque

cada comportamiento exitoso aumenta la probabilidad de que el siguiente resulte en un reforzamiento. Es importante que los intervalos entre los reforzamientos no sean tan largos que el trabajador se desaliente y deje de intentar.

Aprendizaje social en las organizaciones. El aprendizaje social ocurre cuando las personas observan las conductas de los demás, reconocen sus consecuencias y, como resultado, alteran su propio comportamiento. La teoría del aprendizaje social sugiere que el comportamiento individual se determina por las cogniciones de una persona y el entorno social. Se deben cumplir varias condiciones para producir un entorno apropiado para el aprendizaje social. Primero, el comportamiento que se va a observar e imitar debe ser relativamente simple. Segundo, el aprendizaje social por lo general incluye un comportamiento observado e imitado que es concreto, no intelectual. Por último, para que ocurra el aprendizaje social debemos tener la capacidad física de imitar el comportamiento observado. El empleado aprende cómo comportarse en la organización como respuesta a lo que ya sabe y como respuesta a lo que los demás sugieren y demuestran.

Modificación del comportamiento organizacional OB mod (por sus siglas en inglés). Es una aplicación importante de la teoría del reforzamiento que algunos gerentes utilizan para mejorar la motivación y el desempeño. En la *OB mod*, el primer paso es identificar los sucesos de comportamiento relacionados con el desempeño, es decir, conductas deseables e indeseables. A continuación se mide el nivel existente de desempeño de cada individuo. El tercer paso es identificar las consecuencias del desempeño. En este punto, se desarrolla y aplica una estrategia de intervención apropiada, es decir, algún elemento del vínculo desempeño-recompensa (estructura, proceso, tecnología, grupos o tareas) se cambia para hacer que el desempeño de alto nivel sea más gratificante. Se utilizan diversos tipos de reforzamiento positivo para guiar el comportamiento en la dirección deseada. Posteriormente, de nuevo se mide el desempeño para determinar si se alcanzó el efecto deseado o si se debe rediseñar la estrategia de intervención para repetir el proceso completo. Si el desempeño ha aumentado, se debe tratar de mantener el comportamiento deseado mediante cierta programación de reforzamiento positivo. Finalmente, se buscan mejoras en el comportamiento individual de los empleados. Aquí el énfasis está en ofrecer recompensas significativas a plazos más largos para mantener los esfuerzos continuos por mejorar el desempeño.

Efectividad de la OB mod. Como es un enfoque relativamente simple, se ha utilizado con diversos niveles de éxito por muchos tipos de organizaciones, como en la Emery Air Freight, B.F. Goodrich y Weyerhaeuser. Sin embargo, también tiene desventajas: no todas las aplicaciones han funcionado. Es difícil de generalizar en el mundo real. Incluso si la *OB mod* funciona por un tiempo,

el impacto del reforzamiento positivo puede menguar una vez que pasa la novedad y los empleados llegan a verlo como una parte rutinaria de su sistema de compensaciones.

Ética de la OB mod. Aunque la *OB mod* tiene un potencial considerable para mejorar el comportamiento motivado en las organizaciones, sus críticos plantean temas éticos acerca de su uso. El principal argumento ético es que el uso de la *OB mod* compromete la libertad de elección del individuo, adicionalmente a que se maneja un elemento de manipulación, canalizando continuamente los esfuerzos de los empleados por medio de un conjunto cada vez más angosto de opciones de comportamiento. La clave es que se reconozca y no se abuse de la capacidad de modificar el comportamiento de los subordinados y que los empleados participen en el control de su ambiente de trabajo, al punto en el que estén completamente conscientes de las alternativas de comportamiento que eligen.

2.1.3 Motivación por medio de recompensas y beneficios adicionales

Judith Gordon (1990) expone una alternativa que surge con la intención de incrementar la motivación en los trabajadores: los beneficios. Mismos que habían sido utilizados eficazmente para atraer y retener empleados, más que para influir en su comportamiento y desempeño. Propone que los trabajadores deben recibir un conjunto de beneficios, agrupados de la siguiente manera:

- Protectores de la salud (seguro médico o dental).
- Protectores del ingreso (seguro contra muerte accidental, seguro por discapacidad, seguro de vida, pensiones, beneficios de retiro, beneficios por desempleo, compensaciones).
- Descanso pagado (vacaciones, días económicos, ausencia por maternidad/paternidad, incapacidad por enfermedad, días festivos).
- Suplementos de ingresos (bonos, participación en las utilidades, participación accionaria).
- Otros beneficios (membresías profesionales o a clubes, automóvil, guardería, educación, asilos, horarios flexibles, servicios de intendencia doméstica, facilidades recreativas, apoyo para vivienda, despensa, etc.).

Evidencia empírica que parece respaldar esta orientación de la motivación a los empleados se puede encontrar en lo expuesto por Ashlea Ebeling (2014), quien colabora para la revista Forbes. Ebeling presenta los resultados de una investigación realizada por Fidelity Investments, una de las

compañías de servicios financieros más diversificadas del mundo, que muestra que los empleados están más interesados que nunca en las acciones de las compañías para las que trabajan. Lo anterior podría interpretarse como un signo de confianza en el mercado de valores o, tal vez, porque más empleados están buscando una manera flexible de ahorrar para su jubilación (en una forma de la que puedan disponer sin ser penalizados). En cualquier caso, ofrecer un plan accionario de la compañía puede ayudar a retener y motivar empleados con talento y atraer a nuevos talentos.

Kevin Barry (2014), Vicepresidente Ejecutivo de Servicios de Planes Accionarios en Fidelity, y quien administra los planes de acciones de 1.4 millones de empleados, encuestó a más de 2,000 de ellos que tienen títulos de las empresas para las que trabajan, opciones sobre acciones o planes de acciones para empleados de compra restringida; obteniendo los siguientes hallazgos principales:

- **Valor.** 29% de los encuestados calificó a su plan de acciones de la compañía como su beneficio más valioso, por encima de sus planes de retiro y otros beneficios como el seguro dental y guardería infantil.
- **Lealtad.** 57% dijo que los planes de acciones de la compañía contribuyen a su sentimiento de lealtad hacia ésta y 54% aseguró que su plan de acciones “proporciona un incentivo para trabajar más duro y ser recompensados por el desempeño de la empresa”.
- **Compromiso.** Los empleados en los planes de acciones de las compañías están altamente comprometidos. El 89% de los empleados en la encuesta conoce el precio actual de esas acciones y 85% conoce el valor total de sus activos.
- **Ahorro flexible.** El 34% de los encuestados dijo que vendió sus acciones cuando éstas alcanzaron un precio determinado. El 60% dijo que las vendió para obtener fondos para proyectos en particular.
- **Impacto en la toma de decisiones.** El 40% dijo que considera un plan de acciones de la compañía como un “*must have*” (algo obligatorio, o que se debe de tener) a la hora de tomar la decisión de cambiar de empleador y 37% dijo que renunciar a su plan de acción de la compañía le haría más difícil dejar su trabajo actual. Los empleados más jóvenes son los que muestran un mayor interés por las acciones: 86% de los empleados menores de 40 años dijo que querría que su nuevo empleador le ofreciera un plan de acciones de la compañía, si es que decidiera cambiar de trabajo.

La retención del talento es vital para el cumplimiento de las metas de las empresas y organizaciones, sin embargo, esta tarea se complica cuando los colaboradores se encuentran en una búsqueda constante de crecimiento profesional y eso los lleva a explorar otras ofertas de trabajo,

tal y como lo muestra el *Reporte Laboral México 2014* de Hay Group en el cual de 4,000 empleados entrevistados, 3,200 dijeron que estaban considerando la posibilidad de cambiar de trabajo en ese mismo año, principalmente por tres razones: tener perspectivas de progreso, la remuneración salarial y la satisfacción profesional.

Entonces, es necesario que las empresas cuenten con un plan estratégico para la motivación de sus colaboradores. De acuerdo con la compañía de reclutamiento Page Group, para lograrlo, las organizaciones pueden emprender iniciativas dirigidas al personal talentoso y comunicarlas dentro de la empresa. Estas medidas no necesariamente tienen que ser compensaciones salariales. Page Group ofrece seis *tips* para retener el talento:

- **Planes de desarrollo.** La empresa puede organizar programas de estudio y carrera atractivos que reafirmen el compromiso que tiene el colaborador con la organización, al mismo tiempo que incrementan sus habilidades y conocimientos.
- **Horarios flexibles.** Uno de los beneficios que más buscan los colaboradores son los horarios flexibles o, si es posible, realizar *home office* (trabajo desde casa), ya que aprecian tener un equilibrio entre su vida laboral y personal.
- **Incentivos.** Si los colaboradores rebasan las expectativas en un proyecto o innovan en los procesos, un día de descanso o un bono a final de mes pueden ser estímulos que reconozcan el esfuerzo y fortalezcan la conexión con la compañía.
- **Espacios recreativos.** Establecer un lugar de descanso o recreativo en la oficina puede lograr que los trabajadores reduzcan su estrés por la carga de trabajo, además de generar que haya condiciones para estimular su creatividad.
- **Salir de la rutina.** Otro modo de fomentar la creatividad y la productividad es sacando a los colaboradores de la rutina. Si se les da 20% del tiempo en el que están en el trabajo para la realización de proyectos o asignaciones que les interese implementar, puede llevar a los profesionales a mejorar en innovación y calidad.
- **Actividades extracurriculares.** Muchas organizaciones ya están llevando a cabo estas actividades, como equipos deportivos o actividades grupales fuera del trabajo, para promover la integración y un ambiente laboral positivo que difícilmente ignorarán los profesionales cuando estén evaluando buscar otro trabajo.

2.2 Teoría de los *stakeholders*

La primera década del siglo XXI cerró con dos grandes golpes para la confianza de la sociedad en los negocios, vistos como una institución, a saber:

1.- En los primeros años de la década en comento, escándalos como los de Enron, WorldCom y Tyco reforzaron la idea o percepción de que las compañías y sus ejecutivos corporativos guardan poco respeto por la ética, en sus esfuerzos por maximizar sus utilidades. Quizás esta idea no esté cercana a diluirse en la mente de los actores principales de los mercados internacionales en el corto plazo. Según se puede constatar en los resultados de un estudio realizado por la consultora Smithfield, aliada de Burson-Marsteller, en colaboración con la empresa ICA. Dichas conclusiones, publicadas en una nota por el diario Europa Press el día 25 de julio de 2012, muestran que el 72% de los analistas financieros afirma que las políticas de RSC influyen "poco o nada" en sus decisiones. El 63% de los encuestados considera que las políticas de RSC influyen "poco" y 9% asegura que "no influyen para nada" en sus decisiones. En contraste, sólo un 28% de la muestra afirma que, para ellos, sí influyen.

2.- Para finalizar esta década, la crisis financiera global, ocasionada por la conjunción de una amplia gama de factores en el mercado inmobiliario y en los mercados financieros secundarios; volvió a reforzar la separación entre la ética y los negocios, en la práctica.

Si bien es cierto que existen diferencias considerables entre ambas crisis, hay que reconocer que también tienen factores en común. Al menos los siguientes dos: a) ambas ejemplifican que las decisiones y acciones gerenciales tienen el potencial de afectar (positiva o negativamente) a una enorme base de personas en todo el mundo; b) ambas resaltan que el camino o la persecución de objetivos corporativos puede ser fácilmente interrumpido por acciones, grupales o individuales, inesperadas. Este tipo de retos, de cambio e interconexión, revelan la necesidad de los ejecutivos y académicos de repensar la manera tradicional de conceptualizar las responsabilidades de sus organizaciones y, en última instancia, de todo el modelo capitalista.

Durante los últimos 30 años, un número cada vez mayor de académicos y profesionales de los negocios han venido poniendo en práctica conceptos y modelos que facilitan nuestra comprensión de las complejidades de los retos actuales de los negocios internacionales. La teoría de los *stakeholders* es, precisamente, uno de los que han surgido como una propuesta para entender y resolver 3 problemas interconectados de los negocios:

1.- El problema de la creación e intercambio de valor: ¿Cómo es creado e intercambiado el valor en el contexto dinámico de los negocios internacionales?

2.- El problema de la Ética en el Capitalismo: ¿Cuáles son las conexiones que existen entre ambos?

3.- El problema de la mentalidad gerencial (para abordar los primeros dos problemas): ¿Cómo deberían de pensar los líderes de las empresas para a) crear valor de una mejor manera y b) conectar, explícita y conscientemente, los negocios con la ética?

La teoría de los *stakeholders* propone que, si se adopta como unidad de análisis a las relaciones (unilaterales, bilaterales o múltiples, dependiendo del propósito de estudio) entre un negocio y los grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por aquel, se puede lograr una mejor oportunidad de abordar estos tres problemas de manera efectiva.

Lo anterior refuerza una de las ideas centrales de la teoría en comento: que las empresas se justifican en la medida que son capaces de crear valor para sus accionistas, su administración, sus clientes, sus integrantes y las comunidades en donde se desenvuelven. El éxito, pues, estriba en crear el mayor valor posible para cada una de estas partes interesadas.

2.2.1 Origen y definición

Para comenzar, se hará referencia al libro de Ronald Edward Freeman "*Strategic Management: a stakeholder approach*" (1984); que es la lectura obligada para quienes quieran investigar sobre este tema. Lo anterior, debido a que muchos de los artículos científicos relacionados con este tema citan este texto y reconocen a Freeman como uno de los primeros investigadores que sistematiza una teoría sobre el concepto de los *stakeholders*, misma que ha servido de inspiración y guía para otros investigadores. Freeman es reconocido por la comunidad científica como el mayor difusor y el más relevante generador de conocimientos sobre la teoría de los *stakeholders*.

El término *stakeholder*, según lo reconocen y aceptan de manera generalizada académicos e investigadores, tiene su nacimiento o primera aparición en un memorándum interno del Stanford Research Institute (ahora SRI International) en 1963 (Baue & Murningham, 2010; Freeman, 1984)

para describir a "aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir" (SRI, 1963, citado en Baue & Murnighan, 2010; Freeman, 1984).

Sin embargo, lo anterior no implica que haya sido el primer acercamiento o el origen de lo que se puede denominar de manera intercambiable, al menos en este trabajo, como análisis de los *stakeholders*, administración de las relaciones con los *stakeholders*, teoría de los *stakeholders* o partes interesadas. De hecho, el artículo de William R. Dill (1958) intitulado "*El ambiente como una influencia en la autonomía de la gestión*", aunque no menciona el término *stakeholder* o la noción de "stake" como un interés moral o potencial beneficio/perjuicio o impacto; es citado y reconocido como el precursor de la teoría de los *stakeholders*, debido a que buscaba conocer las razones por las que las empresas se organizaban y operaban de maneras tan diversas. Una serie de observaciones sobre la toma de decisiones gerenciales y la recolección de información y datos de dos empresas noruegas, llevaron a la concepción del ambiente como un patrón de flujos de información de la organización hacia ciertos grupos o asociaciones relacionadas con dichas empresas. Siendo uno de sus principales argumentos el de diseñar y evaluar a las administraciones de las empresas de acuerdo con las condiciones particulares que las rodean, especialmente en los *inputs* o entradas de aquellos interlocutores que cada organización tiene en el ambiente en que desarrolla sus operaciones.

Donaldson & Preston (1995) hacen mención a lo que se considera el primer pronunciamiento o reconocimiento por parte del sector empresarial (la praxis de la administración de los *stakeholders*) sobre la importancia de las partes interesadas en una empresa. La postura viene de una declaración del General Robert E. Wood, entonces Presidente y Director General de Sears, en 1950: "Todo lo que puedo decir es que si se cuida apropiadamente a las otras tres partes mencionadas anteriormente [clientes, empleados y la comunidad], los accionistas obtendrán un beneficio adecuado en el largo plazo" (citado de Worthy, 1984:64).

El término en cuestión implica, evidentemente, que los administradores corporativos deben de inducir las contribuciones de todos sus grupos de *stakeholders* para poder alcanzar los resultados deseados por su organización (permanencia en el tiempo, rentabilidad, estabilidad y crecimiento sostenidos).

Con base en lo estipulado por Freeman & Reed (1983), la lista original de partes interesadas incluía "accionistas, empleados, clientes, proveedores, financiadores y a la sociedad en general". Como se mencionó anteriormente, el SRI fue el primero que utilizó este término para tratar romper

con la prevaleciente visión en el mundo de los negocios que consideraba a los accionistas (o *stockholders*, en inglés) como el único y más relevante interesado para la administración y toma de decisiones de la empresa; aseverando que “las estrategias realmente exitosas son aquellas que son capaces de integrar los intereses de todos sus *stakeholders*, en lugar sólo maximizar la posición de un grupo, con la inherente limitación de los otros” (Freeman & McVea, 2001).

De acuerdo con la literatura consultada y de manera muy esquemática y resumida, los orígenes del término *stakeholder* y la principal propulsión de esta teoría se pueden vincular a 3 puntos de partida, mismos que a continuación se presentan:

1. R. Edward Freeman (1984) y sus vínculos con el profesor Rhenman (Escuela de Economía de Estocolmo y de la Universidad de Lund, en Suecia) y el SRI. Nacimiento en las ciencias administrativas, en la Escuela de Wharton de la Universidad de Pennsylvania, con un enfoque primordial en la mejor manera de organizar información sobre el ambiente. Propone un cambio de visión fundamental: de planeación estratégica a administración estratégica. Es sin duda, el mayor contribuyente a la comprensión, ampliación y difusión de esta teoría.
2. La revisión que sobre esta teoría y sus orígenes realiza Giles Slinger, en su tesis para obtener el grado de Doctor por la Universidad de Cambridge, en la cual coincide con Freeman en los inicios del término ligados al SRI, pero genera varias aportaciones adicionales y reinterpretaciones, derivadas del mayor acceso que tuvo Slinger a los documentos originales del SRI. Slinger clarifica que existen 2 definiciones en el SRI: una con un vínculo al tema de “acción” (resultado de la influencia anterior del profesor Rhenman) y otra, posterior, vinculada al tema de “supervivencia”. Propone el término “*engagement*” (aunque no se tiene una traducción literal en términos administrativos, los términos más cercanos son compromiso, involucramiento, colaboración o “enganche”) para sustituir al de “planeación” (influencia de la perspectiva o aproximación de los negocios, orientada hacia las relaciones humanas, generada y propuesta por los pensadores del Instituto Tavistock, en Londres, Inglaterra). Asimismo, expone cómo las raíces del término se pueden rastrear a las comunidades cristianas de inicios del siglo XX.
3. Las aportaciones del fallecido Juha Näsi, sobre cómo el término se introdujo en Finlandia y en Suecia. Si bien reconoce como los principales impulsores de la idea a Barnard (1938), Dill (1958), March & Simon (1958), Cyret & March (1963) y a Thompson (1967); y que el término tuvo una aplicación marginal en los Estados Unidos de América y en la mayoría del resto del mundo; también puntualiza que en Escandinavia tuvo un gran impacto, mayoritariamente por las aportaciones de Eric Rhenman quien, en 1964, define a los

stakeholders como “aquellos individuos y grupos que dependen de la empresa para alcanzar sus metas personales, y de quienes la firma depende para subsistir”; así como aquellas que hizo junto con Stymne, en el libro que publicaron en 1965, en el cual delinearon la “teoría de los *stakeholders*”. Näsi expone cómo la teoría de los *stakeholders* fue predominante en Finlandia hasta fines de los ochentas y enseñada en las mejores escuelas de negocios, y después pasó a ser “una más”. Aporta las nociones de “contribuciones y recompensas” (en sus muy variadas formas: dinero, reconocimiento, bienes, información, estatus, poder, prestigio, etc.), que los *stakeholders* generan para y demandan de una empresa; en lugar de “*stake*” o interés. Subraya la importancia de reconocer que las empresas, por sí mismas, no generan metas, sino que son sus partes integrantes (las que las hacen ser empresas), las que las moldean y determinan. Para los nórdicos, la teoría de los *stakeholders* fue utilizada primordialmente como medio de solución de conflictos entre los diversos *stakeholders*. Explica cómo encontró que para ellos, era una tarea vital de la gerencia el lograr y mantener el balance entre los diferentes *stakeholders*, ya que es a través de ajustes mutuos entre los mismos, que una empresa puede determinar y lograr sus metas. Pues la contribución de un *stakeholder*, servirá de recompensa para otro, y viceversa (Bengt Stymne, 2004). Es de enfatizarse que las ideas base en las que esta teoría está sustentada son:

1. Los negocios crean (o destruyen) valor para sus clientes, proveedores, empleados, financieros (bancos, accionistas, tenedores de bonos, etc.) y para las comunidades en donde operan y se desarrollan.
2. Existe un punto de encuentro (conjunción o unificación) entre los intereses de estos *stakeholders*.
3. Las compañías sobresalientes reconocen e identifican esta intersección de los intereses de los diversos *stakeholders* y, continuamente, reimaginan, reinventan y reconstruyen dicha intersección.

2.2.2 Evolución (Freeman e impulsores)

Esta sección, para su facilidad de asimilación y para brindar al lector de este trabajo una manera más gráfica y fluida de conocer la evolución general que ha experimentado la teoría de los *stakeholders*, será presentada a manera de una tabla de tiempo.

Tabla 4. Evolución de la teoría de los *stakeholders* 1950 – 2011. Freeman e impulsores.

Año	Aportación	Autor
1950	Primer pronunciamiento sobre el cuidado de clientes, empleados y la comunidad, como base para el beneficio a largo plazo de los accionistas.	General Robert E. Wood, Presidente y Director General de Sears
1958	Publicación del artículo que es considerado como el precursor de la Teoría de los <i>Stakeholders</i> , “El ambiente como una influencia en la autonomía de la gestión” (2 empresas en Noruega).	William R. Dill
1963	Primera aparición del término <i>stakeholder</i> , en un memorándum interno, para describir “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”.	Stanford Research Institute
1970 – 1980	Desarrollo de teorías de administración, que explicaran problemas administrativos que involucraran altos niveles de incertidumbre y cambio (como contrapeso a la Teoría de la Burocracia de Weber). Así como la búsqueda de teorías que relacionaran la ética con los negocios y la administración.	Académicos y practicantes
1983	<i>Publicación de “Stockholders and stakeholders: A new perspective on Corporate Governance”</i> . Propone 2 definiciones para el término <i>stakeholder</i> : una amplia (individuos o grupos que afecten y sean afectados por el logro de los objetivos de la organización) y una restringida (individuos o grupos de los que la empresa depende para sobrevivir).	Freeman & Reed
1984	<i>“Strategic Management: A stakeholder approach”</i> . Primera aplicación de un “nuevo” vocabulario administrativo y gerencial, basado en el concepto de <i>stakeholder</i> .	R. Edward Freeman
1985 – 1990	Se da forma a este vocabulario para enfocarlo a 3 problemas interconectados, relativos a la Administración: El problema de la generación e intercambio de valor El problema de la ética del capitalismo El problema del pensamiento (<i>mindset</i>) gerencial	Freeman y otros académicos

Año	Aportación	Autor
1988	Publicación de <i>“Corporate strategy & the search for ethics”</i> . Expone a la organización como una compleja red de valores (razones por las que las personas actúan). Propone 2 principios: El principio de los valores (las acciones de las organizaciones e individuos son en parte causadas por los valores de unas y otros) y el principio de la interdependencia (el éxito organizacional se debe en parte a las decisiones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización).	Freeman & Gilbert
1990	<i>“A stakeholder Theory of the Modern Corporation”</i> . Se aplica el término, en su sentido restringido, a las Corporaciones, a las cuales reconoce como un método de propiedad, pero también como un medio de organizar la vida económica. Propone un modelo gráfico para plasmar las relaciones entre una Corporación y sus <i>stakeholders</i> .	R. Edward Freeman
1990	<i>“Corporate governance: A stakeholder interpretation”</i> , como respuesta a los problemas de la ética en el capitalismo y el <i>mindset</i> o mentalidad gerencial.	Freeman & Evan
1991	<i>“Corporate Social Responsibility: A critical approach”</i> . Primer artículo donde se vislumbra el potencial de la vinculación entre la RSC de las empresas y la teoría de los <i>stakeholders</i> .	Freeman & Liedtka
1993	<i>“A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism”</i> . Se utilizan los preceptos de Emmanuel Kant para tratar de fundamentar la teoría, desde una perspectiva normativa y moral.	Freeman & Evan
1994	<i>“The politics of stakeholder theory: some future directions”</i> . Vislumbra aplicaciones futuras de la teoría.	R. Edward Freeman
1994	<i>“A Feminist Reinterpretation of the stakeholder Concept”</i> , basados en los trabajos de Carol Gilligan, proponen subsanar las limitaciones y suposiciones “masculinizadas” de la literatura de negocios existente. Entiende a las corporaciones como una red de relaciones entre <i>stakeholders</i> y NO como entidades autónomas con una identidad definida independiente y separada de ellos.	Freeman, Gilbert & Wicks

Año	Aportación	Autor
1998	<i>“La Teoría de los stakeholders y el Bien Común”</i> . Argandoña presenta los dos extremos de la Teoría de la Responsabilidad de la empresa: el que reduce dicha responsabilidad a la maximización de beneficios económicos para los accionistas (Friedman, 1970) y el otro, que la amplía a una diversa gama de <i>partes interesadas</i> . Con este trabajo aporta una justificación de la base normativa de la teoría, a través de la Teoría del Bien Común, como refuerzo a la insuficiente fundamentación teórica de la doctrina en cuestión.	Antonio Argandoña
2001	<i>“The Soft Underbelly of stakeholder Theory: The Role of Community”</i> . Se reconoce la falta de especificidad del concepto o la identidad del “ <i>stakeholder</i> ” como un serio obstáculo para el avance de la Teoría y su adopción por administradores. Presenta 2 variantes de “Comunidad”: grupos de apoyo virtual y comunidad de la práctica, con sus respectivas implicaciones.	Freeman, Dunham & Liedtka
2001	<i>“A stakeholder approach to Strategic Management”</i> . Se revisa el avance de esta teoría hasta ese momento y trata de explicar el efecto que ha tenido la misma en el campo de la administración estratégica. Propone preguntas para investigaciones posteriores.	Freeman & McVea
2002	<i>“Stakeholder theory: A libertarian defense”</i> . Reconocimiento de que el contexto en que se desarrollan las empresas juega un papel crucial en su desarrollo y desempeño. Critica las perspectivas “reduccionistas” o simplistas que sólo se enfocan en la precisión de las hipótesis, la recolección de información y los rituales del método. Ayuda a comprender los negocios desde las interacciones.	Freeman & Phillips
2003	<i>“What stakeholder theory is not”</i> . La amplitud conceptual de la teoría es vista como su más grande fortaleza, pero también como su más grande pasivo teórico. El enfoque es especificar su significado técnico y explicar las más comunes “malinterpretaciones” de la teoría, hasta ese momento; para facilitar su uso en la academia y en los negocios.	Freeman, Phillips & Wicks

Año	Aportación	Autor
2004	<i>"Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited' "</i>. En esta publicación se clarifica que la presunción básica de la teoría de los <i>stakeholders</i> es que los valores son fundamentales en los negocios. Aborda el tema –preguntando a Gerentes de varias compañías– de qué es lo que une a los diferentes <i>stakeholders</i> de una compañía y qué tipo de relaciones deben generar los gerentes con ellos, para alcanzar el propósito de la compañía. Asimismo, explica por qué es más fácil de alcanzarlo si se conceptualiza a los negocios y a la ética, como conectados.	Freeman, Wicks & Parmar
2004	<i>"Ethical Leadership and Creating Value for stakeholders"</i>. Presenta una distinción entre <i>stakeholders</i>, según su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los 'primarios' o 'definicionales' (vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de la empresa) y los 'instrumentales' (están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios, como activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).	Freeman en Peterson & Ferrel (pp. 82-97)
2005	<i>"A Names-and-Faces Approach to stakeholder Management: How Focusing on stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together"</i>. Se presentan las tendencias de la teoría y se reconoce que ha sido adoptada mucho más por académicos de negocios que por ejecutivos. Se replantea el rol de los <i>stakeholders</i> en los negocios, para reconocer los desafíos de los emprendedores. Propone que si se reconoce a los <i>stakeholders</i> como individuos con un valor moral, las empresas pueden desarrollar estrategias novedosas, emprendedoras y difíciles de replicar.	Freeman & McVea
2006	<i>"Enhancing stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community"</i>. Evolución y actualización del artículo publicado en 2001.	Freeman, Dunham & Liedtka

Año	Aportación	Autor
2007	<i>“Managing for stakeholders: Survival, Reputation, and Success”</i>. La idea básica es que las empresas –y los ejecutivos que las administran– deben de crear valor para sus clientes, proveedores, empleados comunidades y financieros (accionistas, tenedores de bonos, bancos, etc.). Así que se debe de poner especial énfasis y atención en cómo se administran estas relaciones y en cómo se genera el valor para cada uno de estos <i>stakeholders</i>.	R. Edward Freeman
2008	<i>“Managing for stakeholders: trade-offs or value creation”</i>. Aborda y remarca la importancia del enfoque de la unificación de los intereses de todos los <i>stakeholders</i> de una empresa, para evitar intercambios (<i>trade-offs</i>) que sólo benefician a alguna de las partes. Pone de manifiesto la relevancia de tener presentes 3 ideas interconectadas: 1) Ningún <i>stakeholder</i> “está sólo” en el proceso de creación de valor. 2) La principal responsabilidad de un ejecutivo es la creación del mayor valor posible para todos los <i>stakeholders</i>. 3) Los <i>stakeholders</i> tienen nombres y caras –e hijos–. Resalta que la idea central de la teoría se enfoca en la comprensión profunda de aquello que mantiene unidos los intereses de los diferentes <i>stakeholders</i> de una organización. Afirma que sí existen formas de asegurar relaciones ganar-ganar.	R. Edward Freeman
2008	<i>“A New Approach to CSR: Company stakeholder Responsibility”</i>. Se presenta una nueva interpretación del propósito mismo de la RSC. Reconoce que el término <i>stakeholder</i> sugiere que el objetivo principal de la RSC es crear valor para los <i>stakeholders</i> clave y cumplir con las responsabilidades hacia ellos; y la responsabilidad implica que no se pueden separar los negocios de la ética. Remarca que la visión de <i>stakeholders</i> es ideal para integrar negocios, ética e impactos sociales.	Freeman & Ramakrishna

Año	Aportación	Autor
2010	<i>"Creating Value for stakeholders"</i> . Presenta una breve discusión sobre la administración de las relaciones entre las partes interesadas y el rol que juega esta administración en la creación e intercambio de valor, así como en la generación de una ventaja competitiva.	Freeman, Fairchild, Venkataraman, Mead & Chen
2010	<i>"Stakeholder theory: The state of the art"</i> . Este libro es descrito por sus autores como "todo lo que un estudiante de Doctorado quiere saber sobre la teoría de los <i>stakeholders</i> ". Se cubren las perspectivas de disciplinas muy variadas (desde Derecho, Mercadotecnia y Administración Estratégica, hasta Salud y Administración Pública). El objetivo principal es resumir y evaluar las investigaciones realizadas hasta ese momento, así como sugerir enfoques para investigaciones futuras.	Freeman, Harrison, Wicks, Paramar & de Colle
2011	<i>"La Teoría de los stakeholders y La Creación de Valor"</i> . Aborda la pregunta de ¿qué significa crear y administrar valor para los <i>stakeholders</i> ? La responde proponiendo que el valor debe de ser entendido, no a partir de criterios externos, sino desde el núcleo de las relaciones empresa– <i>stakeholder</i> . Propone que la definición de "valor" se aleje de la acepción puramente económica. Distingue 6 tipos de "valores", que están presentes en todas las relaciones empresa– <i>stakeholder</i> . Proporciona ejemplos específicos para el grupo <i>stakeholder</i> empleados.	Antonio Argandoña

Fuente: Elaboración propia con base en Freeman *et al* (1988-2010).

A lo largo de la evolución de esta teoría, como sucede con la gran mayoría de los desarrollos de pensamiento, han existido diversas discusiones sobre su "personalidad". A continuación se presentan las principales referencias a las mismas. Por ejemplo, algunos académicos han argumentado que no es una teoría, porque las teorías son conjuntos conectados de proposiciones comprobables; muchos otros han sugerido que existe mucha ambigüedad en la definición del tema central como para otorgarle el estatus de teoría; y algunos más, la han conceptualizado como una alternativa a la "teoría de la empresa" contraria a la Teoría de los Accionistas (*Shareholder o Stockholder Theory*, es el término en su idioma original).

Sin embargo, Freeman y los académicos que han desarrollado esta rama del conocimiento, perciben a la teoría de los *stakeholders* como un género de la Teoría de la Administración: más como un marco referencial o un conjunto de ideas de las cuales pueden originarse algunas otras teorías. Su utilización más frecuente es la referencia a un sustancial cuerpo de conocimientos administrativos y gerenciales sobre el cual se erige la columna vertebral de la teoría en cuestión. Dicho de otra manera, los impulsores de la teoría de los *stakeholders* no la perciben como específica para un solo propósito. Al contrario, al considerarla como un “género”, reconocen su valor para generar una variedad de utilidades que puede darse al conjunto de ideas que la componen. Esto es, como una articulación de la aplicación práctica y moralmente rica de la manera de pensar sobre las diversas disciplinas de los negocios, como pueden serlo: administración pública, política ambiental, leyes, administración estratégica, mercadotecnia, ética, etc. (Freeman, *et al.*, 2010).

En el artículo “*What stakeholder theory is not*”, Phillips, Freeman & Wicks (2003) revisan, analizan y exponen las principales justificaciones normativas, las aplicaciones y adaptaciones, así como las principales limitaciones y malinterpretaciones –las respuestas y defensas respectivas a tales críticas, que hacen los seguidores de la teoría en cuestión– que se le han dado a la teoría de los *stakeholders* a través de una amplia gama de disciplinas como la ética, estrategia corporativa, finanzas, contabilidad, administración y mercadotecnia. Asimismo, los autores evalúan y sugieren direcciones deseables a las que tendrían que orientarse futuras investigaciones sobre esta materia, de manera que puedan proveer conocimientos significativos para la práctica de la creación de valor ética y sustentable.

En el artículo en comento se presenta la información mencionada en el párrafo anterior, de manera esquemática, para ayudar a facilitar la asimilación de lo descrito en su publicación. En la siguiente página se presenta una versión resumida de la misma, adecuada para este trabajo, en las tablas 5 y 6.

Tabla 5. Relación de las distintas justificaciones normativas de la teoría de los *stakeholders*.

Autor	Justificación Normativa propuesta
Evan y Freeman (1993)	Kantianismo
Wicks, Gilbert & Freeman (1994); Burton & Dunn (1996)	Ética Feminista
Clarkson (1994)	Riesgo
Freeman (1994)	Doctrina de los contratos justos
Donaldson & Preston (1995)	Derechos de propiedad
Argandoña (1998)	Bien común
Donoaldson & Dunfee (1999)	Teoría de los contratos sociales integradores
Phillips (1997, 2003)	Principio de la justicia a los <i>stakeholders</i>

Fuente: Elaboración propia con base en Phillips, Freeman, & Wicks (2003).

Tabla 6. Relación de las principales distorsiones y malinterpretaciones sobre la teoría de los *stakeholders*.

Distorsiones críticas	Malinterpretaciones amigables
La teoría de los <i>stakeholders</i> es un pretexto para el oportunismo gerencial (Jensen, 2000; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000)	La teoría de los <i>stakeholders</i> requiere de cambios en la legislación vigente (Hendry, 2001; Van Buren, 2001)
La teoría de los <i>stakeholders</i> no puede proveer de una función objetivo, suficientemente específica, para la empresa (Jensen, 2000)	La teoría de los <i>stakeholders</i> es socialista y hace referencia a la economía en su conjunto (Barnett, 1997; Hutton, 1995; Rustin, 1997)
El enfoque principal de la teoría de los <i>stakeholders</i> es la distribución de los resultados financieros (Marcoux, 2000)	La teoría de los <i>stakeholders</i> es una doctrina moral holística o comprehensiva (Orts & Strudler, 2002)
Todos los <i>stakeholders</i> deben de ser tratados de igual manera (Gioia, 1999; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000)	La teoría de los <i>stakeholders</i> se puede aplicar solo en Corporaciones (Donaldson & Preston, 1995)

Fuente: Elaboración propia con base en Phillips, Freeman, & Wicks (2003).

De acuerdo con Donaldson & Preston (1995), los componentes o dimensiones de la teoría de los *stakeholders* son cuatro:

- Descriptivo (investigaciones que hacen referencia a postulados *de facto* sobre los que las empresas y sus gerentes, realmente hacen).
- Instrumental (investigaciones que observan o estudian los resultados de comportamientos gerenciales específicos).
- Normativo (investigaciones que postulan lo que las corporaciones y sus gerentes deberían de hacer).
- Gerencial (investigaciones que se enfocan en las necesidades de los ejecutivos y prácticos de la teoría).

Los autores argumentan que los cuatro juegan un papel importante en la teoría pero que cada uno de ellos tiene su rol y metodología particular. Los primeros dos son, explícitamente, parte de las ciencias sociales e incluyen materias de *facto*. El tercero, es explícitamente moral y se ubica en el dominio de los éticos. Donaldson & Preston (1995) arguyen que la dimensión normativa de la teoría es la espina dorsal de la misma y que las otras tres juegan un papel subordinado. Asimismo, aseveran que la teoría es, fundamentalmente, una teoría moral que especifica las obligaciones que una organización tiene para con sus partes interesadas. En contraste, Jones & Wicks (1999) y el mismo Freeman (1999) afirman y defienden que tales diferencias no son tan categóricas como lo sugieren Donaldson & Preston, pues las cuatro dimensiones son maneras diferentes de observar la misma realidad y que cada una tiene en sí, elementos de las otras.

Otro tema que generó relevantes discusiones académicas es de la legitimidad de los *stakeholders*. En este rubro, Freeman (1984) define a un *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por una organización, en el logro de sus objetivos”. Phillips (2003) identifica a los *stakeholders* legítimos como “aquellos grupos para con los cuales la empresa tiene una obligación basada en su participación en el esquema cooperativo que es la empresa y hace de ella una preocupación constante. Incluye clientes, comunidades y proveedores de capital, equipo, materiales y mano de obra”. Dunham, Freeman & Liedtka, (2006) definen que un *stakeholder legítimo* es “un grupo que la empresa necesita para existir, específicamente, clientes, proveedores, empleados, financieros y la comunidad”. Algunos otros autores han tratado de diferenciar entre *stakeholders* primarios y secundarios. Refiriéndose a los primeros como aquellos grupos de soporte sin los cuales la empresa no podría sobrevivir y hacia quienes tiene obligaciones especiales. Mientras que los segundos no tienen derechos formales sobre la empresa, ni ésta

obligaciones especiales para con ellos, pero sí puede tener obligaciones morales regulares, como la de no causarles daño (Carroll, 1991).

Dirigiendo ahora la atención a –y para comprender mejor el enfoque inicial de– la creación e intercambio de valor, se tomará como base un ensayo que Edward Freeman publicó en 2008 sobre la orientación que debería de tener la administración de los *stakeholders*: la de los sacrificios e intercambios (*trade-offs*) o la creación de valor. En dicho trabajo, pone de manifiesto que la perspectiva o enfoque central de la teoría en cuestión es la de la intersección, conjunción o unificación de los intereses de los diversos *stakeholders* de una organización. Freeman (2008) hace mención a los orígenes de la idea, desde Eric Rhenman y los pensadores de Tavistock, para sustentar la aseveración de que debemos de ver a los *stakeholders* como entrelazados por la conjunción de sus intereses. Con base en esta idea central, se puede deducir que los negocios pueden ser entendidos como una serie de relaciones entre grupos de personas que tienen un interés en aquellas actividades que conforman el negocio. Así, se puede comprender que el negocio se trata de cómo los clientes, proveedores, empleados, financieros (accionistas, tenedores de bonos, bancos, etc.), administradores y comunidades interactúan y crean valor. Para comprender a cualquier negocio, necesitamos entender cómo funcionan estas relaciones, en cada caso particular.

Freeman hace mención al reconocimiento que se expone desde los primeros teóricos de los *stakeholders*, como lo fueron Rhenman & Ackoff, sobre que si se retira el soporte o la aportación de cualquiera de los *stakeholders* de una empresa no se tendrá un negocio sustentable. Lo anterior, para enfatizar el error de tratar de otorgarle prioridad a un grupo particular, tal y como lo postula la *teoría de los Shareholders*, cuya premisa básica es que la única responsabilidad de los administradores es maximizar la riqueza de los accionistas; esto es, le da prioridad y supremacía a sólo uno de los varios grupos que componen y hacen exitoso a cualquier negocio, en el largo plazo.

Conforme la teoría de los *stakeholders* comenzó a tomarse en serio por académicos, se consolidó como una vía para establecer cuestionamientos sobre la justicia en las empresas debido a que éstas eran analizadas como un conjunto de contratos entre sus diversos *stakeholders*. Entonces, la pregunta natural resultante fue ¿Qué es un contrato justo?

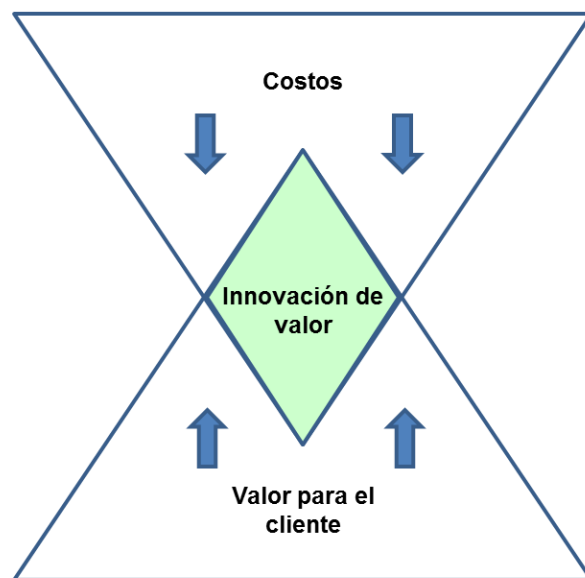
Este enfoque inicial –el de una alternativa a la teoría de los *shareholders* que incluyera a la ética y la justicia en los negocios– emulaba a la literatura de la justicia distributiva y hacía énfasis en la manera de hacer intercambios o sacrificios de algún beneficio (que es el sentido de la definición de su término en inglés, *trade-off*) entre los diversos *stakeholders*. Esta visión era ampliamente

aceptada por los economistas, debido a que en el mundo de la Economía este tipo de intercambios están integrados en las funciones de utilidad de productores y consumidores, por ejemplo. Lo anterior, se sustenta en el pensamiento de que la utilización más eficiente de recursos se alcanza sólo en el punto de equilibrio y, si éste se rompe, habrá consecuencias en dichos intercambios. Por ejemplo, en una hortaliza que busca la maximización de sus recursos existe un ideal de producción de jitomates y berenjenas; y el producir más berenjenas, tendrá consecuencias funestas, inaceptables e irracionales en términos de la producción de jitomates.

Lo anterior aplica en el mundo de los modelos económicos. Sin embargo, en la vida real, los gerentes y directores de las empresas y organizaciones enfrentan, día con día, *múltiples demandas simultáneas*, para las cuales la empresa tiene recursos limitados y cuyos gerentes deben encontrar la manera de satisfacer lo más posible dichas demandas. A la conclusión que se pretende llegar es a que una mentalidad de *trade-offs*, invariablemente, los generará; dejando de lado la búsqueda de aquel punto de encuentro o intersección en el que se unifican los intereses de los *stakeholders* de una empresa. Ahora bien, Freeman (2008), sugiere que para tener una mentalidad de “intersecciones” y NO de *trade-offs*, se deben de tener en mente 3 ideas poderosas e interconectadas:

1. *Ningún stakeholder puede mantenerse sólo en el proceso de creación e intercambio de valor.* ¿Cómo se lograría generar utilidades sin la compra-venta de productos? ¿Y cómo se lograría este proceso transaccional sin empleados, clientes, proveedores, administradores y entes financieros de una empresa? La interacción entre todos ellos –inclusive en la fase de conflictos– es una de las principales fuentes de innovación y creación de valor, si se aborda desde la perspectiva de intersección. Un ejemplo muy claro y exitoso en su aplicación en el mundo de los negocios a nivel internacional, es todo el pensamiento y herramientas desarrolladas por Mauborgne & Kim (2005): la conformación y propuesta de su famoso “Océano Rojo/Océano Azul” cuya propuesta básica es, precisamente, una intersección entre el incremento de valor y la reducción de costos, rompiendo con ello el paradigma que ha estado vigente durante muchas décadas en el mundo de los negocios de que para incrementar valor al cliente, hay que incrementar costos; y que un decremento en costos, trae consigo una pérdida de valor al cliente. Mediante la siguiente figura, Mauborgne & Kim demostraron que se puede encontrar un punto que, simultáneamente, minimice costos para la compañía y maximice valor para el cliente, mediante la innovación de valor.

Figura 4. Innovación de valor: océanos azules.



Fuente: Elaboración propia con base en Mauborgne & Kim (2005).

2. *La principal responsabilidad de los ejecutivos, gerentes y directores de una organización es crear el mayor valor posible para todos sus stakeholders.* Sin duda alguna, el principal objetivo de un negocio es maximizar su rentabilidad (pues sin ella, no subsistiría). Sin embargo, si genera un propósito común y que lo trascienda y que una a todos los involucrados en su éxito, es más factible que lo logre; tal y como lo expuso Bill George (2004), en su libro donde describe su experiencia como Director General (CEO, Chief Executive Officer, por sus siglas en inglés) de Medtronic –líder global en tecnología médica–: “Satisfacer a todos los *stakeholders* de tu compañía es la mejor manera de producir resultados de largo plazo y de crear una próspera y creciente compañía... no existe conflicto alguno entre atender a todos tus *stakeholders* y proveer excelentes utilidades para los accionistas. De hecho, en el largo plazo, es imposible tratar de lograr uno sin el otro”.
3. *Reconocer que los stakeholders tienen nombre y rostro.* Con esto, pretende reconocer que el mundo de los negocios está incrustado en el de la humanidad. Las empresas y los negocios, son instituciones y situaciones generadas y administradas por humanos con intereses propios y en otros seres humanos; que se transforman en sus móviles para crear satisfactores con otros

y para otros. Esto es, lo que hace exitosa a una compañía o a algún negocio, son las interacciones entre los seres humanos involucrados.

Es de enfatizar que, desde sus inicios, la teoría de los *stakeholders* se plantea dos preguntas clave: 1) ¿Cuál es el propósito de la empresa? y 2) ¿Cuál es la responsabilidad que la alta gerencia y la dirección tienen hacia sus *stakeholders*? Para responderlas, se asume que el valor es una parte necesaria y explícita de hacer negocios. Con lo cual se genera una especie de “demanda” automática hacia los gerentes y directivos de cualquier empresa: aquella de articular (de la definición proveniente del idioma inglés, en la que hace referencia a la utilización de un lenguaje claro y expresivo, sin lugar a vaguedades) un sentido común en el valor que su empresa crea y que une a sus principales *stakeholders*. Esta intersección de intereses es la que impulsa a la compañía a lograr un desempeño sobresaliente, tanto en términos financieros y de mercado como en términos de su propósito (Misión y Visión). Esto es, el sentido de un logro común, impulsa a los líderes de cualquier organización a ser claros en cómo quieren hacer negocios (la base de su rentabilidad a largo plazo); en identificar y expresar claramente qué tipo de relaciones necesitan y quieren crear con sus *stakeholders*, para alcanzar y entregar el propósito para el que su empresa fue creada.

Lo anterior vuelca la atención del análisis en una realidad fundamental que está en el corazón de la teoría de los *stakeholders*: el hecho de que el valor económico es creado por personas que, voluntariamente, se unen y cooperan para mejorar las circunstancias actuales de todos los involucrados en este proceso. Es decir, las empresas – a través de las personas que las dirigen– deberían de desarrollar relaciones con e inspirar a todos los involucrados con ellas; crear comunidades en donde todos sus integrantes se esfuercen por dar lo mejor de su talento, para lograr que aquella promesa de valor propia de cada una, sea entregada.

Bajo el enfoque anterior, no se propone restarle valor a uno de los objetivos más importantes de cualquier compañía: el de maximizar su rentabilidad y utilidades, pues sin ellas no podría subsistir. Simplemente, lo que se pone sobre la mesa es un reajuste en el enfoque, de manera que las utilidades sean el resultado y no el único o el principal motivador, en el proceso de creación de valor. La realidad, aplicabilidad y el éxito de este tipo de enfoque se puede observar en la historia, cultura organizacional, liderazgo, desempeño y resultados económicos de empresas de la talla de Johnson&Johnson (cuyo caso se plantea brevemente en este trabajo), eBay, Google, Toyota, General Electric, 3M, Motorola, Merck o Bimbo (ahora ya la empresa panificadora más grande del mundo), por mencionar sólo algunas de las que han comprendido la importancia del valor (visto desde la perspectiva de cada uno de sus *stakeholders*) y las relaciones con sus diversos

stakeholders, como componentes vitales de su éxito sostenido; sin dejar de lado la rentabilidad y utilidades, pero ya no como *el* motor principal de su actividad. Estas grandes empresas se enfocan en un propósito que las trasciende y en las relaciones humanas que son la base para lograrlo.

En una era en donde las alianzas corporativas son cada vez más comunes y más dinámicas, se hace evidente la interdependencia entre las empresas involucradas en una misma cadena de suministro. Justamente esta rama de las ciencias administrativas se constituye como un excelente ejemplo de que los diferentes *stakeholders* pueden ver sus intereses unificados y no opuestos: pues para obtener un desempeño excepcional y un servicio al cliente sobresaliente, se requiere de empleados comprometidos, gerentes visionarios, una variedad de proveedores consistentes y clientes satisfechos, en una sociedad que vive en armonía. Esto es, las empresas dependen cada vez más de que los socios de sus cadenas de valor estén plenamente comprometidos, para lograr el éxito empresarial. La teoría de los *stakeholders* ofrece a sus gerentes y directores una mentalidad y recursos más adecuados a esta realidad.

De acuerdo con la teoría en estudio, los negocios se basan en concretar un pacto, convenio, trato o transacción tal, que clientes, comunidades, proveedores y socios comerciales, empleados, administradores y accionistas ganen TODOS, continuamente a lo largo del tiempo. En suma, los intereses de todos ellos deben de intersectarse, deben de viajar en la misma dirección, a un mismo punto de encuentro.

El mejor acuerdo para todos es aquél en el que los administradores de una organización tratan de generar el mayor valor posible para todos sus *stakeholders*, de manera que estos deseen continuar con la relación comercial e, idealmente, maximizar sus aportaciones en pos del valor total esperado. Claro que existirán conflictos entre ellos, de acuerdo con sus propios intereses, pero aquellos deben de resolverse de tal forma que los *stakeholders* no decidan romper la relación y deshacer el trato.

Un artículo que es imperdible para comprender la importancia de la generación e intercambio de valor en las organizaciones, incluso como un fiel comunicador del desempeño de la organización, es el escrito por Andrew C. Wicks & Jeffrey S. Harrison (2009), al cual intitularon "*Stakeholder Theory, Value and Firm Performance*", y en el cual se basa la sección 2.2.4 de este trabajo.

2.2.3 La teoría de los *stakeholders* y la teoría del bien común

Argandoña (1998) enfatiza que “el hombre es un ser social”. Esta aseveración tiene poderosas implicaciones, si se observa desde el marco referencial de la Teoría del Bien Común, a saber: que necesita a los demás para satisfacer sus necesidades y que se perfecciona (se humaniza, ejercita y desarrolla sus capacidades) en su relación con los demás. La vida social es pues, un bien para el hombre.

Ahora, si entendemos al bien común como el conjunto de supuestos o condiciones sociales, los medios que la sociedad presenta a sus miembros para la realización de sus fines, y no sólo como la simple suma de los intereses particulares; tenemos que un bien es particular cuando lo posee y disfruta una persona o un número limitado de personas, con exclusión de los demás. Es colectivo cuando lo posee la colectividad, pero no es participado por todos sus miembros. Es común o universal cuando es comunicable a todos o participado por todos, al menos en potencia (todos pueden admirar la belleza), no se puede excluir a nadie de su posesión y cada uno la puede poseer íntegramente, como algo personal.

El bien de las personas no se opone al de la sociedad: el hombre busca el bien, pero no puede alcanzarlo sino en sociedad; por eso, cuidar el bien de la sociedad forma parte de su misma manera de procurarse el bien personal. Sin embargo, a su vez, el bien común está orientado al hombre y tiene un fin propio, trascendente, superior al de la sociedad. Por eso el deber que tiene el hombre de participar en el bien de la sociedad se deriva del deber de buscar el bien para sí. La primacía del bien común es pues, el deber del hombre de buscar lo que beneficia a todos, porque le beneficia también a él. No excluye la búsqueda de bienes privados, sino el hacerlo en perjuicio del bien común, tomando a éste como instrumento para el bien privado.

Los bienes comunes no tienen, entonces, una naturaleza diferente de la de los bienes personales. Un mismo bien puede ser común o personal: la salud, por ejemplo. El bien común de la sociedad sólo es superior al bien de la persona si respeta su dignidad y “fluye” de nuevo hacia ella, perfeccionándola.

Si, de acuerdo con la definición proporcionada en párrafos anteriores, el bien común tiene que ver con la creación de unas condiciones de vida que permitan a los participantes en la empresa cumplir sus fines personales, podemos afirmar que no hay una oposición entre bien común y bien individual o personal.

Entonces, ¿Qué busca cada uno de ellos en esa empresa común? Los empleados, por ejemplo, buscan continuidad, trato digno, adquisición y mejora de una cualificación profesional, la posibilidad de desarrollar adecuadamente a su familia, la creación de un entorno de cooperación y la prosperidad. Si vamos a motivaciones más profundas: satisfacer todos los niveles jerárquicos de necesidades: desde las fisiológicas, hasta las de auto-realización (Maslow, 2005).

Por otro lado, ¿Cuál es, pues, el bien común de la empresa así definida? La respuesta que propone Argandoña (1998) es “la creación de aquellas condiciones que permiten a sus miembros (a todos los que participan en la empresa) la consecución de su fin individual”. Esto implica que el fin de la empresa se puede diferenciar claramente del fin de cada uno de sus miembros.

Cuando se hace una clara distinción entre los socios capitalistas, de un lado, y los directivos, empleados y trabajadores de otro, se está sugiriendo que lo que cada uno de ellos busca en la empresa podrían ser cosas muy diferentes: los primeros, rentabilidad y maximización de utilidades; los segundos, estabilidad, oportunidades de carrera, trato digno, cualificación profesional, etc. En todo caso, todos ellos deben contribuir al fin de la empresa, esto es, a su bien común, producción de bienes y servicios útiles, con eficiencia y auto-continuidad. Así, se puede apreciar un claro soporte a la propuesta desarrollada por Harrison & Wicks, mencionada con anterioridad, sobre la intersección –y no la divergencia– de los intereses de los diversos *stakeholders* de una compañía.

En esta concepción es lógico que se produzcan conflictos, pero no entre el bien común de la empresa y el bien individual de las personas que participan en la misma, sino, en todo caso, entre los intereses particulares de unos y otros, o entre intereses particulares y un bien común incorrectamente entendido.

Pero, ¿Por qué hay que tener en cuenta a los *stakeholders* en la toma de decisiones de la empresa? Por un lado, el deber principal de todos ellos es contribuir al fin de la empresa, es decir, aportar a su bien común con las prestaciones concretas (trabajo o capital) a las que cada uno se obligó; contribuyendo a crear las condiciones para que se desarrolle el bien común de la empresa para que cada uno de los partícipes reciba de la empresa aquello que razonablemente espera de ella, y a lo que tiene derecho por su contribución (y que va mucho más allá de un sueldo o un dividendo). Argandoña (1998) reconoce que todos los *stakeholders* pueden competir por el reparto del valor creado por los demás, tanto si ellos han contribuido a su creación como si no lo han hecho. Por ejemplo, los sindicatos pueden presionar para capturar parte de los beneficios extraordinarios de los propietarios, o bien, los directivos pueden repartir entre los empleados parte del excedente generado, o simplemente, como un medio de transferir valor de los accionistas a los trabajadores.

Al llegar a este punto, el concepto de bien común vuelve a proporcionar luz sobre el contenido de los deberes para con todos esos *stakeholders* y de los deberes que ellos tienen para con la empresa; sobre el tipo de relaciones sociales que se desarrollan entre la empresa, de un lado, y los distintos *stakeholders*, del otro; y, finalmente, para identificar qué es el bien común en esa sociedad y, consecuentemente, los derechos y deberes que emanan del mismo.

La teoría del bien común, entendida tal como aquí, ofrece una base suficiente para poder desarrollar la teoría de los *stakeholders*, incluyendo las responsabilidades sociales de la empresa.

Bajo estos preceptos, la teoría de la creación de valor en un modelo de *stakeholders* implica, de acuerdo con Argandoña (2011), que:

- 1) Todos aquellos que crean y/o capturan valor o asumen riesgos en su relación con la empresa (propietarios, directivos, empleados) o fuera de ella (consumidores, proveedores), o reciben el impacto de sus externalidades o de su información insuficiente (comunidad local, medio ambiente, generaciones futuras, sociedad en general) deben ser considerados *stakeholders*;
- 2) La maximización del valor para los consumidores y los proveedores de recursos no es suficiente para garantizar el óptimo social, porque omite a otros *stakeholders* relevantes.
- 3) Las relaciones de los *stakeholders* con la empresa deben tener en cuenta no solo el intercambio de bienes o servicios a cambio de un precio, sino también otras variables, como la existencia de alternativas, la provisión de información, la protección contra externalidades negativas, etc.
- 4) La maximización del valor económico creado para todos, no garantiza la creación del máximo valor para cada uno de ellos, ni siquiera la distribución eficiente y justa del mismo. La tesis de que todos los *stakeholders* tienen los mismos derechos no es una buena orientación a la hora de decidir los criterios para el reparto del valor creado (Gibson, 2000): una cosa es la igual dignidad de todas las personas y otra el derecho igualitario sobre el valor económico en el que ellas han colaborado, más o menos indirectamente (y a veces ni siquiera han colaborado). Por ejemplo, hay situaciones en las que la empresa renuncia a la maximización de utilidades o las atribuye voluntaria y unilateralmente a algún *stakeholder*: cuando paga compensaciones y salarios superiores al costo de oportunidad, o cuando contrata trabajadores discapacitados con salarios superiores a su productividad marginal, o cuando ofrece mejores condiciones comerciales a sus proveedores que las que rigen en el mercado, o cuando asegura acciones superiores a las que se exigen en materia de derechos laborales, derechos humanos o cuidado del medio ambiente, etc. En todos estos casos, se podría considerar que la empresa *sobreinvierte* en sus *stakeholders*.

En definitiva, el tipo de acciones descritas anteriormente sale de la lógica de la apropiación de las utilidades, en la cual unos agentes tratan de capturar el valor creado por ellos o por otros; o incluso de la lógica del intercambio, en que se busca una proporción entre el valor que se entrega y el que se recibe; para entrar en la lógica del compartir, misma que otorga una preponderancia a las relaciones humanas, con el fin de desarrollar la capacidad del otro para dar, es decir, para generar en él un valor que trasciende lo económico. Esto es, se está tratando de otra perspectiva, de una mentalidad diferente y de otra lógica, en la cual los sistemas son cambiantes y evolutivos; una que reconoce que son los seres humanos, a través de sus relaciones, los que los impulsan –u obstaculizan–, mediante acciones que crean (y utilizan) confianza y buscan cooperación, más allá de que generen o no rendimiento económico.

2.2.4 La teoría de los *stakeholders* y el valor (principales motivadores de los *stakeholders*)

A lo largo de la evolución de la teoría de los *stakeholders*, se ha prestado mucha atención a temas básicos como que las empresas tienen diversos grupos de partes interesadas (Freeman, 1984) y que aquellas empresas que sirven a sus intereses, tenderán a crear más valor a lo largo del tiempo (Freeman, 1984; Freeman, Harrison, & Wicks, 2009). En contraste, muy pocos esfuerzos se han dedicado a tratar de responder lo que significa crear valor para los diferentes grupos de *stakeholders* y cómo medirlo. Lo anterior se puede comprender, en parte, si se considera que la mayoría de los investigadores asume que conoce el significado de valor, entendido desde su perspectiva económica, únicamente. Lo cual es contrario a la filosofía subyacente que ha caracterizado a la teoría de los *stakeholders*: la intersección de los intereses de los *stakeholders* y la necesidad de cooperación recíproca entre ellos, para generar beneficios para todos a lo largo del tiempo, (Freeman, 1984; Freeman, Harrison, & Wicks, 2009). Este supuesto del valor medido únicamente o preponderantemente en términos económicos, dominante hasta esta fecha, pone de lado la noción de que mucho del valor que los *stakeholders* obtienen de empresas que comparten esta filosofía no puede capturarse en medidas económicas. El enfoque en estos otros factores puede ser la clave para comprender por qué algunas firmas tienen un éxito sostenido, por qué algunos *stakeholders* son atraídos y retenidos por ciertas organizaciones y no por otras. En lugar de enfocarse solo en indicadores económicos, las medidas de desempeño basadas en la filosofía de los *stakeholders* desafían a la gerencia a examinar más ampliamente el valor que sus empresas están creando, pero desde la perspectiva de cada uno de sus *stakeholders*. En su centro fundamental, esta perspectiva

se orienta a la creación de un estado más elevado de bienestar para cada uno de los *stakeholders* involucrados en el sistema de creación de valor liderado por una organización.

Harrison & Wicks, en el trabajo citado anteriormente, proponen y desarrollan un modelo para la determinación de valor de los *stakeholders*, que se compone de cuatro factores y lo operacionalizan basados en el desarrollo de la literatura existente sobre la felicidad, como una forma de demostrar la practicidad de su modelo; como se explica a continuación. En dicho trabajo, estos autores aportan perspectivas de valor, como las propuestas por Adam Smith, en la Riqueza de las Naciones (1776), que básicamente se pueden reducir a dos: la primera es que reconoce que los individuos conocen de manera natural lo que es mejor para ellos, lo cual implica que el valor es algo que deben de definir por ellos mismos y que no deben de permitir que sus gobiernos ni nadie decidan por ellos. Lo anterior, soporta la postura de la teoría en estudio sobre que las diferencias individuales en la definición de valor son fundamentales a la hora de definir valor, para cada parte interesada.

La segunda: Smith (1776) enfatiza que los mercados sanos permiten a sus clientes elegir lo que van a comprar, de quién y en qué términos y condiciones. Lo mismo aplica para otros grupos de *stakeholders*, así un empleado debe decidir libremente para quién trabajar, en qué condiciones y por qué compensación, por ejemplo.

Lo anterior refuerza el conocimiento básico que se tiene de los mercados: que la gente tenderá a tomar decisiones que le provea el mayor valor posible respecto a lo que “sacrificaron” para obtenerlo. Así que, cuando se les presente una mejor alternativa, dejarán su actual elección por aquella. Bajo esta óptica, si las empresas quieren tener un éxito sostenido necesitan encontrar maneras de mejorar continuamente su atractivo para sus clientes, empleados, proveedores, etc. Con esto, se ve reforzada la perspectiva planteada por Freeman (1984) y Freeman, Harrison, & Wicks (2009) de que aquellas organizaciones que mejoren el bienestar de todos sus *stakeholders* serán las que logren retener su soporte, participación y compromiso y, a final de cuentas, prosperar en el largo plazo.

Adicionalmente, hacen mención a la aportación de J.S. Mill (1863) y su principio de “máxima felicidad”, el cual explica que la utilidad (el valor) es una manera de comprender cómo ciertas experiencias nos habilitan o posibilitan el vivir una mejor vida, con lo que se confronta a otro tipo de fundamentaciones del valor como las que explican el valor determinado por el precio, por el trabajo, por el intercambio o por la producción.

La literatura empírica existente revisada por Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle (2010), apoya la hipótesis de que existe una relación positiva entre una administración orientada a los *stakeholders* y el desempeño organizacional, mismo que es casi siempre medido en términos financieros. Sin embargo, y siendo consistentes con la idea fundamental de Freeman (1984) sobre que una empresa debe de servir a los intereses de diversos *stakeholders*, el desempeño organizacional debería de ser definido como “el valor total creado por la empresa mediante sus actividades y que debe de ser entendido como la suma de la utilidad generada para cada uno de sus *stakeholders* legítimos”.

Cabe señalar que lo anterior se basa en la idea de que los *stakeholders* dependen de la empresa y sus demás *stakeholders* para satisfacer sus propios intereses, mismos que se encuentran inseparablemente conectados en un sistema de creación de valor en el que cada uno aporta sus recursos e influencias a cambio de algún tipo de combinación de bienes tangibles e intangibles (Sachs & Rühli, 2011). El hecho de que se integren y participen, voluntariamente, en este sistema de valor es una ponderosa evidencia de que sus intereses se traslapan y refuerzan en un grado sustancial.

Una vez establecidas las bases del modelo propuesto por Harrison & Wicks, se procederá a resumir los cuatro factores que lo componen, definidos en términos de la utilidad percibida (motivadores) que los diversos *stakeholders* reciben de la empresa u organización. Así, los cuatro factores son:

- 1) *Utilidad asociada a productos y servicios físicos*: quizás la más obvia de las fuentes de utilidad para los *stakeholders*, incluye la remuneración financiera en una variedad de formas. Por ejemplo, los proveedores aportan bienes y servicios, así como su tiempo y otros recursos y son sujetos de incertidumbres transaccionales, todo a cambio de una remuneración económica expedita que le represente una utilidad financiera. Los *stakeholders* financieros proveen de capital y enfrentan una alta incertidumbre mientras esperan por retornos de inversión adecuados de las empresas en las que invierten. Los empleados aportan su tiempo, sus esfuerzos, su talento y demás recursos a la empresa, esperando una compensación justa, prestaciones laborales adecuadas, un ambiente de trabajo motivante y varios beneficios tangibles e intangibles adicionales. Las comunidades en donde operan las empresas proveen ubicaciones e infraestructura y, generalmente, también una gran parte de la fuerza laboral a cambio de beneficios tangibles e intangibles como fuentes de empleo para sus ciudadanos, pago de

impuestos, crecimiento económico y desarrollo social. La meta de la organización, para cualquiera de estos *stakeholders* es generarles el mayor valor posible, de tal manera que la utilidad que reciba cada uno sea suficiente para garantizar un compromiso continuo y cooperativo hacia ella y su sistema de valor.

2) *Utilidad asociada con justicia organizacional*: la literatura sobre este tema examina diversos tipos de justicia:

- a. Distributiva: los resultados materiales recibidos por una parte actora son percibidos como justos en comparación con los recibidos por otros (Adams, 1965; Rabin, 1993).
- b. Procedimental o procesal: hace referencia a la justicia de las reglas y procedimientos utilizados como base para la toma de decisiones que tienen impacto en algún otro (Colquitt, Conlon, Wesson & Porter, 2001).
- c. Interactiva: describe las diversas maneras en que las personas tratan a otras en una base regular o cotidiana (Cropanzano, Bowen & Giulliland, 2007). Una organización que trata de manera respetuosa a sus *stakeholders* sería considerada interactivamente justa.

La justicia organizacional es importante para la creación de valor porque las personas corresponden y valoran ser tratadas justamente. Por ejemplo, un empleado que recibe un salario superior a la media del mercado o a la de su costo de oportunidad al permanecer con su empleador actual, tenderá a corresponder proveyendo un esfuerzo y compromiso superiores a lo mínimo esperado. En oposición, si analizáramos este mismo hecho desde la perspectiva puramente económica, una empresa que paga sueldos por encima de la media de la industria estaría desperdiciando recursos.

La justicia distributiva, generalmente relacionada con factores económicos, es suplida por percepciones de las perspectivas procedimentales e interactivas, cuando los *stakeholders* cuantifican la utilidad que están recibiendo de una empresa. Por ejemplo, una empresa puede ofrecer sueldos y beneficios que satisfagan pero que no excedan las expectativas de sus empleados, basados en justicia distributiva. Sin embargo, estos últimos pueden recibir utilidad de una empresa que se hace digna de reciprocidad positiva debido a la forma en que los trata, desde las perspectivas procedimental e interactiva. Una lógica similar aplica a todos los *stakeholders* de una organización. En

una analogía, la manera en que una empresa trata a un grupo de *stakeholders* puede influenciar sus relaciones y confianza con los demás grupos (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Rowley, 1997).

Si se conceptualiza a la confianza como la disposición o voluntad de una parte de ponerse en una situación de vulnerabilidad ante otra, con la expectativa de un comportamiento no oportunista; sería prácticamente improbable que cualquier *stakeholder* exhibiera comportamientos tales como esfuerzo incremental, generosidad y lealtad, a menos que existiera la expectativa de que la organización que lidera el sistema de valor al que pertenece es realmente de fiar, sobretudo, al momento de corresponder mediante la distribución justa del valor adicional creado. Este valor adicional puede presentarse como más o mejores productos y remuneraciones (distributiva), como una mayor consideración de las necesidades del *stakeholder* en el proceso de decisión de la empresa (procedimental) o, simplemente, asegurando un mejor trato en cada transacción o encuentro (interactiva).

- 3) *Utilidad por afiliación*: Los *stakeholders* también reciben valor como resultado de su afiliación con organizaciones que muestran comportamientos consistentes con los aspectos que ellos mismos valoran. Es decir, se identifican con estas organizaciones. La utilidad por afiliación también puede proveer estima y satisfacción. Por estima, en este contexto, se entiende que las personas sienten que apoyan a una organización cuyo comportamiento es percibido por ellas como virtuoso o deseable. Satisfacción se refiere a los reales sentimientos de felicidad que los *stakeholders* desarrollan de una manera superior o en mayor grado, cuando interactúan con la empresa de cuyo sistema de valor forman parte, que respecto a otra cualquiera.

Cabe mencionar que la estima y la satisfacción trabajan en ambos sentidos, es decir, pueden tener orientaciones positivas o negativas.

- 4) *Utilidad asociada con costos de oportunidad percibidos*: la utilidad se basa en percepción y ésta, a su vez, depende de la visión que los *stakeholders* tengan sobre el beneficio que están obteniendo de su organización, comparado con el que podrían estar recibiendo si interactuaran con otras empresas con propósitos similares. Este tipo de utilidad, al igual que las anteriores se interrelaciona y se entremezcla son las otras 3, en diferentes

grados. Por ejemplo, la forma en que una empresa trata a un *stakeholder* influye su percepción sobre la virtud de la misma (y, por lo tanto, su utilidad por afiliación), así como la manera en que dicho *stakeholder* se siente respecto a los productos y servicios obtenidos en esta relación.

Lo que emerge de este análisis es un ciclo de creación de valor consistente con una perspectiva sistémica, donde lo que sucede en una parte del sistema influye directamente a otras partes del mismo y, eventualmente, esta influencia ampliada regresa a la parte originaria, para influenciarla también. Por ejemplo, considérese el caso en que los empleados de una organización han recibido un valor agregado total superior al de su costo de oportunidad. Dichos empleados, de acuerdo con el principio de reciprocidad, previsiblemente tendrán una probabilidad más elevada de aportar niveles de esfuerzo y lealtad superiores a lo que se hubiera esperado, de no haberse presentado este valor agregado, bajo su percepción. Así, su comportamiento puede resultar en productos de mejor calidad o producidos a un menor costo o en un menor tiempo y ofrecidos a los clientes de la compañía con un mejor nivel de servicio; lo cual permite a la empresa incrementar su propuesta de valor a sus clientes. Mientras el valor a los clientes se incrementa, también lo hace la demanda. Un incremento en demanda conlleva un aumento en las ventas y en las utilidades económicas de la compañía lo que, a su vez, provee de un mayor valor a los inversionistas y excedentes en las utilidades que la alta gerencia puede destinar para la reinversión, parte de la cual se puede destinar a un incremento en las compensaciones de los empleados en la forma de bonos de productividad, premios, reconocimientos, etc.

Desde una perspectiva de *stakeholder*, las métricas de desempeño financiero son importantes pero incompletas, pues sobre-simplifican los roles de la utilidad recibida por los diversos grupos de *stakeholders* involucrados en el éxito de la organización (Barney, 2011). Un enfoque basado en desempeño financiero únicamente, ofrece una perspectiva limitada en la creación de valor pues tiende a enfatizar en el corto y mediano plazo, reduciendo con ello la habilidad o la intención de los gerentes de pensar con una mayor amplitud de influencia y de tiempo. Hay que recordar que lo que es medido es lo que orientará la atención y el desempeño gerencial (Kaplan & Norton, 1992). Así, siguiendo y evaluando el desempeño a través de factores tangibles e intangibles que son importantes para sus *stakeholders* legítimos, permite a las organizaciones una mejor comprensión de lo que los integrantes de su sistema de valor quieren y necesitan.

Adicionalmente, las métricas financieras están tan agregadas que no son tan útiles en la determinación específica de problemas organizacionales. En cambio, una empresa que utiliza

métricas de desempeño holísticas para el seguimiento de la generación de valor a sus múltiples *stakeholders*, se encuentra en una mejor posición para identificar fuentes de problemas potenciales dentro de su sistema, que puedan reducir el monto total de su creación e intercambio de valor.

Los autores presentan un comparativo de su modelo con el del desempeño financiero basado en la teoría de los accionistas (*shareholders*), el *Balanced Scorecard* (BSC) y el del Triple Resultado (*Triple bottom-line*, TBL, en inglés. Ver definición en Glosario); destacando que lo propuesto por ellos considera factores similares a lo que constituye la fortaleza de cada uno de estos otros modelos, en especial con los últimos dos. Con el BSC, por ejemplo, pues analiza el desempeño de la compañía desde 4 perspectivas interconectadas y no sólo desde la financiera. Sin embargo, los mejoran al considerar aspectos que los otros modelos no toman en cuenta, como el caso de incluir a los proveedores y comunidades, cosa que no logra el BSC.

En el caso del TBL, concuerda en que despierta la consciencia de los académicos y ejecutivos sobre que los negocios deben de conceptualizarse no sólo desde la perspectiva del valor económico, sino también sobre las diversas maneras en que crean valor en términos sociales, ambientales y morales. En este último caso, hacen la mención de un enfoque específico y diferente al del TBL: que la teoría de los *stakeholders* no fue desarrollada para soportar a los intereses de toda la sociedad ni para construir valor dentro de una economía completa, a no ser en la medida de los impactos que tengan en la sociedad como consecuencia de un mayor desarrollo en el sistema de valor de las organizaciones.

Por lo tanto, los modelos TBL y BSC difieren de la perspectiva ofrecida en la teoría de los *stakeholders* en que los factores analizados por ésta no están delineados por la sociedad (por políticas públicas, por ejemplo) o por activistas ambientales, sino por lo que los *stakeholders* realmente conciben como utilidad y lo que buscan en sus interacciones con la organización (motivadores).

El modelo de Harrison & Wicks contiene los siguientes ingredientes esenciales:

- 1.- Reconocimiento de que el propósito y, por lo tanto, su desempeño está basado en la cantidad de valor que la empresa provea a sus *stakeholders*.
- 2.- La inclusión de factores económicos y no-económicos en la utilidad que se provea a los *stakeholders*.
- 3.- La inclusión de métricas específicas para todos los *stakeholders* de la compañía.

4.- El reconocimiento de la probabilidad de que diferentes *stakeholders* tengan distintas maneras de percibir el valor, esto es, que tengan diferentes funciones de utilidad.

5.- Las métricas utilizadas deberían de tener la capacidad de reconocer los niveles de utilidad correspondientes a aquellos *stakeholders* que excedan la simple satisfacción de las expectativas de la empresa.

Este último requerimiento es esencial debido a que la reciprocidad y el intercambio generalizado (aquel que se da entre algunas partes, pero que afecta a todo el sistema de valor), el cual provee una base para la creación de valor adicional, tienen implicaciones que van más allá de un nivel básico de satisfacción de los *stakeholders* (Harrison *et al.*, 2010). Por ejemplo, un *stakeholder* que experimenta una satisfacción mínima con su afiliación a una empresa o con el nivel de justicia distributiva, procedimental o interactiva que mantiene en su relación con la misma, puede no tener incentivos para terminar con ella, pero tampoco está motivado para otorgar un esfuerzo adicional, un más elevado nivel de lealtad o involucrarse en actividades generadoras de valor ni de proporcionar información valiosa para la compañía y su desarrollo.

Harrison & Wicks resaltan su aplicación del concepto de felicidad, en términos de cómo perciben los diferentes *stakeholders* la utilidad tangible e intangible que reciben de su asociación e interacciones con alguna organización determinada. Lo anterior, porque los autores consideran que es más práctico medir la felicidad que tratar de determinar la utilidad específica realmente recibida por cada uno, especialmente, por el hecho de que tienen diferentes funciones de utilidad, incluso, entre un mismo grupo de *stakeholders*. De esta manera, si una proporción importante de elementos de un mismo grupo de *stakeholders* se encuentra infeliz, es un claro indicador de que la organización tiene un problema en esa área y que dicho problema puede inhibir la creación de valor incremental en todo el sistema.

La felicidad, en general, podría ser medida a través de múltiples recursos, por ejemplo: cuestionarios de auto-reporte, el Método de Muestreo de Experiencias, reportes de informantes que interaccionan de manera regular y cercana con el encuestado, mediante observación directa o la prueba de memoria de eventos positivos y negativos. Sin embargo, en el contexto de esta investigación, la felicidad deberá de medirse considerando múltiples dimensiones para cada *stakeholder*. La tabla 7 de la página 92 (en la columna de la izquierda) constituye en excelente punto de partida para señalar o identificar aquellos aspectos que las empresas podrían considerar en sus esfuerzos para examinar el valor que le están suministrando a sus *stakeholders*; debido a que contiene ejemplos concretos y aplicables de los tipos de medidas que podrían utilizarse.

Los factores propuestos por los autores fueron seleccionados porque, a lo largo de sus investigaciones previas, fueron identificados como los más importantes para los diferentes grupos de *stakeholders* y porque son lo suficientemente amplios para incorporar mucho de lo que ellos buscan en su relación con una organización.

Es recomendación de los autores de la investigación en comento que, para determinar indicadores del desempeño organizacional con fines de investigación académica, se deben tomar en cuenta las *perspectivas* de múltiples *stakeholders*, para asegurar que se obtenga el mayor valor posible, y así poder facilitar la comparación con otras compañías, ya sea de su propia industria o en general.

Reconocen la necesidad de aceptar indicadores proxy, cuando no exista o no se pueda conseguir la información necesaria para construir o alimentar alguna medida específica. Por ejemplo, sería muy complicado y subjetivo el obtener y comparar información sobre el grado de felicidad de un grupo de *stakeholders* respecto a la compañía o a otro grupo de *stakeholders*; pero sí se puede obtener información medible y comparable sobre los componentes, características y condiciones que producen felicidad en determinado grupo. Así, se podría estimar el nivel de felicidad del grupo de proveedores conociendo lo que la empresa está realizando para asegurarlo, como lo es el determinar qué tan rápido paga las facturas de los mismos. Esto se puede medir con indicadores proxy tan simples como el promedio de días para pago, o más elaborados, como el ratio costo de ventas/cuentas por pagar. Proponen un concentrado de ejemplos, no a manera exhaustiva sino más bien como guía, de posibles mediciones o indicadores (y proxies) para determinar el valor creado para cada grupo de *stakeholders*., tal y como se muestra en la tabla de la siguiente página.

Finalmente, recomiendan que los investigadores interesados en este tema, examinen cada una de las variables propuestas anteriormente, más las que descubran en sus propias investigaciones, e incluyan sólo las que se adecuen mejor a la teoría y enfoque que estén proporcionando a su trabajo. Este consejo constituye, precisamente, la base en la se fundamentó el que desarrolla este trabajo para la presentación de la siguiente sección, donde se pretende establecer la estructura de indicadores con los que se busca operacionalizar las variables propuestas en las hipótesis de la presente investigación.

Tabla 7. Ejemplos de métricas de desempeño organizacional desde las perspectivas de múltiples *stakeholders*.

Grupo de Stakeholders	Categorías potenciales para medición de la Felicidad o el Bienestar	Proxies potenciales para investigadores
Empleados	• Componentes diversos del contrato de trabajo (sueldo, beneficios, compensaciones, etc.) • Nivel percibido de justicia en los procesos de toma de decisiones • Calidad percibida del trato recibido (respeto, inclusión, etc.) • Autenticidad percibida (consistencia por parte de la empresa: hace lo que dice) • Consistencia entre los valores estipulados y ejecutados (honestidad) • Políticas de promoción / movilidad ascendente • Desempeño ambiental de la empresa • Desempeño o posición organizacional en otros temas sociales • Medidas objetivas como rotación de personal, ausentismo, acciones legales, etc.	• Sueldos y compensaciones • Beneficios del lugar de trabajo (guardería, gimnasio, comedor, etc.) • Acciones legales o, si no se cuenta con un sindicato, reclamaciones legales individuales • Métricas diversas de productividad • Inclusión en las listas de las mejores empresas para trabajar (distintivo) • Promociones internas ascendentes hacia la alta gerencia • Rotación de personal • Participación accionaria • Recortes de personal • Pensiones y planes de retiro
Clientes	• Cualidades de sus productos y servicios • Calidad percibida del trato en las transacciones (respeto, justicia, amabilidad, etc.) • Autenticidad percibida (consistencia por parte de la empresa: hace lo que dice) • Desempeño ambiental de la empresa • Desempeño o posición organizacional en otros temas sociales • Métricas objetivas como repetición de compra, fidelidad, acciones legales y demandas, etc.	• Incremento en ventas • Reportes del consumidor en sus productos y servicios • <i>Rankings</i> de reputación corporativa o empresarial • Nivel de seguridad de sus productos y servicios • <i>Rankings</i> de innovación • Inversión en investigación y desarrollo
Proveedores	• Calidad percibida del trato en las transacciones (respeto, justicia, amabilidad, etc.) • Desempeño ambiental de la empresa • Desempeño o posición organizacional en otros temas sociales • Calidad y naturaleza de los pagos (monto, rapidez, condiciones, puntualidad, etc.) • Métricas objetivas como longevidad o tiempo promedio de la relación con sus proveedores, disponibilidad de recursos y suministros, etc.	• Promedio de días para pago • Longevidad o tiempo promedio de la relación con sus proveedores • Acciones legales o demandas

Accionistas	• Rendimientos financieros • Nivel de riesgo percibido para la inversión • Políticas y estructura de su gobernanza corporativa • Transparencia, disponibilidad y divulgación de información pertinente • Desempeño ambiental de la empresa • Desempeño o posición organizacional en otros temas sociales • Métricas objetivas sobre rendimientos, riesgos y desempeño económico y financiero	• Rendimientos financieros • Precio promedio por acción • Índice precio / ingresos • Nivel de riesgo esperado • Número de propuestas de accionistas • Niveles de compensación de la alta gerencia • Composición del Consejo de Administración
Comunidad	• Impacto percibido en la comunidad y en el ambiente, por líderes de la misma • Impacto percibido en la comunidad y en el ambiente, por los miembros de la misma • Integridad percibida de la empresa • Métricas objetivas como número de encuentros positivos/negativos, servicio a la comunidad, contribuciones filantrópicas y a la infraestructura, contratación de talento local, etc.	• Reducciones de impuestos o algunas otras ventajas proporcionadas a la empresa • Nuevas regulaciones legales locales que afectan la operación de la empresa • Acciones legales y demandas • Contribuciones a la comunidad • Impacto económico a la comunidad

Fuente: Elaboración propia con base en Harrison & Wicks (2009).

Reforzando la perspectiva desarrollada en los trabajos de Harrison & Wicks, Antonio Argandoña (2011), Profesor de la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra, España; en su trabajo *La Teoría de los stakeholders y la creación de valor* (2011), coincide en que mientras que el concepto de “valor” sea sólo económico, quizá podamos conseguir resultados económicos óptimos, al menos en teoría, pero no una gestión sostenible y no conflictiva, porque estaremos olvidando aspectos importantes de la realidad. Así que para estudiar lo que significa la creación de valor y su posible apropiación por los distintos *stakeholders*, propone una ampliación del concepto de valor, pero no a partir de criterios externos a la empresa, sino desde el mismo núcleo de las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders*. Apunta que es frecuente leer en la literatura sobre *stakeholders*, el que la empresa debe ser “gestionada” no solo para los accionistas, sino, en general, “para los *stakeholders*” (Freeman, 2008) o incluso que debe “crear el mayor valor posible para todos los *stakeholders*”.

Pero, ¿Qué significa esto? ¿Cuál es ese “valor” del que se habla? El enfoque que el investigador da a estas respuestas implica el reconocimiento de que el valor no se crea por las

aportaciones independientes de factores aislados, sino por la cooperación de todos ellos (Freeman *et al.*, 2004). Por ejemplo, una estrategia de una empresa para combatir a sus competidores puede basarse en factores puramente económicos (descuentos por pronto pago o por volumen, rebajas, etc.) o en una iniciativa del propio consumidor, como el estar dispuesto a pagar un precio más alto por un producto de comercio justo. Lo que se ha explicado aquí tendrá lugar también en las relaciones con los demás *stakeholders*. La empresa puede, por ejemplo, fomentar la creación de capital humano específico en sus empleados, lo que aumentará su productividad y creará valor para el conjunto; pero el resultado puede traer beneficios económicos no sólo para la empresa (mayores ventas y mayores ingresos), sino para sus clientes (una mayor satisfacción al comprar productos de alta calidad que ayudan a soportar el comercio justo, por ejemplo), para sus empleados (una remuneración mayor, a través de bonos del desempeño; o un crecimiento personal y profesional, por nuevas capacitaciones) y para la misma empresa, en términos no monetarios (fidelización de clientes, un aumento del costo para sus empleados para cambiar de empleo, *i.e.*, menor rotación de personal, etc.).

Argandoña (2011) propone tres grandes rubros de motivación para la búsqueda de valor por parte de cualquier *stakeholder*:

1. Puede buscar un resultado “extrínseco”, un bien o servicio proporcionado por la empresa, ya sea económico (remuneración) o no económico (ascensos, reconocimiento, etc.).
2. También puede perseguir resultados “intrínsecos”, no proporcionados por la empresa, sino que se producen en él mismo (satisfacción por su trabajo, aprendizajes operativos, conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, etc.).
3. Finalmente, un *stakeholder* puede pretender lograr resultados en otras personas (satisfacción de clientes y proveedores, brindar ayuda a otros empleados y directivos, etc.) que darán lugar a aprendizajes “evaluativos” en el propio empleado, esto es, aprendizajes sobre cómo tener en cuenta a los demás y a sí mismo.

Basándose en estos rubros de motivación, identifica y propone la existencia de seis tipos de valores o motivadores, a saber:

1. **Valores extrínsecos de naturaleza económica.** Otorgados por la empresa, se crean mediante la colaboración del empleado, en su relación con ella.
2. **Valores extrínsecos inmateriales.** También los proporciona la empresa: reconocimiento, capacitación, formación, motivación, etc. Pueden ser una forma de participación en valores

intangibles (prestigio personal derivado de un reconocimiento público, por ejemplo), o bien, puede ser algún complemento del valor económico o sustitutivo de él.

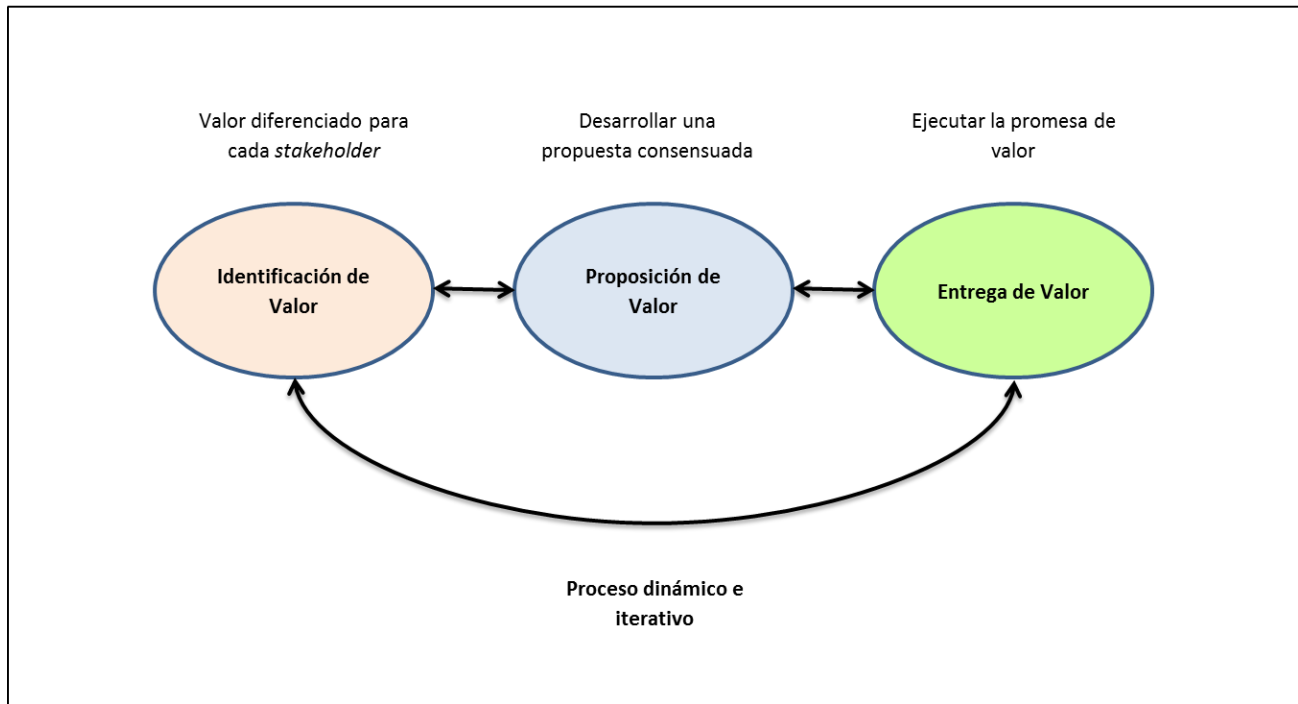
3. **Valores intrínsecos psicológicos**, como la satisfacción por el trabajo realizado. No pueden ser apropiadas por la empresa o por otros *stakeholders*, aunque estos pueden contribuir a su creación y por tanto, a su destrucción. En el caso del grupo de *stakeholders* empleados pueden ser sustitutivos (parciales) de los valores extrínsecos.
4. **Valores intrínsecos en forma de aprendizajes operativos** (adquisición y apropiación de conocimientos y capacidades); no forman parte del valor económico creado, aunque puede contribuir a la creación de valor económico futuro. Pueden ser también sustitutivos (parciales) del valor económico.
5. **Valores trascendentes**: aprendizajes evaluativos (virtudes o de vicios) que se generan en el propio agente como consecuencia de sus decisiones y que modifican su capacidad para valorar las consecuencias de esas decisiones sobre él mismo y sobre otros agentes. Condicionan la capacidad de tomar decisiones futuras, por lo que son necesarios para que las futuras relaciones entre la empresa y el empleado se desarrollen de forma adecuada a las necesidades de todos. Estos valores pertenecen al ámbito de la ética.
6. **Valores que son externalidades, positivas o negativas, y que tienen lugar en agentes distintos de aquellos con los que se tiene la relación o transacción**. Por ejemplo, las interrelaciones entre el empleado y la empresa pueden deteriorar el medio ambiente o pueden generar conocimientos que se desbordan sobre otras personas; o bien, pueden motivar acciones corruptas de otros (por ejemplo, el escándalo sobre las razones que impulsaron el acelerado crecimiento de Walmart México, en los últimos 5 años), etc. No aparecen directamente en la relación empresa–empleado, pero tienen un impacto sobre ellos a través de los aprendizajes evaluativos que provocan.

Argandoña (2011) concluye estipulando que si ampliamos el concepto de “valor”, la expresión “crear valor para todos los *stakeholders*” adquiere un sentido nuevo que va más allá del valor extrínseco de naturaleza económica, para incluir otros tipos de valores que los *stakeholders* necesitan, aunque no lo sepan, en diferente proporción y para “usos” distintos.

Otro trabajo académico que apoya fuertemente la propuesta de esta investigación sobre la manera de medir los resultados y contribuciones en el intercambio de valor entre *stakeholders*, es el de la profesora del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), Deborah Nightingale (2002), denominado “*Value and Enterprise Stakeholders*”. Nightingale propone un marco referencial para tratar de explicar la creación de valor entendiéndolo, de acuerdo con la definición de Murman *et al.*

(2002), como: “la manera en que varios *stakeholders* encuentran una valía, utilidad, beneficio o recompensa particulares como intercambio por sus respectivas contribuciones a la organización”. Para lograrlo, desarrolla el esquema que se compone de tres fases del valor y que se presenta en la siguiente figura.

Figura 5. Modelo para la creación de valor para los *stakeholders* de una organización.



Fuente: Elaboración propia con base en Nightingale (2002).

En la primera fase se hace necesaria la identificación de los diferentes *stakeholders* de la organización para luego establecer qué programas o procesos de la organización agregan valor para cada uno de los *stakeholders* identificados. Finalmente, se identifica el tipo de intercambios que serán necesarios para proveer este valor a cada uno: establecer las expectativas y contribuciones de cada *stakeholder* (Ver tabla 8). Para que la segunda fase del valor pueda suceder, se debe de desarrollar el mapeo de la cadena de valor (*VSM, Value Stream Mapping*, en inglés) de la organización, así como el establecimiento de una comunicación clara, bidireccional y balanceada con todos sus *stakeholders* para asegurar su alineación al mismo, esto es, la identificación y autoconsciencia de cada uno sobre sus contribuciones a la cadena de valor identificada, de tal

manera que puedan derivar valor de las mismas. La tercera fase es un resultado coherente de las condiciones desarrolladas en las dos fases anteriores, con lo que las contribuciones de ambas partes serán aportadas de manera natural y la probabilidad e intensidad de los conflictos tenderá a minimizarse. Con esto se facilitaría la adición de valor en cada paso de la cadena de valor consensuada. Es de suma importancia que se recabe información y datos de este proceso, a fin de mejorar continuamente los procesos de la organización.

Nightingale (2002) reconoce que el valor (identificación, propuesta y entrega) será muy diferente para cada uno de los grupos de *stakeholders* y presenta una serie de frases que ejemplifican un estado ideal de cada uno de estos grupos hacia la organización con la que está relacionada, así como los beneficios o resultados que esta última podría obtener de lograr dicho estado. A continuación se presenta lo relativo al grupo de *stakeholders* empleados, por ser el tema que se está estudiando en el presente trabajo.

- *“Estoy orgulloso de ser un empleado de esta compañía y siento que mis habilidades son valoradas como un recurso importante para ella”.*
- *“Disfruto mucho venir a trabajar diariamente y comprendo cómo mi trabajo agrega valor a nuestros clientes y a nuestra sociedad”.*
- *“La capacitación y formación continuas e interdisciplinarias me ayudan a tomar mejores decisiones, a desarrollarme y a crear y mantener una empresa esbelta”.*
- *“Puedo obtener información, cuando y como la necesito, para mi toma de decisiones”.*
- *“Recibo el reconocimiento y recompensas adecuadas por mis contribuciones, como individuo y como miembro del equipo”.*

Resultados o beneficios probables para la organización:

- Mayor retención del talento.
- Minimización del ausentismo y rotación de personal.
- Incremento de la innovación y capacidades creativas organizacionales.
- Incremento de la productividad.
- Mejora del clima organizacional y niveles de motivación de los empleados.

Nightingale (2002) va un paso más allá y propone métricas para medir el nivel de satisfacción (o felicidad, de acuerdo con lo planteado por Harrison & Wicks, 2009) de cada grupo de *stakeholders* en su intercambio de valor con la empresa y viceversa. Para lo anterior, se basa en la aplicación de

dos matrices: una en la que relaciona a cada grupo de *stakeholders* con sus *intereses particulares* más significativos en la organización; y una más respecto a sus *contribuciones específicas* a la misma. Lo anterior, se muestra gráficamente en las tablas 8 y 9, presentadas a continuación.

Tabla 8. Intereses de diversos *stakeholders* en una empresa.

Corporación	Sustentabilidad de la empresa	Crecimiento en <i>Market share</i>	Crecimiento en utilidades	Expansión a nuevos mercados	Innovación de productos	<i>Branding</i>
Accionistas	Precio por acción en el mercado	Crecimiento en utilidades	Métricas financieras	Administración de la empresa	Información oportuna	Buena voluntad organizacional
Empleados	Sustentabilidad de la empresa	Participación de las utilidades	Seguridad laboral	Buen ambiente de trabajo	Disponibilidad de información	Buena administración
Clientes	Capacidad de respuesta	Productos de calidad	Valor de los productos	Innovación de productos	Calidad en su servicio	Entregas a tiempo
Proveedores	Sustentabilidad de la empresa	Crecimiento en <i>Market share</i>	Precios justos	Agilidad en sus pagos	Involucramiento en el diseño de productos	Disponibilidad de información
Sociedad / Comunidad	Expansión de las oportunidades de empleo	Seguridad laboral	Pago justo de impuestos	Buen ambiente de trabajo	Externalidades	Que sea un "buen ciudadano"

Fuente: Elaboración propia con base en Nightingale (2002).

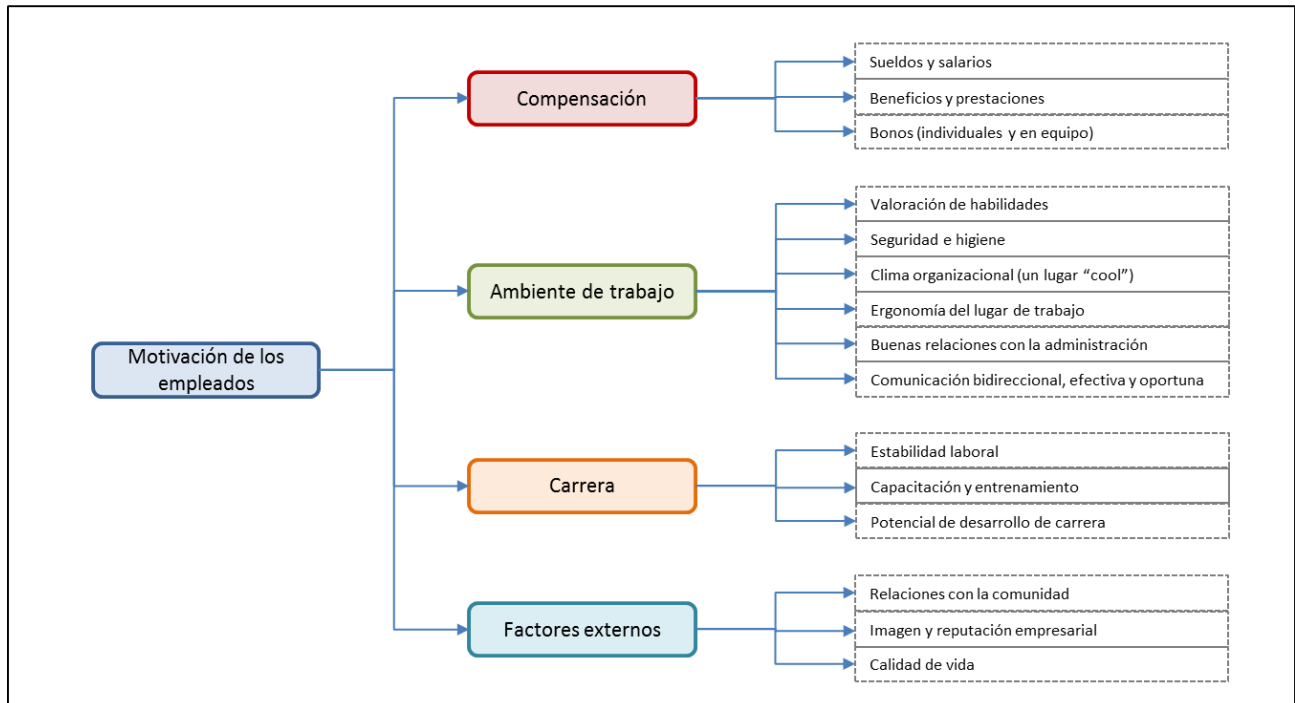
Tabla 9. Contribuciones de diversos *stakeholders* a una empresa.

Corporación	Capital / Instalaciones	Dirección y estrategia	Constitución legal	<i>Expertise</i> gerencial	Integración interdisciplinaria
Accionistas	Pronósticos y análisis financieros	Capital	Retroalimentación sobre el valor percibido	<i>Networking</i>	Empuje
Empleados	Talento / <i>Expertise</i>	Servicio y proactividad	Ideas e innovación	Cultura organizacional	<i>Engagement</i>
Clientes	Dinero	Orientación/ competencia	Retroalimentación	Especificaciones para diseño de productos	Fidelidad
Proveedores	Suministros y materiales	Aportaciones al diseño de productos	Ideas e innovación	Reconocimiento de marca	Entregas a tiempo y con calidad
Sociedad / Comunidad	Fuerza laboral	Calidad de vida	Servicios	Políticas públicas	Estabilidad

Fuente: Elaboración propia con base en Nightingale (2002).

De esta forma, Nightingale (2002) propone una serie de ítems o indicadores para medir el nivel de satisfacción en cada uno de los siguientes grupos de *stakeholders*: clientes, accionistas, proveedores, empleados, sociedad y sindicato, en su relación con la empresa o corporación. Para fines de esta investigación solo se abordará lo referente a la relación de valor entre la empresa y sus *stakeholders* empleados, como se muestra en la figura 6, exhibida en la siguiente página.

Figura 6. Principales factores que motivan o generan valor a los *stakeholders* empleados.



Fuente: Elaboración propia con base en Nightingale (2002).

En un orden de ideas complementario, Fernández Losa (2002) reconoce que el desarrollo del talento debe de ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. De acuerdo con Maté (1999), los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y mayor responsabilidad para todos los integrantes de su organización.

Una evidencia final de que la felicidad (motivadores satisfechos) es un tema que ha estado ganando popularidad entre los académicos y líderes empresariales y políticos, es la postura oficial que el Congreso de la República Popular de China manifestó en 2011, a través de una declaración pública, cuando aseveró que “incrementar la felicidad de una nación o de un Pueblo es una tarea más importante que incrementar su Producto Interno Bruto” (*The Economist*, 2011).

2.2.5 La teoría de los *stakeholders* y las empresas socialmente responsables

Un cuestionamiento que previsiblemente pudiera surgir en el lector de este documento sería ¿Por qué estudiar a las ESR, a través de la teoría de los *stakeholders*? Porque sería de esperarse que estas compañías, al haber pasado por un proceso de certificación como el que aplica el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) en nuestro país, tengan un liderazgo y consciencia superiores a las que no han experimentado algo parecido. Por lo que se estima que se pueden obtener experiencias y conocimientos más significativos para esta investigación, de este tipo de empresas.

Mercedes Aragonés –presidenta del Consejo directivo del Cemefi– explicó, en el marco de la inauguración del Foro Responsabilidad Social Empresarial 2012 organizado por El Economista, que las empresas deben generar valor a TODOS sus *stakeholders*, siempre en un marco de la legalidad. Asimismo, reconoció que las empresas son las mayores y más dinámicas generadoras de empleo (cimiento del círculo virtuoso que mueve al mundo de los negocios), por lo que las empresas de hoy deben saber que sólo con un desarrollo interno sano podrán ser fuertes hacia el exterior y que son sus propios integrantes (*stakeholders* empleados) los que le proveen esa fortaleza. De ahí la importancia de buscar su desarrollo y brindarles oportunidades y espacios para su crecimiento. En otras palabras, Mercedes Aragonés puso de manifiesto la relación mutuamente benéfica que, en su experiencia de muchos años promoviendo la RSE en México al más alto nivel, existe entre el desarrollo de los *stakeholders* empleados de una organización, su “sano desarrollo interno” y su fortaleza hacia el exterior (Triple Resultado o TBL).

En este punto, se considera necesario hacer una puntualización que clarifique un tema que se ha prestado a confusiones en la literatura disponible y en la mente de los consumidores: el de la diferencia entre la Mercadotecnia Social y la RSE. Es decir ¿cómo se puede determinar que una empresa es verdaderamente responsable y no solamente está ejecutando una campaña de marketing social? De acuerdo con Maram (2012) existen tres diferencias básicas entre ambos conceptos, mismas que se presentan a continuación, basadas en las siguientes definiciones: según la Comunidad Económica Europea, “la responsabilidad social corporativa es la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”. Por otro lado, según el propio Maram, el marketing social podría definirse como “la serie de actividades de mercadotecnia encaminadas a cambiar una actitud o comportamiento de un grupo determinado con el objetivo de producir beneficios sociales”.

Diferencia 1: Enfoque.

La mercadotecnia social está enfocada normalmente en un solo grupo de interés de la compañía: sus consumidores. La RSE está enfocada en TODOS los *stakeholders* de la empresa. Por ejemplo, a través de la campaña “Construyamos sus sueños”, que lleva 15 años en el mercado y está enfocada a los consumidores de la marca, Danone dona un porcentaje de la venta de cada yogurt para apoyar a niños con cáncer. Éste es un clásico ejemplo de Marketing Social Corporativo y NO constituye toda la responsabilidad social de Danone, la cual tiene muchos grupos de interés (*stakeholders*) a los que también debe enfocarse, más allá de sus consumidores.

Diferencia 2: Periodicidad y Duración.

Las campañas de marketing social, como cualquier campaña de marketing, tienen una periodicidad definida. Por ejemplo, la campaña “El McDía Feliz”, se lleva a cabo los países del mundo donde McDonald’s tiene presencia. Las causas son locales y consiste en donar todos los ingresos recaudados por la venta de Big Macs en un determinado día al año. Es decir, la duración y periodicidad del evento están bien definidas. Sin embargo, la RSE de la marca es un compromiso permanente, manejado con programas sólidos de sustentabilidad y mejores prácticas “verdes”, incluyendo cadena de valor y participación activa en ONG’s, entre otras muchas acciones.

Diferencia 3: La asignación de la función.

El Marketing social generalmente es liderado y ejecutado por el área de mercadotecnia; mientras que la RSE es transversal a toda la organización. Por ejemplo, las campañas de mercadotecnia de diferentes empresas para el Teletón, suelen ser desarrolladas por sus departamentos o agencias de marketing; sin involucrar y comprometer realmente a toda la empresa. Por el contrario, la RSE sí “engancha” (Werbach, 2009) a todos los integrantes de la empresa en los esfuerzos para alcanzar los objetivos de sustentabilidad.

Entonces, se puede apreciar que no toda compañía que ejecuta una campaña de mercadotecnia social es una Empresa Socialmente Responsable (ESR). Sin embargo, la mayoría de las ESR utilizan programas de mercadotecnia social, como parte de su estrategia.

2.2.6 Frecuencia de variables causantes de la motivación organizacional (de los *stakeholders* empleados)

Derivado del estudio y análisis del marco teórico de este trabajo, se presenta el siguiente listado que contempla a las instituciones, autores, teorías y modelos que han investigado sobre los factores que causan o explican la motivación humana y organizacional, como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Autores que explican la motivación organizacional.

Id	Autor	Teoría / Modelo	Año
M1	Frederick Taylor	Administración científica	1911
M2	Elton Mayo	Teoría de las relaciones humanas	1932
M3	Abraham Maslow	Jerarquía de las necesidades	1943
M4	Burruhs Frederic Skinner	Teoría del reforzamiento	1957
M5	David McClelland	Teoría de las necesidades	1961
M6	Harold J. Leavitt	Modelo básico de la motivación	1964
M7	Víctor H. Vroom	Modelo situacional de motivación	1964
M8	John Stacey Adams	Teoría de la equidad	1965
M9	Frederick Herzberg	Teoría de los dos factores	1966
M10	Edward E. Lawler III	Teoría de la expectativa	1971
M11	Clayton Alderfer	Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)	1972
M12	J.R. Hackman & G.R. Oldham	Modelo de las características del trabajo	1980
M13	Juan Antonio Pérez López	Las motivaciones humanas	1985
M14	Locke & Latham	Teoría del establecimiento de metas	1990
M15	Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (Mckinsey & Company)	Factores críticos para que los gerentes seleccionen y permanezcan en una empresa	2000
M16	Pilar Jericó	Elementos clave de la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE)	2000
M17	APD & Hay Group	Factores motivadores en España	2000
M18	Judith R. Gordon	Beneficios como motivadores	2001
M19	Steven Reiss	Teoría de los 16 deseos básicos	2002
M20	Deborah Nightingale	Valor y <i>stakeholders</i> de las empresas	2002
M21	Manpower	Factores que afectan la motivación y rendimiento laboral	2006
M22	Abby M. Brooks	Factores que influyen la motivación organizacional	2007
M23	Marian Jaén Díaz	Rendimiento a partir de motivación, personalidad y factores psicosociales	2010
M24	Antonio Argandoña	Rubros de motivación para los <i>stakeholders</i>	2011

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) *et al.*

Las variables que explican la motivación (motivadores), de acuerdo a cada uno de estos modelos, se resumen en la tabla 11 mostrada a continuación.

Tabla 11. Matriz de modelos y variables que explican la motivación organizacional. 2 de 3.

#	Variable / Motivador	Modelo (Autor / Organización)																									
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	f	
19	Curiosidad (Necesidad de aprender/adquisición de destrezas y habilidades)													✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓	6
20	Dificultad de la meta					✓									✓							✓	✓		✓		5
21	Equilibrio vida personal-profesional/Flexibilidad de horario/Calidad de vida															✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	6
22	Especificidad de la meta					✓									✓							✓	✓		✓		5
23	Estímulos monetarios o económicos	✓	✓						✓				✓		✓	✓	✓	✓				✓			✓		10
24	Expectativa (objetivos individuales/resultados finales)																										1
25	Extinción de reforzamientos positivos			✓					✓																		1
26	Familia (Necesidad de criar hijos)																			✓							1
27	Idealismo (Necesidad de justicia social)								✓				✓							✓						✓	4
28	Imagen de la empresa (Gran compañía, buen ciudadano, marca, prestigio)															✓	✓	✓			✓				✓		6
29	Impulso y crecimiento organizacional (promociones, desarrollo de carrera)				✓									✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓				10
30	Independencia y libertad en la ejecución del trabajo (toma de decisiones)								✓				✓				✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	9
31	Instrumentalidad (relación percibida entre resultados intermedios y finales)							✓																			1
32	Logro (cumplimiento de expectativas, nivel de esfuerzo, persistencia del empleado)								✓			✓			✓								✓				6
33	Movilidad laboral (geográfica)																					✓			✓		2
34	Naturaleza de las tareas (retadoras/que requieran varias habilidades y talentos)		✓							✓						✓							✓				6
35	Necesidad de competir																			✓							1
36	Orden (necesidad de un ambiente estable, organizado y predecible)											✓								✓						✓	3

Fuente:Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) et al.

Tabla 11. Matriz de modelos y variables que explican la motivación organizacional. 3 de 3.

#	Variable / Motivador	Modelo (Autor / Organización)																								
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	f
37	Otro tipo de beneficios																	✓	✓		✓				✓	4
38	Percepción de la propia capacidad para influir en la productividad/ desempeño							✓																		2
39	Percepción sobre el dinero e incentivos monetarios (como medio y no como fin)									✓																1
40	Percepción sobre la justicia distributiva (legitimidad en la distribución de recompensas)							✓																		1
41	Percepción sobre la justicia procedimental (procedimientos organizacionales para repartir recompensas)							✓																		1
42	Percepción sobre la razón <i>recompensas obtenidas / nivel de desempeño personal</i>							✓																		1
43	Intervalo (tiempo o razón) entre el desempeño y el incentivo				✓					✓																2
44	Períodos no laborables, pagados																	✓	✓		✓				✓	4
45	Poder o influencia (impacto en el trabajo o las vidas de otros/trascendencia/sentirse importante)			✓		✓				✓		✓		✓			✓			✓			✓		✓	11
46	Recompensas no materiales (simbólicas, sociales, reconocimiento público, etc.)		✓	✓		✓				✓		✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	14
47	Reforzamientos negativos				✓																					1
48	Reforzamientos positivos				✓																					1
49	Relaciones con sus superiores inmediatos		✓										✓			✓		✓		✓	✓		✓			7
50	Retroalimentación clara, específica, detallada y orientada a la acción				✓									✓		✓					✓	✓				7
51	Romance (necesidad de belleza y de sexo)																			✓						1
52	Sobrevivencia (Necesidad de subsistencia/conservación de la vida)			✓		✓					✓									✓						4
53	Sueldos y salarios		✓							✓				✓		✓	✓		✓		✓			✓	✓	10
54	Uso de tecnologías y herramientas de vanguardia																									1
55	Valencia (importancia o valor [+ o -] que la persona asigna a los resultados finales)							✓																		1

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) et al.

2.2.7 Variables causantes de la motivación organizacional (de los *stakeholders* empleados)

Con fundamento en la frecuencia de variables expuesta en la sección anterior y con base en los modelos de Pérez (1985), Jericó (2000) y Argandoña (2011), la motivación organizacional se puede explicar mediante el agregado de 5 factores motivacionales (y que constituyen las variables independientes de este estudio), mismos que se presentan en la siguiente figura.

Figura 7. Modelo que explica la motivación organizacional.

$$M = mEe \longleftrightarrow mEn-e \longleftrightarrow ml \longleftrightarrow mT \longleftrightarrow mX$$

Donde:

M	Motivación de los <i>stakeholders</i> empleados
α mEe	Motivadores Extrínsecos económicos (monetarios)
β mEn-e	Motivadores Extrínsecos no-económicos (no-monetarios)
χ ml	Motivadores Intrínsecos
δ mT	Motivadores Trascendentes
ε mX	Motivadores que son eXternalidades

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) *et al.*

Ahora bien, si se toma como base la tabla 11 presentada en las páginas 104 a 106, pero se ordenan las variables encontradas en el análisis de frecuencia con base en los cinco tipos de factores motivacionales o variables independientes de esta investigación, se pueden determinar las dimensiones de cada una de ellas, como se muestra a continuación, en la tabla 12.

Tabla 12. Frecuencia de las variables ordenadas por tipo de factor motivacional. 1 de 2.

#	Variable / Motivador	f	Tipo
1	Estímulos monetarios o económicos	10	α
2	Sueldos y salarios	10	α
3	Beneficios complementarios al ingreso/sueldo	7	α
4	Beneficios orientados a proteger los ingresos y el patrimonio	7	α
5	Beneficios orientados a proteger la salud	4	α
6	Períodos no laborales, pagados	4	α
7	Sobrevivencia (Necesidad de subsistencia/conservación de la vida)	4	α
8	Recompensas no materiales (simbólicas, sociales, reconocimiento público, etc.)	14	β
9	Impulso y crecimiento organizacional (promociones, desarrollo de carrera)	10	β
10	Compromiso de la empresa con el trabajador a largo plazo (seguridad/tranquilidad/estabilidad)	8	β
11	Condiciones situacionales (instalaciones, ubicación, etc. del lugar de trabajo)	8	β
12	Retroalimentación clara, específica, detallada y orientada a la acción	7	β
13	Dificultad de la meta	5	β
14	Especificidad de la meta	5	β
15	Capacitación y desarrollo constante (empleabilidad)	4	β
16	Otro tipo de beneficios	4	β
17	Buen liderazgo de la compañía	3	β
18	Orden (necesidad de un ambiente estable, organizado y predecible)	3	β
19	Movilidad laboral (geográfica)	2	β
20	Intervalo (tiempo o razón) entre el desempeño y el incentivo	2	β
21	Castigos	1	β
22	Extinción de reforzamientos positivos	1	β
23	Reforzamientos negativos	1	β
24	Reforzamientos positivos	1	β

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) et al.

Tabla 12. Frecuencia de las variables ordenadas por tipo de factor motivacional. 2 de 2.

#	Variable / Motivador	f	Tipo
25	Contribución a un proyecto más grande, claramente identificable	10	χ
26	Independencia y libertad en la ejecución del trabajo (toma de decisiones)	9	χ
27	Compromiso/Actitud del empleado	7	χ
28	Curiosidad (Necesidad de aprender/adquisición de destrezas y habilidades)	6	χ
29	Logro (cumplimiento de expectativas, nivel de esfuerzo, persistencia del empleado)	6	χ
30	Naturaleza de las tareas (retadoras/que requieran varias habilidades y talentos)	6	χ
31	Atención a la actividad asignada	3	χ
32	Percepción de la propia capacidad para influir en la productividad/desempeño	2	χ
33	Activación física (no estar "quieto en un mismo lugar")	1	χ
34	Ahorro (necesidad de acumular)	1	χ
35	Expectativa (objetivos individuales/resultados finales)	1	χ
36	Familia (Necesidad de criar hijos)	1	χ
37	Instrumentalidad (relación percibida entre resultados intermedios y finales)	1	χ
38	Necesidad de competir	1	χ
39	Percepción sobre el dinero e incentivos monetarios (como medio y no como fin)	1	χ
40	Percepción sobre la justicia distributiva (legitimidad en la distribución de recompensas)	1	χ
41	Percepción sobre la justicia procedimental (procedimientos organizacionales para repartir recompensas)	1	χ
42	Percepción sobre la razón <i>recompensas obtenidas / nivel de desempeño personal</i>	1	χ
43	Romance (necesidad de belleza y de sexo)	1	χ
44	Valencia (importancia o valor [+ o -] que la persona asigna a los resultados finales)	1	χ
45	Poder o influencia (impacto en el trabajo o las vidas de otros/trascendencia/sentirse importante)	11	δ
46	Contacto social (necesidad de relacionarse)	8	δ
47	Aceptación (Necesidad de aprobación/relaciones informales/influencia del grupo)	7	δ
48	Relaciones con sus superiores inmediatos	7	δ
49	Ambiente de trabajo (amistoso y sin presiones)	6	δ
50	Idealismo (Necesidad de justicia social)	4	δ
51	Compartir el credo organizacional de la empresa (Misión, Visión, Valores)	2	δ
52	Equilibrio vida personal-profesional/Flexibilidad de horario/Calidad de vida	6	ε
53	Imagen de la empresa (relaciones con la comunidad, buen ciudadano, marca, prestigio)	6	ε
54	Consistencia de la empresa (cumple lo que promete, valoración de habilidades)	3	ε
55	Uso de tecnologías y herramientas de vanguardia	1	ε

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) et al.

Es necesario precisar que la media de las frecuencias analizadas en todos los modelos estudiados, en número redondeado, asciende a 5. Por lo que se tomó la decisión de considerar como dimensiones de las variables independientes aquellos motivadores que presenten un valor superior a la media. Por ello, en la tabla 12 se sombrea a las variables analizadas que presenten una frecuencia superior a 5. En la etapa de procesamiento y análisis de datos, se demostró que sí tuvieron la relevancia o significancia necesarias para considerarse dimensiones de las variables independientes identificadas.

Como resultado de la decisión y del procesamiento de información anterior, se puede observar la relación entre las variables independientes a estudiarse y sus respectivas dimensiones, como se muestra en la tabla 13, a continuación.

Tabla 13. Relacionamiento de las variables independientes y sus dimensiones.

Variable Dependiente	Variables Independientes	Dimensiones
Motivación organizacional (de los stakeholders empleados)	Motivadores Extrínsecos económicos (monetarios)	Sueldos y salarios Estímulos monetarios o económicos Beneficios complementarios al ingreso o sueldo Beneficios orientados a proteger los ingresos y el patrimonio
	Motivadores Extrínsecos no-económicos (no-monetarios)	Recompensas no materiales (simbólicas, sociales, reconocimiento público, etc.) Impulso y crecimiento organizacional (promociones, desarrollo de carrera) Compromiso de la empresa con el trabajador a largo plazo (seguridad/tranquilidad/estabilidad) Condiciones situacionales (instalaciones, ubicación, etc. del lugar de trabajo) Retroalimentación clara, específica, detallada y orientada a la acción
	Motivadores Intrínsecos	Contribución a un proyecto más grande, claramente identificable Independencia y libertad en la ejecución del trabajo (toma de decisiones) Compromiso/Actitud del empleado Curiosidad (Necesidad de aprender/adquisición de destrezas y habilidades) Logro (cumplimiento de expectativas, nivel de esfuerzo, persistencia del empleado) Naturaleza de las tareas (retadoras/que requieran varias habilidades y talentos)
	Motivadores Trascendentes	Poder o Influencia (impacto en el trabajo o las vidas de otros / trascendencia / sentirse importante) Contacto social (necesidad de relacionarse) Aceptación (Necesidad de aprobación/relaciones informales/influencia del grupo) Relaciones con sus superiores inmediatos Ambiente de trabajo (amistoso y sin presiones)
	Motivadores que son eXternalidades	Equilibrio vida personal-profesional (Flexibilidad de horario / Calidad de vida) Imagen de la empresa (relaciones con la comunidad, buen ciudadano, marca, prestigio)

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) et al.

CAPÍTULO

3

MARCO CONTEXTUAL DE LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta un panorama general sobre el contexto de la motivación organizacional en las empresas más grandes del mundo y de México. Se consideran ejemplos de acciones e iniciativas que estas compañías están emprendiendo en aras de generar y desarrollar la motivación de sus empleados y, con ello, su compromiso, creatividad, talento y productividad. Como evidencia empírica se contemplan los casos de una de las empresas icónicas de la historia de los negocios en Estados Unidos de América y de una compañía mexicana, que hoy en día es la más grande empresa de panificación en el mundo.

3.1 La motivación organizacional en el mundo

Forbes, la revista de negocios más influyente del mundo, en su edición 2014 envía un poderoso mensaje sobre la importancia que las empresas más grandes del orbe están dando a la atracción y retención del talento, mediante la publicación de varias listas que presentan un ranking o la posición global que tienen estas empresas en algunas de las principales variables explicativas de la motivación del talento profesional de los negocios. A continuación se presentan estos listados y, en la próxima sección se consideran algunos ejemplos de lo que estas empresas están haciendo para motivar a sus empleados, es decir, algunas de las mejores prácticas para hacer de sus empresas los mejores lugares para trabajar, de acuerdo con Great Place to Work Institute (2014).

Conciliar la vida privada y profesional es una de las principales prioridades de estas grandes compañías, pues saben que con ello atraen al mejor talento y lo conservan feliz y productivo. Por ello, uno de los rankings que presenta Forbes es el siguiente.

1.- Las 25 empresas más grandes del mundo con un mejor equilibrio entre vida y trabajo.

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. Colgate-Palmolive | 14. Motorola |
| 2. The Ritz-Carlton | 15. Nokia |
| 3. BBVA | 16. Kaiser Permanente |
| 4. H&R Block | 17. Intel |
| 5. Wegmans | 18. Keller Williams Realty |
| 6. Coldwell Banker | 19. Pratt & Whitney |
| 7. Google | 20. Sony |
| 8. Bose | 21. Agilent |
| 9. SAP | 22. AOL |
| 10. Johnson & Johnson | 23. Yahoo! |
| 11. Roche | 24. Qualcomm |
| 12. Aviva | 25. STMicroelectronics |
| 13. Volvo | |

Las 25 empresas de esta lista provienen de una amplia variedad de industrias que ofrecen una diversidad de carreras, lo que subraya la creciente importancia que los empleadores están dando a las consideraciones de un equilibrio trabajo-vida en un mercado de contratación cada vez más competido. Encabezando la lista, por segundo año consecutivo, se encuentra Colgate-Palmolive. “Fomentar un sano equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades personales” aparece en una lista de prioridades de la empresa en su página oficial y ofrece beneficios como guarderías cercanas, atención de emergencia a domicilio para personas dependientes, becas escolares, servicios de salud, jurídicos y de asesoramiento financiero, así como asistencia de reubicación.

Google, que aparece en el séptimo lugar, es conocida por sus oficinas llenas de *snacks* de cortesía, servicio de transporte y salas de descanso con diseño ergonómico, el gigante de las búsquedas en línea describe la “receta secreta” de sus prestaciones como “lo necesario para la eliminación de barreras para que los *googlers* puedan enfocarse en las cosas que aman, tanto dentro como fuera del trabajo”. La compañía ofrece asistencia de salud *in situ*, seguros de viaje y asistencia de emergencia, vacaciones extendidas y asistencia financiera tras el nacimiento de un niño, reembolso de colegiaturas de cursos asociados al trabajo y asesoramiento legal, con descuento o gratuito.

Motorola, en el lugar 14, enlista la conciliación de la vida familiar y personal como una prioridad en su centro de carreras y ofrece a sus empleados de tiempo completo en Estados Unidos participación en su programa LIVESMART, que incluye asesoramiento en temas como la administración de traslados a la oficina, incentivos para un mayor bienestar físico, ayuda para la elaboración de un testamento y seminarios en línea sobre la salud y el bienestar.

2.- Los trabajos más *cool* de las 500 *Fortune*

Todas las compañías tienen empleados y ejecutivos que desempeñan roles identificables y tradicionales (contadores, abogados, administradores, etc.) y que mantienen su operación eficiente. Sin embargo, existen puestos que son únicos y que fueron los que buscó el equipo de la revista *Fortune* en su edición de las 500 compañías más grandes del mundo para el año 2014. Es decir, se dieron a la tarea de identificar y publicar los puestos más atractivos, divertidos, retadores y únicos dentro de estas 500 empresas, entre los que se pueden identificar los siguientes:

Especialista de carga – UPS: Un ejemplo de sus retos logísticos fue la transportación de 4 ballenas beluga y 6 tiburones-ballena.

Ingeniero Investigador Senior en Biomimetismo – 3M: investigación aplicada sobre las telarañas de viudas negras y otras arañas comunes en los jardines, para la fabricación de adhesivos utilizados en ortodoncia, cuidado de la piel y de heridas y para desarrollar sistemas para colgar artículos del hogar como televisores y obras de arte.

Especialista en colecciones de vehículos – Museo Harley Davidson: un trabajo ideal para un apasionado de las motocicletas, pues incluye la restauración y administración de las cerca de 500 *Harleys* del museo, incluidas la de Elvis Presley y las que aparecieron en las películas *Terminator 2* y *Capitán América*.

Equipo de atención al cliente interno – Southwest: su trabajo principal es conmemorar los eventos más trascendentes en las vidas de los colaboradores de la empresa. En 2013, este equipo remitió más de 25,057 tarjetas de deseo para mejora de salud, regalos y felicitaciones por cumpleaños, matrimonio, etc.; y 4,646 cartas de pésame; con el objetivo de hacer saber a cada empleado de la compañía que es muy importante para la misma.

Ingeniero y líder del equipo de investigación y desarrollo – Gamestop: en este puesto se deben jugar video juegos como principal manera de ganarse la vida, pues se encarga de desarrollar soluciones para arreglar las fallas comunes de las consolas de juego, para lo cual un equipo debe de pasar cientos de horas jugando para verificar que la solución funciona y poder dar la instrucción a los

técnicos de la compañía. Adicionalmente, obtienen acceso a las nuevas plataformas y juegos, antes que nadie.

Gerente Senior del Departamento de Química y Electrónica – Mattel: Ciencia y creatividad fusionadas. En este departamento se especifican los componentes químicos, colores y texturas de juguetes como la muñeca *Barbie* o los carritos de *Hot Wheels*.

Científico Senior – The Kroger Co.: Kroger cuenta con 16 lecherías y 2 plantas de helado. Este puesto debe traer a la realidad las peticiones de sabores recabadas por el equipo de mercadotecnia en sus estudios de mercado, para ser vendidos exclusivamente en sus supermercados.

Director Global de Agronomía – Starbucks: basado en Costa Rica, actualmente se encuentra desarrollando 50 nuevas variedades de granos de café más resistentes y con características de sabor específicas. Una vez desarrollada una variedad, es regalada a los productores locales de café. Se les brinda asesoría y capacitación para que puedan producir con mayor calidad y rendimiento.

3.- Las 25 empresas más admiradas del mundo.

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Apple | 13. Nike |
| 2. Amazon.com | 14. BMW |
| 3. Google | 15. Procter & Gamble |
| 4. Berkshire Hathaway | 16. IBM |
| 5. Starbucks | 17. Nordstrom |
| 6. Coca-Cola | 18. Singapore Airlines |
| 7. Walt Disney | 19. Johnson & Johnson |
| 8. FedEx | 20. Whole Foods Market |
| 9. Southwest Airlines | 21. Samsung Electronics |
| 10. General Electric | 22. McDonald's |
| 11. American Express | 23. 3M |
| 12. Costco Wholesale | 24. Microsoft |
| | 25. Toyota Motors |

A continuación se hace un enfoque en temas específicos de admiración como lo son la responsabilidad social, administración del talento y calidad de productos y servicios. Se enlistan a las 10 empresas más admiradas en cada rubro. Las cifras que se encuentran en el paréntesis al lado de cada compañía, es la calificación obtenida por cada una de ellas, en escala 1-10.

Calidad de administración (management)

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Exxon Mobil (8.66) | 6. Qualcomm (8.36) |
| 2. VF (8.60) | 7. Royal Dutch Shell (8.32) |
| 3. McDonald's (8.54) | 8. J.P. Morgan Chase (8.30) |
| 4. Marriott International (8.45) | 9. Nestlé (8.27) |
| 5. Starbucks (8.37) | 10. IBM (8.15) |

Innovación

- | | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Apple (9.43) | 6. Royal Dutch Shell (7.96) |
| 2. Amazon.com (8.51) | 7. Nike (7.91) |
| 3. Google (8.30) | 8. Starbucks (7.80) |
| 4. Qualcomm (7.98) | 9. Facebook (7.77) |
| 5. Whole Foods Market (7.96) | 10. Starwood Hotels & Resorts (7.73) |

Solidez Financiera

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Google (9.22) | 6. Marriott International (8.52) |
| 2. Apple (9.14) | 7. Nestlé (8.51) |
| 3. Exxon Mobil (8.94) | 8. Nike (8.39) |
| 4. McDonald's (8.78) | 9. Berkshire Hathaway (8.38) |
| 5. Qualcomm (8.74) | 10. Oracle (8.36) |

Responsabilidad Social

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| 1. Walt Disney (8.11) | 6. Whole Foods Market (7.59) |
| 2. Deere (8.01) | 7. BMW (7.58) |
| 3. Cisco Systems (7.91) | 8. Johnson & Johnson (7.58) |
| 4. Starbucks (7.84) | 9. Nestlé (7.56) |
| 5. Unilever (7.60) | 10. Alcoa (7.56) |

Calidad de sus productos y servicios

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Apple (8.93) | 6. Caterpillar (8.44) |
| 2. Nordstrom (8.92) | 7. Exxon Mobil (8.20) |
| 3. Amazon.com (8.76) | 8. Royal Dutch Shell (8.20) |
| 4. Whole Foods Market (8.64) | 9. Walt Disney (8.18) |
| 5. Qualcomm (8.47) | 10. Procter & Gamble (8.15) |

Administración del talento

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1. Apple (8.61) | 6. Goldman Sachs (8.28) |
| 2. Walt Disney (8.49) | 7. Comcast (7.92) |
| 3. Facebook (8.43) | 8. BMW (7.85) |
| 4. Google (8.36) | 9. Nestlé (7.81) |
| 5. Accenture (8.29) | 10. Whole Foods Market (7.81) |

Competitividad Global

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Walt Disney (8.55) | 6. IBM (8.25) |
| 2. Coca-Cola (8.54) | 7. McDonald's (8.23) |
| 3. Caterpillar (8.53) | 8. Accenture (8.22) |
| 4. Nestlé (8.51) | 9. ArcelorMittal (8.17) |
| 5. Boeing (8.38) | 10. L'Oréal (8.00) |

3.1.1 ¿Qué están haciendo las empresas más grandes del mundo para motivar a sus stakeholders empleados?

Great Place to Work® Institute (GPWI) es una organización que tiene presencia en 45 países y trabaja con más de 5,500 de las más innovadoras y exitosas organizaciones en el mundo para estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo. Basados en más de 10 millones de colaboradores en todo el planeta, genera los *Rankings de Las Mejores Empresas para Trabajar®* y

los publica en los medios de comunicación líderes a nivel mundial, alcanzando una audiencia de más de 25 millones de lectores. En México, la primera vez que se publicó esta lista fue en el 2002.

De acuerdo con GPWI, un entorno laboral de confianza es el factor vital para la creación de un excelente lugar de trabajo. Entonces, la medida esencial para saber si una empresa es un excelente lugar de trabajo es la propia opinión de los empleados. Por lo tanto, desarrolló una evaluación (*Trust Index®*) para consultar a los empleados sobre las conductas que miden la forma en la que la credibilidad, el respeto y camaradería, la justicia y el orgullo se expresan en su lugar de trabajo. Para el 2013, GPWI seleccionó las mejores empresas del mundo de entre aproximadamente 6,200 que participaron en la competencia de los Mejores lugares para trabajar (finales de 2012 hasta mediados de 2013, en los 45 países donde opera). En conjunto, estas empresas emplean a más de 11.9 millones de personas. Este estudio es el más grande de su tipo en el mundo. En el *Anexo 1. Casos de éxito en las 25 mejores empresas multinacionales para trabajar en el mundo*, se presentan las acciones que GPWI identificó que están llevando a cabo estas empresas para maximizar la motivación de sus colaboradores y, con ello, su potencial para retener al talento.

En el *Anexo 2. Antecedente empírico: Johnson & Johnson – un adelantado a su época*, se expone de manera sucinta el caso de esta compañía icónica en los negocios internacionales.

3.2 La motivación organizacional en México

De acuerdo con el Reporte Laboral México 2014 elaborado por Hays, consultora global líder en reclutamiento especializado; México tiene un déficit del talento especializado que requieren las industrias más importantes en el país. Este reporte pone de manifiesto la escasez de profesionales, especialmente en áreas como ingeniería, energía, infraestructura y salud, lo cual está obligando a las empresas a buscar el talento fuera del territorio mexicano. El estudio indica que cada día se agranda la brecha entre los conocimientos que demandan las empresas y los que tienen los candidatos. El mercado laboral de profesionales calificados demanda nuevos conocimientos y múltiples habilidades; profesionales en formación permanente, capaces de hacer cada día tareas diferentes.

Gerardo Kanahuati, Director General de Hays México, manifiesta que “necesitamos entender al talento, al capital humano, como uno de los grandes activos de la economía mexicana. Si no empezamos a pensar de esta manera, estaremos perdiendo una oportunidad histórica que muy

probablemente nunca se vuelva a repetir. Un talento que debe ir acompañado del fortalecimiento de los valores de la sociedad mexicana”. Para ello, Hays indica que la solución se debe plantear a mediano y largo plazo, mediante la colaboración de los diferentes actores: gobiernos, instituciones educativas, empresas y profesionales. Las universidades, por ejemplo, tienen que sintonizar sus planes educativos con la innovación industrial y las demandas del mercado. Las empresas tendrán un papel crítico, capitalizando el talento disponible, fidelizándolo y haciéndole compatible con el desarrollo de una carrera profesional gratificante. Por su parte, los profesionales tendrán que replantearse desde cero su futuro y abordar una formación en progreso permanente, dominar diferentes idiomas, forjar una experiencia internacional en diferentes posiciones y responsabilidades, tener una mente abierta al cambio y desarrollar nuevas habilidades de comunicación, comerciales, de liderazgo y máxima flexibilidad, para construir el perfil polifacético que demanda el mercado laboral en México.

Como se estipuló en el capítulo anterior, la retención del talento es vital para el cumplimiento de las metas de las empresas y organizaciones, por lo que debe contarse con un plan estratégico para la motivación de sus colaboradores. La conservación del talento en las compañías también se complica cuando los colaboradores quieren crecer profesionalmente y exploran otras ofertas de trabajo. De acuerdo con el Reporte Laboral México 2014, el 80% de 4,000 empleados entrevistados dijo que consideraban la posibilidad de cambiar de trabajo durante ese mismo año. Sus principales motivaciones para cambiar de trabajo fueron: tener perspectivas de progreso, la remuneración salarial y la satisfacción profesional.

Hays Group México propone seis recomendaciones que las organizaciones pueden emprender para retener al personal talentoso:

1. *Planes de desarrollo.* La empresa puede organizar programas de estudios o de carrera atractivos, que reafirmen el compromiso que tiene el colaborador con la organización a la vez que incrementa sus habilidades y conocimientos.
2. *Horarios flexibles.* Uno de los beneficios que más buscan los colaboradores son los horarios flexibles o, si es posible, trabajar desde casa; ya que aprecian tener un equilibrio entre su vida laboral y personal.
3. *Incentivos.* Si los colaboradores rebasan las expectativas en un proyecto o innovan en los procesos, un día de descanso o un bono a final de mes pueden ser estímulos que reconozcan el esfuerzo y fortalecer la conexión con la compañía.

4. *Espacios recreativos.* Establecer un lugar de descanso o recreativo en la oficina puede lograr que los trabajadores reduzcan su estrés por la carga de trabajo, además de dar oportunidad de que aflore su creatividad.
5. *Salir de la rutina.* Otro modo de fomentar la creatividad y la productividad es sacando a los colaboradores de la rutina. Si se les da 20% del tiempo en el que están en el trabajo para la realización de proyectos o asignaciones que les interese implementar, puede llevar a los profesionales a mejorar en innovación y calidad.
6. *Actividades extracurriculares.* Muchas organizaciones ya están llevando a cabo estas actividades, por ejemplo: equipos deportivos o actividades grupales fuera del trabajo, para promover la integración y un ambiente laboral positivo que difícilmente ignorarán los profesionales cuando valoren buscar otro trabajo.

Pero, ¿Por qué la felicidad de los empleados es importante para las ganancias de una empresa? De acuerdo con la revista Forbes, en un artículo publicado en su página de internet el 28 de julio de 2014, conocer las expectativas de sus colaboradores puede ayudar a las empresas a enfocar de una manera más adecuada sus políticas de recursos humanos y, con ello, ser más efectivas y rentables a la hora de elegir los destinos de sus inversiones en motivación de personal y desarrollo de su gente, con la consecuente mejora de su productividad, compromiso, creatividad y desarrollo organizacional. Este artículo se fundamenta en los resultados obtenidos en el estudio trimestral *Workmonitor*, de la empresa de recursos humanos Randstad. El sondeo mediante el cual se obtuvo la información de este estudio se realizó en 34 países, con el objetivo de identificar las tendencias de movilidad de los trabajadores dentro del mercado laboral. La población objetivo fueron personas entre los 18 y 65 años de edad, que trabajaban un mínimo de 24 horas por semana, con una remuneración económica y que no fueran auto-empleados. Se obtuvieron los siguientes resultados:

En México 8 de cada 10 trabajadores se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo y con su jefe, lo que le otorga el primer lugar en el rubro, seguido de Noruega (79%) e India (77%). En contraste, los países que presentaron un nivel bajo de satisfacción en el trabajo fueron Hong Kong (46%) y Japón (40%).

Randstad concluye que para las empresas, la satisfacción de los trabajadores puede considerarse uno de los aspectos de mayor impacto en la productividad y, por ende, en la rentabilidad de la misma. De acuerdo con Nancy Luviano, gerente de la división de Staffing en Randstad México, algunos de los aspectos más valorados por los empleados son: el ambiente laboral; la comodidad en el sitio de trabajo; una buena relación con los compañeros; el crecimiento

y desarrollo profesional; y el reconocimiento de logros y metas alcanzadas (pues esto representa una motivación para seguir cumpliendo con su labor y plantearse, incluso, objetivos más altos e importantes).

En esta misma línea de pensamiento, y para reforzar la idea intuitiva de la correlación entre la felicidad o bienestar de los *stakeholders* empleados y el desarrollo y rentabilidad de su empresa, se hace muy conveniente resaltar la postura que el hombre más rico del mundo y uno de los empresarios más importantes a nivel internacional, el mexicano Carlos Slim, ha hecho pública en diversos foros internacionales desde el año 2012.

El 12 de junio de 2012, la revista española La Vanguardia publicó en su portal de Internet una nota intitulada “Slim propone una jornada laboral de tres días a cambio de jubilarse a los 70”, donde resume la propuesta que lanzó el empresario mexicano en una conferencia sobre el impacto de las telecomunicaciones en los negocios, pronunciada en la sede de la ONU en Ginebra, Suiza; de cambiar el modelo de trabajo a tres días laborales de “10 u 11 horas, para tener libres otros cuatro días y dedicarlos a la familia, a innovar, a cultivarse o a crear”.

Lo anterior, basado en que las condiciones de salud y la expectativa de vida, así como la tecnología disponible han tenido grandes avances en el mundo, por lo que las personas pueden ser laboralmente activos y productivos hasta una edad superior a la del retiro actual, en la mayoría de los países. Por lo que sugirió a los gobiernos subir la edad de jubilación hasta los 70 años ya que el actual límite se estableció cuando el trabajo era más físico y “la gente se moría a los sesenta o poco más, pero ahora vivimos hasta los 85 o los 90”. Slim señaló que cada vez es más fácil y común estar “conectado” y que la red de telecomunicaciones actual es el “sistema nervioso de la nueva civilización”, pronunciándose en pro del acceso universal a la banda ancha.

Abogó asimismo por “una civilización generosa y virtuosa que se sustenta en el bienestar de los otros, en la que los otros sean educados y formen parte de la modernidad”. Subrayó que gracias a las nuevas tecnologías se ha apoyado la democracia en contraste con un “poder monolítico”, pues impulsan la movilidad, la libertad, la creatividad, los derechos humanos, la globalización, la competencia y la productividad.

El 17 de julio de 2014, en el marco de la XX Reunión Plenaria del Círculo de Montevideo llevada a cabo en la ciudad de Asunción, Paraguay, vuelve a proponer en este foro político-empresarial su idea de una semana laboral de tres días, con una carga de 11 horas y cuatro días libres para generar más empleo y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, explicando que “con cuatro días libres a la semana, habrá más generación de empleo con el fomento del turismo,

el entretenimiento y el comercio del ocio.” “Se aproxima un cambio radical en la forma de trabajo”, advirtió. “Esto quiere decir que las personas ya no se van a jubilar a los 50 o 60 años como establecen los contratos colectivos. En el futuro, las personas van a tener que trabajar más años, hasta los 75 u 80, pero solamente tres días a la semana, quizás 11 horas por día”, para aliviar la carga de jubilados. “La expectativa de vida ahora es mucho mayor a la que se tenía en el pasado. Ya no es sostenible una jubilación tan temprana”, destacó.

Reconoció que si bien es cierto que los servicios públicos y privados deben trabajar las 24 horas, no tiene que ser el mismo caso con las personas; y recordó que en el siglo XX, de 72 horas, el horario de trabajo se redujo a 60, luego a 48 y ahora de 40 a 35 horas a la semana. Explicó que los tiempos han cambiado y que ahora los trabajadores, gracias a la tecnología, ya no son sometidos a tanto trabajo físico.

El 28 y 29 de julio de 2014 dos publicaciones prestigiosas, Bloomberg y Financial Times, respectivamente; publicaron notas de apoyo a estas ideas de Slim.

En el caso de la primera casa editorial, Michael Skapinker publica la nota “La idea de Slim suena a locura, pero es muy buena”, en la cual resalta que dicha propuesta “de que trabajemos tres días a la semana suena a locura. Pero muchos en 1922 pensaron que Henry Ford estaba loco por anunciar que sus empleados trabajarían sólo cinco días a la semana”. Procede a explicar que mantener trabajando a los empleados más longevos tiene sentido para las sociedades, especialmente aquellas que están envejeciendo y en las que menos jóvenes deberán cargar con pensionados con una mayor expectativa de vida. Pero que también tiene sentido para los empleados longevos: una mezcla de trabajo y ocio es lo que muchas personas quieren.

Skapinker (2014) hace un especial énfasis en lo que Slim, ahora de 75 años de edad, visualiza: que esa opción generaría una fuerza laboral más saludable y productiva, al mismo tiempo que solucionaría desafíos financieros relacionados con la longevidad. Resalta la consistencia de Slim al predicar con el ejemplo pues en Telmex, el contrato colectivo permite que los trabajadores que empezaron a trabajar muy jóvenes sean elegibles para retirarse antes de los 50 años. Pero un esquema voluntario instituido por el empresario les permite seguir laborando, con sueldo completo, sólo cuatro días a la semana.

Mientras tanto, en una nota editorial que Bloomberg intituló como “Las coincidencias entre Slim y Seúl”, manifiesta que vale la pena tomar nota cuando el individuo más rico del mundo tiene algo que decir sobre el trabajo y la productividad. Expone el caso de Seúl, la ciudad más grande de un país famoso por sus rigurosas jornadas laborales, por horarios nocturnos y una privación crónica

del sueño, cuyo gobierno municipal ha lanzado una iniciativa por medio de la cual los trabajadores tendrán permiso para dormir siestas vespertinas, durante los meses de verano. Pues está comprobado científicamente que el tomar siestas mejora el rendimiento cognitivo, especialmente si se le destina un rango de 10 a 25 minutos. La nota puntualiza que la genialidad de las ideas de Slim y Seúl es que aceptan la maleabilidad de la semana laboral del siglo XXI pero se pregunta por qué el cambio es en una sola dirección. El hecho de que el lugar de trabajo funcione 24 horas, 7 días a la semana, no significa que con la semana laboral también deba ocurrir lo mismo. Después de todo, la semana de cinco días se estableció en una época en que se tenían productos textiles, motores de vapor y faroleros. Cuestiona “¿El lugar de trabajo no se ha vuelto más eficiente desde entonces? ¿No debería hacerlo la semana laboral, acaso?”

Un apoyo adicional a estas ideas proviene de uno de los magnates más reconocidos del mundo: el multimillonario y sumamente creativo Richard Branson, quien posee un imperio de más de USD\$30 billones y lidera a más de 50,000 empleados y que el 25 de julio de 2014 publicó en su blog una nota con el siguiente título “Por qué la idea de una semana laboral de 3 días de Carlos Slim podría funcionar”, en la cual no sólo apoya las ideas de Slim, sino que va más allá y añade que él cree que “los cambios a las prácticas laborales no se deberían enfocar sólo en los trabajadores de edad más avanzada. El concepto de trabajo flexible debería de aplicarse a todos, que es algo que incentivamos en Virgin”. Finaliza su nota exponiendo que cree “firmemente que las personas deben ser alentadas a que trabajen cuando, donde y como quieran, para obtener los mejores resultados posibles”. Incluso advierte que se aproxima un cambio radical en los modelos de trabajo y que este tipo de pensamiento podría ser el futuro de los negocios, para mejorar la productividad y optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles.

De acuerdo con el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem, 2014), perteneciente a la Secretaría de Economía del Gobierno de la República Mexicana, una adecuada motivación de los empleados no sólo disminuye los índices de rotación, sino que impulsa el crecimiento de la competitividad y la producción de una empresa. En su portal de Internet, el Inadem publica los resultados de la encuesta “Motivaciones del mexicano en el trabajo”, realizada por la firma de servicios de Recursos Humanos Randstad, misma que resalta que los profesionales mexicanos son cada vez más tendientes al cambio de empleador e identifica que en México, la primera razón por la que los trabajadores buscan otro empleo es la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa. Dicho estudio concluye con diez recomendaciones mantener motivado al equipo de trabajo de la mayoría de las empresas mexicanas, mismas que se presentan a continuación:

1. *Construir una marca fundacional*: destacar la buena reputación de la empresa como empleadora, manteniendo una coherencia entre su imagen externa e interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de pertenencia.
2. *Crear un clima laboral estimulante*: desarrollar un ambiente de trabajo en el que las personas puedan entablar relaciones sociales y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos personales.
3. *Desarrollar la carrera del personal*: es importante que los empleados tengan claras las posibilidades de desarrollo profesional, garantizándoles que podrán alcanzar nuevas responsabilidades.
4. *Compensar al empleado*: es esencial que se reconozcan sus logros, ya sea de manera extrínseca monetaria o no-monetaria.
5. *Lograr retos*: impulsar a los empleados para que obtengan logros personales y que se sientan parte de los conseguidos por la empresa.
6. *Optimizar la comunicación*: tomar en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de los empleados, para que se sientan integrados y parte de algo “más grande” que ellos.
7. *Facilitar el aprendizaje*: la capacitación constante en diversas áreas es sumamente importante para que un equipo sienta que evoluciona y crece profesionalmente; además, la capacitación aumenta su competitividad.
8. *Crear una cultura de confianza*: implica intervenir en las relaciones conflictivas y fomentar un ambiente donde prime la confianza mutua dentro de la empresa.
9. *Fomentar la sociabilidad*: establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre los integrantes. Esto ayuda a crear lazos de efectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la empresa.
10. *Balancear entre la vida laboral y la familiar*: los especialistas recomiendan otorgar al equipo una mayor flexibilidad en los horarios; un ejemplo de ello es el llamado *home office*, que permite trabajar desde casa.

Una empresa mexicana, la más grande del mundo en su industria y que no sólo ha consolidado la adopción de estas diez recomendaciones, sino que ha ido mucho más allá en sus esfuerzos –e inversiones– para desarrollar y perpetuar el ciclo de impactos positivos de la motivación organizacional (a mayor motivación organizacional, mayor compromiso organizacional, mayor satisfacción del empleado, menor rotación, menor ausentismo, más creatividad, mayor productividad del empleado y, por ende, mejores resultados organizacionales) es Grupo Bimbo, cuyo análisis de caso se presenta en el Anexo 3. *Bimbo – el titán mundial de la panificación y su creación de valor*.

CAPÍTULO

4

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo anterior, se presentó una visión general de lo que está sucediendo en el mundo y en México en cuanto a motivación de los *stakeholders* empleados se refiere, en compañías líderes en su ramo y admiradas en el mundo, con la finalidad de tener un mejor contexto para llevar a cabo el trabajo empírico de esta investigación y poder estar en las mejores condiciones para comenzar con la fase de recolección de la información de campo de este estudio.

Para lograr los objetivos que se propusieron al inicio de esta investigación, se debe seguir una metodología clara y apegada al método científico: por lo que en este capítulo se plantean y exponen las bases metodológicas sobre las que se sustenta la presente investigación o, como lo explican Hernández *et al* (2006), se presenta el plan o estrategia que se desarrolló para obtener la información necesaria para poder llevar a cabo este esfuerzo de investigación.

Charles Sanders Peirce, reconocido como el padre del pragmatismo y del pensamiento “abductivo”, establece cuatro métodos para generar conocimientos que ayuden a avanzar a la ciencia (Kenneth L. Ketner, 1992), a saber:

- El método de tenacidad: influenciado por las creencias pasadas, ya establecidas.
- El método de autoridad: determinado por el peso de la tradición o la sanción pública.
- El método *a priori*: que tiene como principal fundamento a la intuición.
- El método científico: basado en conceptos objetivos y susceptibles de ser comprobados.

El estudio de la metodología científica constituyó uno de los principales intereses de Peirce a lo largo de su vida y, al igual que otros pensadores del siglo XIX, estaba convencido del carácter auto-correctivo del razonamiento científico, en particular de la inducción; manteniendo que el uso sostenido del razonamiento inductivo haría a largo plazo que el error fuese eliminado y quedara la verdad. Sin embargo, para Peirce el motor de la investigación científica residía en la “abducción”,

una peculiar operación de la mente por la que surge una conjetura o hipótesis capaz de explicar los fenómenos que sorprenden la experiencia y que consiste “en examinar una masa de hechos y en permitir que esos hechos sugieran una teoría” (Peirce, 1905). Se trata de un razonamiento mediante hipótesis, una intuición (*insight*, en el idioma inglés), una combinación de la lógica con el instinto que entraña una novedad. Aunque esto no sería posible sin conocimientos previos, la abducción permite que la creatividad y el nuevo conocimiento se hagan presentes en la investigación, sin embargo, por sí sola no podría dar lugar al efectivo avance de la ciencia, que sólo se produce mediante el desarrollo de la metodología científica completa.

El primer paso de dicha metodología, comienza con la experiencia, esto es, se observan los fenómenos, se ponderan y se establece una presunción que aparece como una posible explicación. Sin embargo, esa hipótesis que despierta en el investigador una inclinación a creer, ha de ser probada. A esta fase abductiva, que supone el surgimiento de la hipótesis creativa, ha de seguirle la fase deductiva en la que a partir de la hipótesis se infieren, mediante un análisis lógico, una serie de predicciones experienciales. La tercera fase sería la inductiva, en la que esas predicciones deben ser comprobadas empíricamente. En esta última fase se podrá conocer si la hipótesis es lógicamente correcta, si requiere alguna modificación no esencial o si debe ser rechazada por completo. Si la hipótesis es rechazada, las pruebas experimentales funcionan como base para formular una nueva hipótesis.

La presente investigación utiliza el método científico; y el enfoque que adopta, es el mixto con un enfoque de tipo CUAN-cual; para tratar de maximizar los beneficios de los enfoques cuantitativo y cualitativo, como se explica a continuación.

4.1 Los procesos mixtos de investigación

Mucho es el debate que se ha presentado durante gran parte del siglo XX sobre qué tipo de enfoque es mejor en una investigación ¿el cualitativo o el cuantitativo? Esta tesis no pretende abundar sobre tal discusión, pues coincide con el cada vez mayor número de investigadores y expertos en el campo de la metodología convencidos de que ambos son sumamente valiosos y que a través de ambos se han generado aportaciones muy relevantes para hacer avanzar la frontera del conocimiento en todas las ciencias.

Maxwell (1992) y Henwood (2004) coinciden en que un método o proceso en particular no ofrece una validez intrínseca inherente de facto, pues en algunas ocasiones su misma aplicación puede dar como resultado datos válidos y, en otras, inválidos. Por lo que la validez, entonces, depende de la calidad de los datos recolectados, de los análisis efectuados y de las explicaciones y conclusiones alcanzadas por utilizar un método determinado en un contexto específico y con un propósito particular. Así, y en concordancia con lo expuesto por Hernández *et al* (2006), el enfoque de este estudio sería catalogado dentro del grupo de "los pragmáticos", esto es, investigadores que brindan el mismo estatus a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto; que están abiertos a cualquier posibilidad y que consideran que el planteamiento del problema y las circunstancias de la investigación es lo que debe definir el método más adecuado a utilizar. Así, la utilización de la combinación del método cuantitativo y del cualitativo es conveniente en un mismo estudio, solo si es el enfoque que mejor apoyará a responder las preguntas de investigación que lo dirigen.

Una organización, por ejemplo cualquiera de las cuatro que fueron estudiadas en este trabajo, es al mismo tiempo una realidad objetiva y subjetiva, puesto que se compone tanto de elementos materiales y tangibles (edificios, oficinas y espacios de trabajo, herramientas, maquinaria y equipo, personal, etc.), como inmateriales e intangibles (cultura organizacional, liderazgo, valores compartidos, capacidades, etc.). Por ello, desde la perspectiva del autor, un abordaje basado en una sola visión sería incompleto; por lo que la presente investigación recolectó, procesó, analizó y vinculó datos e información cualitativa y cuantitativa, para tratar de responder a las preguntas de investigación que orientaron al presente trabajo.

Cabe resaltar la consciencia que tuvo el investigador sobre los desafíos que representaba el proponer la aplicación de un enfoque mixto, como el mayor esfuerzo y dedicación que le implicaría el asegurar un sólido conocimiento de los métodos cualitativo y cuantitativo; la definición de los criterios de evaluación de la investigación (transferencia vs. generalización, por ejemplo); la combinación de procedimientos para revisión de la literatura, entre los más importantes.

Adicionalmente a las razones expuestas anteriormente, se eligió este enfoque puesto que "el enfoque mixto es la posición que promueve más la innovación en las ciencias" (Henwood, 2004) y debido a las ventajas que ofrece, entre las que destacan (Hernández *et al*, 2006):

- Se logra una perspectiva holística y más completa del fenómeno. Si al aplicar dos métodos diferentes, maximizando las fortalezas de cada uno, se llega a los mismos resultados, se

incrementa la confianza del investigador en que éstos son una representación real, precisa y genuina de lo que ocurre en el fenómeno en estudio.

- Brindan una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), profundidad y complejidad (cualitativa), generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa) (Creswell ,2005).
- La multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes y análisis (Hernández *et al*, 2006).

Asimismo, el enfoque mixto es el que mejor se adecua al tipo de estudios complejos, entre los que se incluyen los estudios sobre el desarrollo humano y de la creación e intercambio de valor, puesto que requieren de amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y entendimiento.

4.2 La investigación correlacional

La investigación correlacional tiene el objetivo de medir o cuantificar el grado y el sentido o dirección de la asociación entre dos o más conceptos o variables, mediante un patrón predecible para un grupo o población definidos, en un momento determinado. Esto es, tiene como propósito conocer “la dirección y la intensidad de la relación que pudiera existir entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández *et al*, 2006). En este tipo de investigaciones se puede estudiar la relación entre dos, tres o múltiples variables, midiendo primero cada variable que se presume se encuentra relacionada, para después medir y analizar la correlación entre ellas.

Se persigue determinar el grado y el sentido –positivo o negativo– en el cual las variaciones en una o varias variables (independientes) determinan la variación en otra (dependiente). La aportación principal de los estudios correlacionales es proporcionar claridad sobre cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, intentan predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con valores altos en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, significa que éstas fluctúan sin seguir un patrón sistemático entre sí; de este modo, habrá sujetos que tengan valores altos en una de las dos variables y bajos en la otra, sujetos que tengan valores altos en una variable y altos en la otra, sujetos con valores bajos en una y bajos en la otra, y sujetos con valores medios en las dos variables.

4.2.1 Tipos de problemas que aborda la investigación correlacional

Entre la variedad de problemas que se podrían abordar con este tipo de alcance se encuentran: ¿Cómo ha influido este cambio de X en Y? ¿Qué pasa (o qué ha pasado) con Y cuando sucede esto con X? ¿Con qué intensidad o regularidad sucede?, entre otros. A continuación se mencionan algunos ejemplos: ¿Cuál es la relación entre el estado nutricional, la educación y el nivel de ingresos de los padres en un grupo de estudiantes? O, ¿Cuál es el grado de satisfacción con el trabajo en relación con el nivel educativo/condiciones del trabajo entre los trabajadores de la empresa “W”? O, ¿Cuál es la relación entre el tiempo/hábitos de ocio y la edad/nivel cultural/nivel económico de los habitantes de una población determinada?

4.2.2 Variantes de correlaciones

Existen diversos coeficientes que miden el grado de correlación, que se adaptan a la naturaleza de los datos. Entre los más populares se encuentran:

Coefficiente de correlación de Pearson (introducido en realidad por su mentor, el científico antropólogo, geógrafo, inventor, meteorólogo, estadístico y psicólogo británico Francis Galton en 1988): es el más conocido y aplicado de los existentes y se obtiene dividiendo la covarianza de dos variables entre el producto de sus desviaciones estándar. En estadística, este coeficiente simbolizado por r o por r_p , es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas continuas, esto es, sólo puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas y se hayan medido hasta un nivel cuantitativo continuo y su distribución sea semejante a la de la curva normal. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

Coefficiente de correlación de Spearman: En estadística, este coeficiente identificado como ρ (**rho**) o r_s , es una medida de la correlación entre dos variables aleatorias pero que, a diferencia del de Pearson, no tienen una distribución semejante a la curva normal, o bien, cuando una o ambas son discretas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

Correlación canónica: Este análisis fue desarrollado por Harold Hotelling como un método de análisis multivariante cuyo objetivo es buscar las relaciones que puedan existir entre dos grupos de variables y la validez de las mismas. Se diferencia del análisis de correlación múltiple en que éste sólo predice una variable dependiente a partir de múltiples independientes, mientras que la correlación canónica predice múltiples variables dependientes a partir de múltiples independientes. Al diseñar el experimento hay que considerar el tamaño de la muestra ya que son necesarias un mínimo de observaciones por variable, para que el análisis pueda representar las correlaciones adecuadamente.

Coefficiente de Correlación Intraclass (CCI): De acuerdo con Mandeville (2005), el objetivo de este coeficiente es determinar el grado de concordancia de las observaciones por diferentes observadores e instrumentos, como medida de consistencia cuando no existe *un* estándar de “oro”. El CCI ha sido aceptado como el índice de concordancia para datos continuos.

Coefficiente de correlación múltiple: Cuando se quiere correlacionar simultáneamente más de dos variables (por ejemplo: motivación, satisfacción en el trabajo, moral y autonomía, en el grupo de *stakeholders* empleados de una empresa), se utiliza el coeficiente de correlación múltiple o **R**, que es un índice que expresa la relación existente entre un conjunto de variables que funcionalmente se pueden considerar como independientes respecto de otra a la que, teóricamente, se le otorga la categoría de dependiente. Este coeficiente toma un rango de valores del 0 a +1 y no puede ofrecer nunca valores negativos, aunque su interpretación sigue las mismas pautas que las que se señalaron en la correlación de Pearson.

Correlación parcial: es un sub-modelo que permite establecer el grado de relación entre dos variables después de controlar la influencia de una tercera.

Correlación curvilínea: ofrece una solución al caso en que la relación de las variables no es lineal.

El coeficiente que se utilizó en esta investigación es el de correlación producto-momento o de Pearson, para identificar aquellas variables que tuvieran una significancia elevada para explicar la motivación organizacional. Es decir, para identificar aquellas variables independientes que tengan una correlación alta o muy alta y, como en el caso de las variables de este estudio todas las asociaciones son positivas, se tomarán aquellas con un valor superior a +0.7.

Una vez calculado el valor del coeficiente de correlación lo que más interesa y que mayor impacto tiene en los resultados es *su interpretación*, misma que puede hacerse desde dos perspectivas básicas:

1.- *Significación estadística*: orientada a determinar si el valor obtenido muestra que las variables X y Y están relacionadas en realidad, o si tan solo presentan dicha relación como consecuencia del azar, o si su relación es espuria. Se dice que un coeficiente de correlación es significativo si se puede afirmar, con una probabilidad aceptable, que es diferente de cero.

2.- *Proporción de variabilidad compartida o explicada*: también conocida como *coeficiente de determinación*, ofrece una explicación más cabal sobre el fenómeno en estudio y corresponde al cuadrado del coeficiente de correlación. Es decir, que si se establece que la variable dependiente Y corresponde a un cierto aspecto de la conducta que se desea conocer y se define su variabilidad total, se trata de encontrar un conjunto de variables $X_1, X_2, \dots, X_k$ que absorban o expliquen de Y un gran porcentaje de su variabilidad.

4.2.3 Correlación y causalidad

El que dos variables se correlacionen quiere decir que covarían, pero no se puede inferir que una es la causa de la otra. Por ello, se debe tener mucha cautela con las explicaciones derivadas del uso de la correlación. Es muy importante la teoría, los estudios anteriores, la reflexión crítica y la experiencia del investigador para guiar la estrategia correlacional (Cancela Gordillo *et al*, 2010).

Entonces, es importante clarificar que la correlación no busca dar una explicación de causalidad a la relación entre las variables, pues la covariación no implica, necesariamente, que dicha relación exista; esto se debe principalmente, a los siguientes dos problemas:

- *Problema de la direccionalidad*. Se refiere a la imposibilidad para demostrar qué variable ocurre en primer lugar (la causa) y cuál en segundo (el efecto). En el estudio correlacional las variables son simplemente observadas y se determina si hay o no una relación entre ellas. En caso afirmativo, se determina su intensidad y si dicha relación es positiva o negativa, pero no establece una relación de causalidad.

- *Problema de la “tercera variable”*. Al no crear ni controlar las variables (como sí ocurre en el experimento), los investigadores no pueden determinar con certidumbre si alguna variable no observada o no considerada está relacionada con alguna de las otras variables y es el auténtico agente causal.

En este punto cabe la clarificación de que el investigador fue consciente de que uno de los aspectos al que hay que poner una atención muy especial en este tipo de técnicas de investigación es la probabilidad de ocurrencia de correlaciones espurias, esto es, el riesgo de que se presente el caso de que dos variables estén aparentemente relacionadas entre sí, pero que en la realidad no sea así. Entonces, y como es de anticiparse, a los resultados de este análisis se les aplicaron todas las pruebas de significación estadística, multicolinealidad, etc., que se consideraron pertinentes.

Lo expuesto anteriormente busca poder estructurar un modelo que ofrezca la relevancia y solidez estadística que permita soportar los resultados y se pueda proceder a su contraste con las hipótesis y así generar un conocimiento válido, interna y externamente.

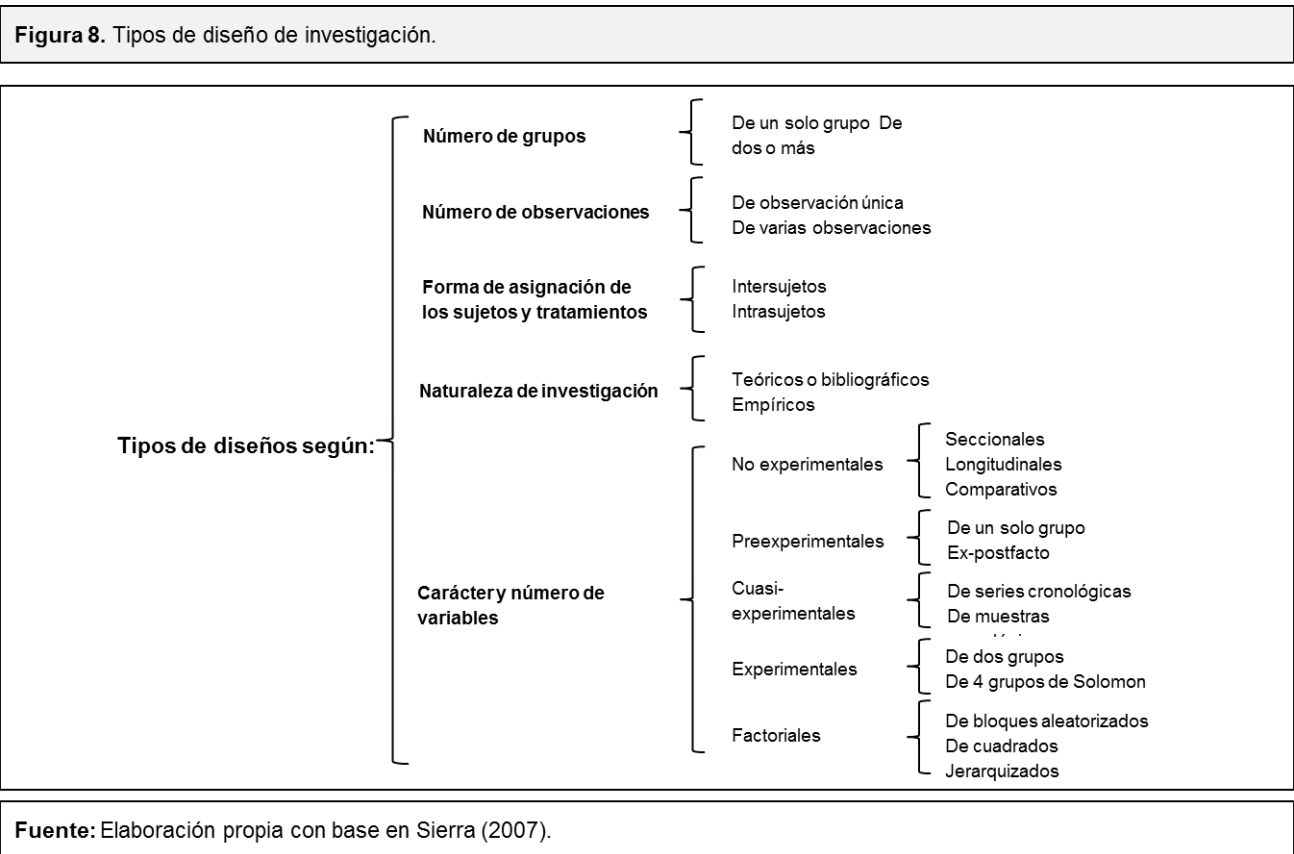
Para asegurar la adecuación del coeficiente correlacional a utilizar, hay que tener claridad en cuanto al tipo de datos que se obtendrán y analizarán. En términos estadísticos y de acuerdo con Sierra (2007), por su naturaleza, las variables pueden ser cualitativas y cuantitativas. Las primeras son aquellas cuyos elementos de variación tienen un carácter de cualidad o no numérico, a diferencia de las segundas, en las que tales elementos tienen un carácter numérico o cuantitativo. Las variables cuantitativas, a su vez, se pueden dividir en dos tipos: categorizadas (aquellas en las que la serie numérica que abarcan está dividida en intervalos agrupados) y no categorizadas. Estas últimas, se subdividen en las dos categorías que interesa medir: discretas y continuas.

Las variables discretas son aquellas cuyas observaciones se agrupan inherente o naturalmente en categorías, debido a que por su naturaleza sólo pueden tomar ciertos valores muy específicos. Es decir, que se hallan restringidas a determinados valores dentro de su rango. Un buen ejemplo podría ser el “género” de una persona. Los seres humanos, fisiológicamente, pueden ser mujeres u hombres, se ajustan a una u otra categoría y no hay continuidad ni puntos intermedios entre ambos. Otro ejemplo es el grado académico de un entrevistado para un puesto vacante, en donde el entrevistador podría crear las siguientes categorías para describir a esta variable: a) primaria completa, b) secundaria completa, c) bachillerato completo, d) educación superior completa, e) maestría completa y f) doctorado completo.

Las variables continuas, a diferencia de las discretas, sólo se pueden agrupar en categorías determinadas en forma arbitraria porque, por su naturaleza pueden tomar cualquier valor a lo largo de una escala numérica continua; por ejemplo, la estatura de los habitantes de un país o el ingreso de las familias en dicho país. Un buen ejemplo en el área de la educación son las calificaciones de pruebas, que sólo se pueden agrupar arbitrariamente creando intervalos artificiales, como por ejemplo 1-20, 21-40... Sin embargo, los intervalos también podrían ser 1-10, 11-20, 21-30..., o cualquier otro que se prefiera, ya que la variable no se ajusta naturalmente a categorías predeterminadas como en el caso de las variables discretas.

4.3 Diseño de la investigación

De acuerdo con Sierra Bravo (2007), existe una tipología muy amplia de diseños de investigación, según el elemento que se tome como base para su clasificación. Tal tipificación se muestra a continuación.



Con base en la anterior clasificación, el presente estudio se basó en un diseño no-experimental, correlacional, del tipo seccional-comparativo, que es una extensión de los otros dos tipos de diseños no experimentales (seccionales y longitudinales); y que abarca dos o más grupos diferentes, permitiendo con ello su comparación, en un momento determinado. Esto es, se trata de dos o más muestras aleatorizadas, observadas una sola vez. Este tipo de estudios, normalmente, proporcionan una mejor base para el análisis, interpretación y estudio de la causalidad que los demás de su clase; además de que tienen una marcada orientación al contraste de las hipótesis determinadas por un estudio, lo que implica la preparación de muestras específicas compuestas por los diferentes subgrupos que dicho contraste requiere.

Adicionalmente, y como se mencionó al inicio de esta sección, esta investigación fue orientada por un enfoque mixto. En este tipo de enfoque, los tipos de diseño son cinco: de dos etapas, mixtos complejos, en paralelo, de triangulación y de enfoque dominante o principal. En el presente estudio, el diseño de la investigación correspondió a este último tipo, específicamente, en su variante CUAN–cual (Hernández *et al*, 2006 & Grinnell, 1997), como se podrá observar en la sección denominada “Instrumento de recolección de datos”.

4.3.1 Diseños de enfoque dominante o principal

Este modelo se administra y ejecuta con la perspectiva prevaleciente de alguno de los enfoques, pero conservando algún(os) componente(s) del otro enfoque. En el caso particular de este trabajo, se trata de un estudio cuantitativo, al que se le adicionó un componente cualitativo. De acuerdo con Grinnell (1997), este proceder ofrece la ventaja de que aprovecha la solidez de la aplicación de uno de los métodos, enriqueciendo tanto la recolección de los datos como su análisis.

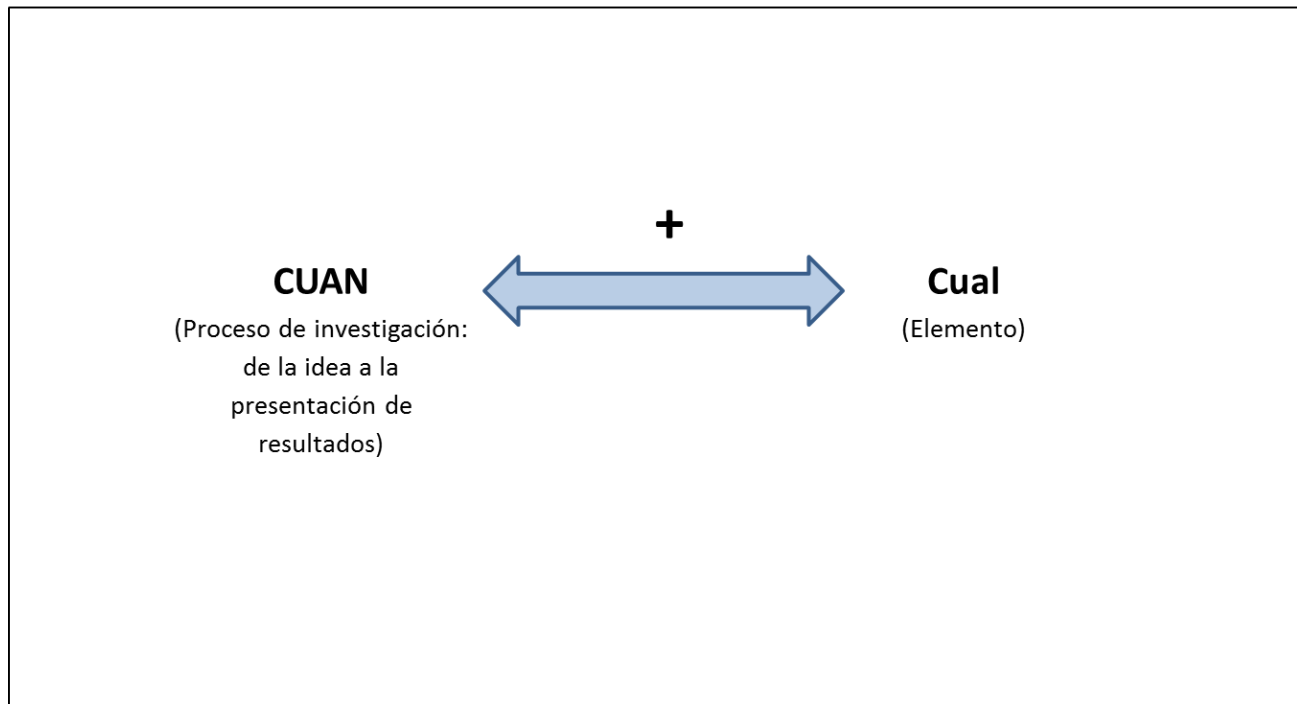
Janice Morse (1991) presentó una propuesta de un sistema de notación para los diseños mixtos que hoy en día se encuentra más o menos extendido y que se resume a continuación:

- La etapa de diseño cuantitativo se simboliza como QUAN (CUAN, en español).
- La etapa de diseño cualitativo se simboliza como QUAL (CUAL, en español).
- El símbolo de "mas" (+) indica una recolección simultánea de datos cuantitativos y cualitativos.
- Una flecha (y su dirección) muestra la secuencia de la recolección de los datos cuantitativos y cualitativos.

- Las letras mayúsculas indican el enfoque (cuantitativo o cualitativo) que será el dominante o el principal para el estudio en cuestión.
- Las letras minúsculas indican el enfoque (cuantitativo o cualitativo) que tendrá una menor prioridad, esto es, el enfoque componente.

Cabe el señalamiento de que por “enfoque”, se deberá de entender desde la recolección de datos hasta la aplicación del proceso en todo el estudio (sea cuantitativo, cualitativo o mixto). De esta manera, el diseño aplicado en la investigación objeto de este documento podría esquematizarse como se muestra en la figura siguiente.

Figura 9. Esquema de un diseño mixto de enfoque principal o dominante Cuantitativo (CUAN-Cual).



Fuente: Elaboración propia con base en Morse (1991) y Hernández (2006).

Cabe señalar que para la presente investigación se siguieron las fases que, de manera ejecutiva, presentan Cancela Gordillo *et al* (2010) para investigaciones correlacionales, a saber:

- Identificar y formular el problema a investigar.
- Establecer los objetivos e hipótesis del estudio.
- Seleccionar las variables a correlacionar.

- Diseñar o seleccionar los sistemas de recolección de información.
- Recoger y analizar los datos.
- Interpretar los resultados a la luz de la teoría.
- Extraer conclusiones.

4.4 Operacionalización de las variables

Sierra (2007) considera que, de acuerdo con su nivel de abstracción, las variables se pueden clasificar en generales (realidades no inmediatamente medibles empíricamente), intermedias (expresan dimensiones o aspectos parciales de estas variables, por lo que son más concretas y cercanas a la realidad) y empíricas o indicadores (que representan aspectos de estas dimensiones, directamente medibles y observables). Así, el proceso mismo de hacer operativas –operacionalizar– a las variables, se podría entender como su traducción de un nivel general a uno intermedio y, luego, uno empírico o a nivel de indicadores, para lo cual se hará uso de una de las técnicas más comunes en las ciencias sociales: la encuesta.

4.4.1 La encuesta y el cuestionario

Para la recopilación y posterior análisis de la información referente a las cuatro empresas que se incluyeron en el censo, se desarrollaron y aplicaron instrumentos específicamente para este estudio. Para Sierra (2007), la técnica más recomendable para recoger los datos en investigaciones del tipo al que pertenece la presente, es la observación mediante encuesta y, lógicamente, a través de su principal instrumento: el cuestionario. Este investigador considera que los principales rasgos que caracterizan a la encuesta son los siguientes:

1. Observación de los hechos a través de las manifestaciones realizadas por los propios estudiados.
2. Es un método de obtención de datos preparado especialmente para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva que, mediante los sistemas de muestreo, puede extenderse a comunidades nacionales e internacionales, al mismo tiempo que facilita la obtención de información sobre una amplia gama de cuestiones de manera simultánea, y no únicamente sobre un aspecto o problema.

4. Posibilita a la investigación social, para que se extienda a los aspectos subjetivos de los miembros de una sociedad y, por ende, de los hechos y fenómenos sociales.

Briones (2003) considera que uno de los tipos de investigación cuantitativa más utilizados es, precisamente, la encuesta social. La define como “un método de obtención de información mediante preguntas, orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que cumplen con las características deseadas o requeridas por el problema de investigación”. De acuerdo con este autor, la información obtenida mediante este tipo de encuesta puede clasificarse en las siguientes categorías:

- a) Demográfica: edad, sexo, estado civil, etc.
- b) Socioeconómica: ocupación, nivel de ingreso, escolaridad, movilidad social, etc.
- c) Conductual: participación social, innovación, actividades culturales, etc.
- d) De actitudes, opiniones e imágenes sociales: preferencias, creencias, orientaciones efectivas, etc.

Basado en los objetivos de conocimiento que tiene la investigación científica, se pueden identificar dos tipos de encuesta: Descriptiva y Explicativa.

La encuesta descriptiva busca, como su nombre lo indica: describir la distribución de una o más variables en el total del colectivo objeto de estudio (o en una muestra del mismo); repetir la operación en subgrupos significativos de ese colectivo o de su muestra; y calcular medidas de tendencia central y de dispersión (medias aritméticas, porcentajes, correlaciones, etc.) de dichas variables en el colectivo total o en su muestra, y en los subgrupos (Briones, 2003). Al trabajar con una encuesta de este tipo, se debe considerar en el cuestionario la información necesaria para conformar los subgrupos en comento a través de variables de tipo factual (sexo, edad, escolaridad, ingresos, nivel jerárquico, etc.), en su mayoría. Aunque también se pueden utilizar variables no factuales. De la búsqueda de comparaciones entre subgrupos de un mismo objeto de estudio, se desprende una de las características principales de esta encuesta: que el colectivo a estudiarse debe de ser lo suficientemente heterogéneo para asegurar las comparaciones en cuestión.

La encuesta explicativa, en cambio, adopta el patrón del experimento de laboratorio, sólo que en lugar de crear y manipular una o más variables independientes, el investigador debe de buscar los efectos de tales variables independientes en su ambiente natural, con el consecuente problema de que, en dicho ambiente, pueden existir otras variables (extrañas) que pueden influir sobre el fenómeno en estudio, para lo cual el investigador debe de minimizar la heterogeneidad del

colectivo en el cual se da el fenómeno. Este tipo de encuesta busca la explicación de un fenómeno (variable dependiente) mediante el análisis de su relación con una o más causas de ese fenómeno (variables independientes). Dicha relación es expresada mediante una o más hipótesis propuestas por el propio investigador.

Se hace patente que el tipo de análisis explicativo variará de acuerdo con la naturaleza propia del problema en estudio, así, existen dos grandes tipos de análisis: uno orientado a la especificación y explicación de la relación encontrada; y el otro, a su interpretación.

Debido a la naturaleza mixta del enfoque del presente estudio, se hace evidente una doble necesidad de la información requerida: contar con suficientes y pertinentes datos estadísticos para el análisis del fenómeno, por un lado; y describir de la forma más fidedigna la manera en que se da el fenómeno en la realidad social. Esta doble carga es muy común en este tipo de enfoques, por lo que muchos investigadores recurren a generar un diseño compromiso –intermedio, por llamarlo de algún modo– entre los correspondientes a las encuestas descriptiva y explicativa, en su forma pura. Solución que comparte el investigador y que adoptó para el presente estudio.

Un tema que va de la mano con la encuesta es aquél del cuestionario, mismo que se puede explicar o definir como un conjunto de preguntas, bien preparadas, sobre los hechos y aspectos relevantes para una investigación, de manera que puedan ser respondidas por la población, o una muestra de la misma, a la que se orienta un estudio determinado. Lo anterior, con la finalidad de obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población (o muestra) investigada sobre las variables objeto de la investigación; generalmente, lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, piensan, sienten, aprueban o desaprueban y los motivos de sus actos, opiniones, actitudes, etc. Se pueden distinguir tres clases de cuestionario y que se definen, de manera sucinta, a continuación:

1. *El cuestionario simple.* Aquel en que los encuestados, previa lectura, responden por escrito, sin intervención de persona alguna involucrada en la investigación.
2. *La entrevista.* Es aplicado a los sujetos investigados por personas especializadas en esta tarea, mismos que hacen las preguntas del cuestionario a los encuestados y registran en él sus respuestas.
3. *Las escalas socio-métricas.* Se caracterizan porque las distintas respuestas a las preguntas tienen atribuido un valor numérico, que permite cifrarlas cuantitativamente y medir y comunicar el nivel que alcanza cada actitud o aspecto investigado.

Dado que no existe una “teoría” que indique cómo debe de elaborarse un cuestionario, Briones (2003) propone diez lineamientos generales que se deberán de tener en cuenta a la hora de su construcción, mismos que se presentan en seguida.

1. Las preguntas contenidas en la herramienta deben derivarse de los objetivos (generales y específicos) del estudio y, por ende, del problema de investigación planteado.
2. No existe un criterio universalmente aceptado para determinar el número de preguntas que debe de contener el cuestionario.
3. El cuestionario debe de comenzar con preguntas generales simples, con el fin de establecer un clima armónico entre el entrevistado y el entrevistador.
4. Una pregunta puede influir sobre la siguiente, por lo que debe de evitarse, en lo posible. Una forma de hacerlo es colocar primero las preguntas generales y luego las más específicas sobre el tema al cual hacen referencia.
5. Organizar las preguntas en una secuencia lógica, como si fuera una conversación.
6. No utilizar preguntas que puedan inducir la respuesta.
7. No utilizar preguntas directas que puedan colocar en una situación difícil o incómoda al entrevistado. La idea es despersonalizar las preguntas.
8. Las expresiones vagas en las preguntas, generarán respuestas vagas. Evitarlas.
9. El cuestionario, en general, deberá de comprender tres secciones:
 - a. Caracterización del entrevistado (para asegurar que corresponda al grupo de personas requeridas en el estudio).
 - b. Preguntas demográficas o de clasificación (edad, sexo, nivel de ingresos, nivel jerárquico en la organización, etc.).
 - c. Preguntas específicas sobre el tema central del estudio (la parte más larga del cuestionario).
10. Utilizar, de acuerdo con los objetivos y necesidades de análisis, preguntas de los siguientes tipos:
 - a. Cerradas (dicotómicas o con respuestas múltiples).
 - b. Abiertas.
 - c. Con graduaciones (unipolares o bipolares).
 - d. De acuerdo–desacuerdo, como las que se utilizan en las escalas tipo Likert.
 - e. Con diferencias semánticas.

El tamaño de la muestra de los participantes (empleados) en el estudio a los cuales se aplicó el cuestionario, se determinó en coordinación con los responsables identificados y contactados en cada una de las cuatro ESRIM. Una vez con esta información, se consideró un diseño muestral probabilístico, particularmente, el denominado *muestreo estratificado proporcional*, utilizando como criterio de estratificación el nivel jerárquico dentro de la organización.

Una vez determinados los cuatro niveles jerárquicos para agrupar a los encuestados potenciales en cada estrato, se procedió a seleccionarlos mediante una muestra aleatoria simple. La muestra estratificada proporcional es una *muestra autoponderada*, lo cual significa que para calcular las medias aritméticas, proporciones, etc., a nivel de toda la muestra, sólo se deben de sumar los valores pertinentes en todos los estratos; lo anterior se debe a que se utiliza la misma fracción de muestreo en todos los estratos. Cabe resaltar que la muestra estratificada proporcional ofrece una precisión potenciada, debido a la división de la varianza total en dos componentes: la varianza dentro de cada estrato y la varianza entre ellos. Cuando se consigue una homogeneización adecuada dentro de los estratos, una parte considerable de la varianza total se queda en la varianza entre estratos y, como ésta no aparece en los errores estándar, disminuyen sus respectivos tamaños y, por lógica, incrementa la precisión de las estimaciones realizadas.

La etapa de la investigación que sigue a la observación es la clasificación de los datos recogidos de cada una de las variables objeto de estudio del presente trabajo, mediante la herramienta descrita anteriormente; y su respectiva agrupación que, como su nombre lo indica, presenta los resultados de un estudio realizado, agrupados y relacionados con los objetivos del mismo. El tratamiento que se les dio a los datos obtenidos en el presente trabajo, fue en la forma de tablas de doble entrada.

Luego de la observación, la clasificación y la agrupación de datos, se procedió al análisis e interpretación de los mismos, donde se determinaron la validez interna y externa (Campbell & Stanley, 1973) de los resultados obtenidos. Para estudiar los distintos elementos y aspectos concentrados en la masa de datos clasificada y ordenada en las tablas, se consideró la aplicación de una técnica de análisis e interpretación multivariable del tipo confirmatorio (Sierra, 2007). Específicamente, el método o alcance de investigación conocido como correlacional, cuyo diseño es muy simple e implica recoger datos de las variables identificadas para un conjunto de sujetos (*i.e.*, las personas de los 4 niveles jerárquicos definidos) y proceder estadísticamente a calcular la correlación entre ellas. Para operacionalizar las variables resultantes del marco teórico, se

Tabla 14. Operacionalización de las Variables Independientes.

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor (1911), Herzberg (1966), Pérez (1985), Jericó (2000), Argandoña (2011) et al.

4.4.2 Recolección de datos

Al ser un censo de sólo cuatro unidades económicas, se contactó directamente y se visitó a cada una, llevándose a cabo entrevistas con el Gerente o Director General, con el responsable de Recursos Humanos o con el ejecutivo que designó la empresa para tal fin, con el propósito de explicar la investigación y obtener su anuencia para la aplicación de cuestionarios vía electrónica o *in-situ* a una muestra de empleados de los 4 niveles jerárquicos siguientes: Dirección, Gerencia, Supervisión, y Personal de Línea y Administrativos. Este esfuerzo de recolección de datos se llevó a cabo entre los meses de diciembre del 2014 y mayo del 2015.

4.4.3 Instrumento de recolección de datos

En el desarrollo del marco teórico de este trabajo, se hizo patente la relevancia de comprender qué es lo que ocasiona o determina la motivación en los empleados de una empresa, para generar un sólido compromiso organizacional y, como resultado, un sobresaliente desempeño organizacional.

Adicionalmente a los modelos estudiados presentados en la tabla 10 de la página 103, los que a continuación se enlistan se tomaron como base para la construcción de la herramienta con la que se obtuvo la información relevante para operacionalizar las variables propuestas.

- Schaufeli *et al.* (2002) – la “*Utrecht Work Engagement Scale*” (UWES-9; un cuestionario formado por 17 ítems, para medir “el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p.74). Ver Anexo 4: *Encuesta de Bienestar y Trabajo* (UWES-9 ©).
- Harrison & Wicks (2009) – las categorías y *proxies* potenciales para investigadores, para medición de la Felicidad o el Bienestar (Ver tabla 7, pp. 92-93).

A partir de estos modelos, primeramente, se procedió a generar un *Libro de Códigos* (resumido en la tabla 14, página 140), en el cual se relacionaron los ítems o preguntas que permitieron obtener la información de los indicadores de cada una de las dimensiones, de las 5 variables estudiadas en la presente investigación. Este libro de códigos se convirtió en un “pre-test”, metodología propuesta por Bohrnstedt (1976) para evaluar al tipo de instrumentos de medición como el utilizado en este trabajo, que originalmente se compuso de 47 ítems (40 para el de motivación y 7 para el de preguntas abiertas) pero que se redujo a 36 (31 y 5, respectivamente)

luego de aplicarlos a 4 ejecutivos y 4 elementos de línea de empresas del ramo de tiendas de conveniencia, salud, agroindustrial y hotelería. Pues se encontró que algunos de los ítems o preguntas no se comprendían adecuadamente y necesitaban explicación posterior, debido al uso de términos técnicos; causaban confusión en el encuestado; eran repetitivas; o bien, no era fácil que les autorizaran compartir ese tipo de información o no estaban dispuestos a responder la pregunta (como las orientadas a conocer información sobre su jefe directo).

Otro aspecto que arrojó el pre-test, fue la necesidad de homologar las definiciones de “liderazgo”, pues en la primera pregunta del cuestionario codificado como C-A-ESRIM donde se solicitaba que describieran el estilo de liderazgo de su líder, las respuestas eran tan disímiles que no se podía establecer una comparación ni categorías de respuestas. Entonces, se decidió presentar los estilos de liderazgo propuestos por Goleman & HayGroup (2000), que son de fácil comprensión, y solicitar al encuestado que eligiera uno de ellos como identificador del estilo de liderazgo de su dirigente inmediato, para tener respuestas fácilmente comparables.

Con este resultado parcial, se procedió a estructurar dos cuestionarios estandarizados que se conformaron como los instrumentos de recolección de los datos, a saber:

- Uno de 31 preguntas (C-E-ESRIM) dirigido a los empleados de la compañía, con orientación a 4 segmentos diferentes, por nivel jerárquico definido: Dirección, Gerencia, Supervisión y Personal de línea y Administrativos. El número de cuestionarios a aplicar, en cada uno de estos niveles, se determinó de manera conjunta con el representante designado por cada empresa estudiada para tal fin.
 - Las preguntas 1–6 son específicamente orientadas a la variable denominada *Motivadores Extrínsecos Monetarios*.
 - Las preguntas 7–12 son específicas para la variable *Motivadores Extrínsecos NO Monetarios*.
 - Las preguntas 13–18 se orientan específicamente a la variable *Motivadores Intrínsecos*.
 - La variable *Motivadores Trascendentes* comprende de la pregunta 19 a la 24.
 - La variable *Motivadores que son Externalidades* incluye las preguntas 25 a 30.
 - Finalmente, se adicionó la pregunta 31 para que el encuestado ordene los 5 motivadores, con base a la importancia que tengan para él/ella, y determinar la consistencia con sus respuestas previas.

Las preguntas planteadas fueron diseñadas para ser respondidas mediante una escala tipo Likert de 5 variaciones o niveles, para facilitar la asignación de valores para cada componente de la amplitud del índice y su correspondiente análisis e interpretación y comparación de resultados. Este cuestionario tiene un tiempo estimado de llenado de entre 12 y 15 minutos.

- Uno complementario, y de carácter cualitativo (C-E-PA-ESRIM), conformado por cinco preguntas abiertas, a saber:

1. ¿Cómo describiría el liderazgo de su organización? ¿Por qué?
2. ¿Cómo describiría su cultura organizacional?
3. ¿Confía usted en su empresa? ¿La admira? ¿Por qué?
4. ¿Cómo son la comunicación, el ambiente de trabajo y la relación con sus compañeros? ¿Y con sus superiores?
5. ¿Qué ideas, sugerencias o propuestas podría proporcionar para que incrementara la motivación y el compromiso organizacional de los empleados en su empresa?

Este cuestionario, debido a que contiene preguntas cuyas respuestas implican un desarrollo, tiene un tiempo estimado de llenado de entre 15 y 20 minutos.

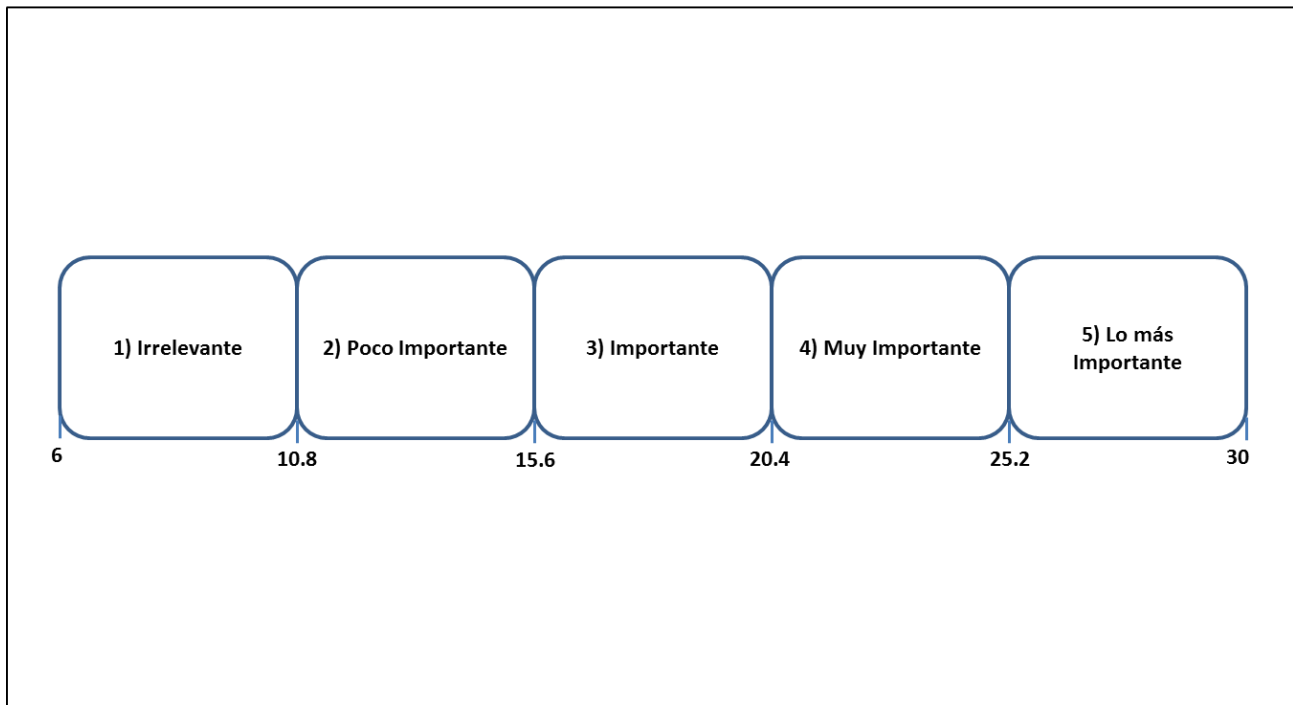
En ambos cuestionarios, se solicita información demográfica (como edad, sexo y estado civil) y de clasificación (como antigüedad en la empresa y en el puesto, puesto, y nivel salarial) del encuestado.

En el caso del primer cuestionario (dirigido a conocer la actitud de los empleados hacia los motivadores organizacionales más importantes para ellos), las opciones de respuesta se establecen como sigue: 5) Totalmente de acuerdo, 4) De acuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2) En desacuerdo y 1) Totalmente en desacuerdo.

El procedimiento que se utilizó para determinar la escala intermedia, en todos los casos, fue mediante una resta aritmética entre el valor máximo de la escala (número de preguntas multiplicado por 5, que es la opción con el valor más alto de la escala utilizada) y el valor mínimo de la escala (número de preguntas multiplicado por 1, que es la opción con el valor más bajo de la escala

utilizada); y el resultado es dividido entre el número de categorías (que en este caso, es 5). De esta manera, y debido a que las cinco variables cuentan con seis ítems cada una, el valor mínimo equivale a 6, el máximo a 30, y el valor del rango de la escala intermedia es de 4.8, tal y como se muestra en la figura 10.

Figura 10. Rango de escalas de las variables independientes.



Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios codificados como C-E-ESRIM y C-E-PA-ESRIM.

En el caso de la pregunta 31, la escala intermedia de las cinco opciones queda como sigue: 1) Irrelevante (1 – 1.8); 2) Poco importante (1.8 – 2.6); 3) Importante (2.6 – 3.4); 4) Muy importante (3.4 – 4.2) y 5) Lo más importante (4.2 – 5).

Estas herramientas para la recolección, procesamiento y análisis de la información se presentan de manera esquemática en el *Anexo 5. Herramienta de recolección de datos*, que incluye al *Cuestionario Empleados ESRIM (C-E-ESRIM)* y al *Cuestionario Preguntas Abiertas ESRIM (C-E-PA-ESRIM)*.

Es necesario puntualizar que el coeficiente utilizado para determinar la fiabilidad de la herramienta aplicada fue el Alfa de Cronbach, mismo que tuvo un valor de 0.963 para las 30 preguntas que conformaron el cuestionario C-E-ESRIM. Si se consideran los cinco reactivos que componen a la pregunta de control (pregunta 31), este coeficiente adquiere el valor de 0.935, como se muestra a continuación.

Para 30 preguntas

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	200	93.0
Excluidos ^a	15	7.0
Total	215	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.963	30

Para 31 preguntas

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	180	83.7
Excluidos ^a	35	16.3
Total	215	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.935	35

Por lo anterior, la herramienta utilizada para la recolección y procesamiento de datos, se tiene por fiable.

4.4.4 Obtención y procesamiento de datos

4.4.4.1 Obtención de datos

El volumen de datos que se obtuvo al aplicar la herramienta de recolección de datos respectiva (C-E-ESRIM), a las cuatro empresas socialmente responsables internacionales de Michoacán, se presenta en el *Anexo 6. Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados*.

4.4.4.2 Procesamiento de datos

Para facilidad de procesamiento y rapidez de análisis de la información, los datos recogidos por medio de los cuestionarios aplicados a las cuatro empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán, fueron capturados y procesados en los programas denominados *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) Versión 21, de IBM; *Excel* de Microsoft Office; y Nvivo Versión 10, de QSR International.

El análisis estadístico que se aplicó a las variables objeto de estudio de la presente investigación, y cuyos resultados se presentarán en la primera parte del próximo capítulo, consistió en:

- Distribución de frecuencias.
- Medidas de tendencia central y variabilidad.
- Coeficiente de Correlación producto-momento o de Pearson (r).
- Coeficiente de Determinación (r^2).

Ahora bien, si se utiliza la información contenida en la tabla del Anexo 6 y se concentran los indicadores por cada una de las variables en estudio, se da origen al *Anexo 7. Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados, concentrados por variable*.

Con base en la información generada y presentada en las tablas de los Anexos 6 y 7 se cuantifican y validan los constructos que postula la presente investigación (incluidos los 30 indicadores que componen a las dimensiones de las variables independientes), y que se recuerdan al lector a continuación.

$$M = mEe \longleftrightarrow mEn-e \longleftrightarrow ml \longleftrightarrow mT \longleftrightarrow mX$$

Donde:

M	Motivación de los <i>stakeholders</i> empleados
α mEe	Motivadores Extrínsecos económicos (monetarios)
β mEn-e	Motivadores Extrínsecos no-económicos (no-monetarios)
χ ml	Motivadores Intrínsecos
δ mT	Motivadores Trascendentes
ε mX	Motivadores que son eXternalidades

4.4.4.2.1 Procesamiento de las variables

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue determinar qué variables determinan –y en qué grado– la motivación organizacional en las cuatro empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán.

Una vez realizado el trabajo de campo y procesados los datos recabados a través de las 215 encuestas aplicadas en las cuatro empresas estudiadas, se confirmó la información de gabinete reportada en el marco teórico de esta investigación. Esto es, que con la información generada durante la fase de procesamiento de datos se pudo corroborar que las variables causantes de la motivación organizacional, al igual que aquellas que con mayor frecuencia se mencionaron tanto por investigadores y académicos como por instituciones, fueron: motivadores extrínsecos económicos y no económicos, motivadores intrínsecos, motivadores trascendentes y motivadores que son externalidades.

La escala tipo Likert que se aplicó para estudiar a la variable dependiente (motivación organizacional) –a través de cinco variables independientes–, fue la base para procesar los resultados arrojados por la matriz de datos, agrupados por empresa y por variable (Anexos 6 y 7). Dichos resultados de las seis variables estudiadas tuvieron el comportamiento estadístico que se detalla en la tabla 15, presentada en el siguiente capítulo.

En este capítulo se expusieron los fundamentos metodológicos que se siguieron en esta investigación y que dieron sustento a la recolección y el procesamiento de los datos que se recabaron mediante la aplicación de los cuestionarios a los 215 encuestados de las cuatro empresas objeto de estudio. Asimismo, con la información generada luego de dicho procesamiento de datos, se estará en condiciones de realizar su análisis e interpretación con el objetivo de identificar puntos de concordancia y disonancia entre los planteamientos elaborados con los fundamentos teóricos y conceptuales y aquellos generados con los datos extraídos de la realidad. Información que será presentada y desarrollada en el próximo capítulo.

CAPÍTULO

5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: PRINCIPALES MOTIVADORES DE LOS *STAKEHOLDERS* EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES INTERNACIONALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Toda investigación de tipo científico pretende asegurar el contar con información confiable y estadísticamente válida para sustentar y soportar su objetivo, su desarrollo, sus propuestas y sus conclusiones y recomendaciones. De esta manera, el objetivo de este capítulo es presentar los resultados de los análisis realizados con herramientas sistematizadas, las interpretaciones de dichos análisis y su aplicación a la comprobación o refutación de las hipótesis que dieron inicio a la investigación. Esto es, esta sección de la tesis presenta los resultados que arrojó el procesamiento de la información generada durante el trabajo de campo de una manera organizada, sistematizada y coherente. De tal manera que se puedan determinar con certeza los principales causantes o variables explicativas de la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán. Estos resultados, ya estadísticamente validados, pueden servir de punto de comparación (*benchmark*, es el término en inglés) para otras empresas michoacanas que estén interesadas en afinar sus políticas de gestión del talento, específicamente aquellas dirigidas a incrementar la motivación de sus integrantes, para hacerlas más asertivas e incrementar la rentabilidad toda inversión que se realice en este rubro.

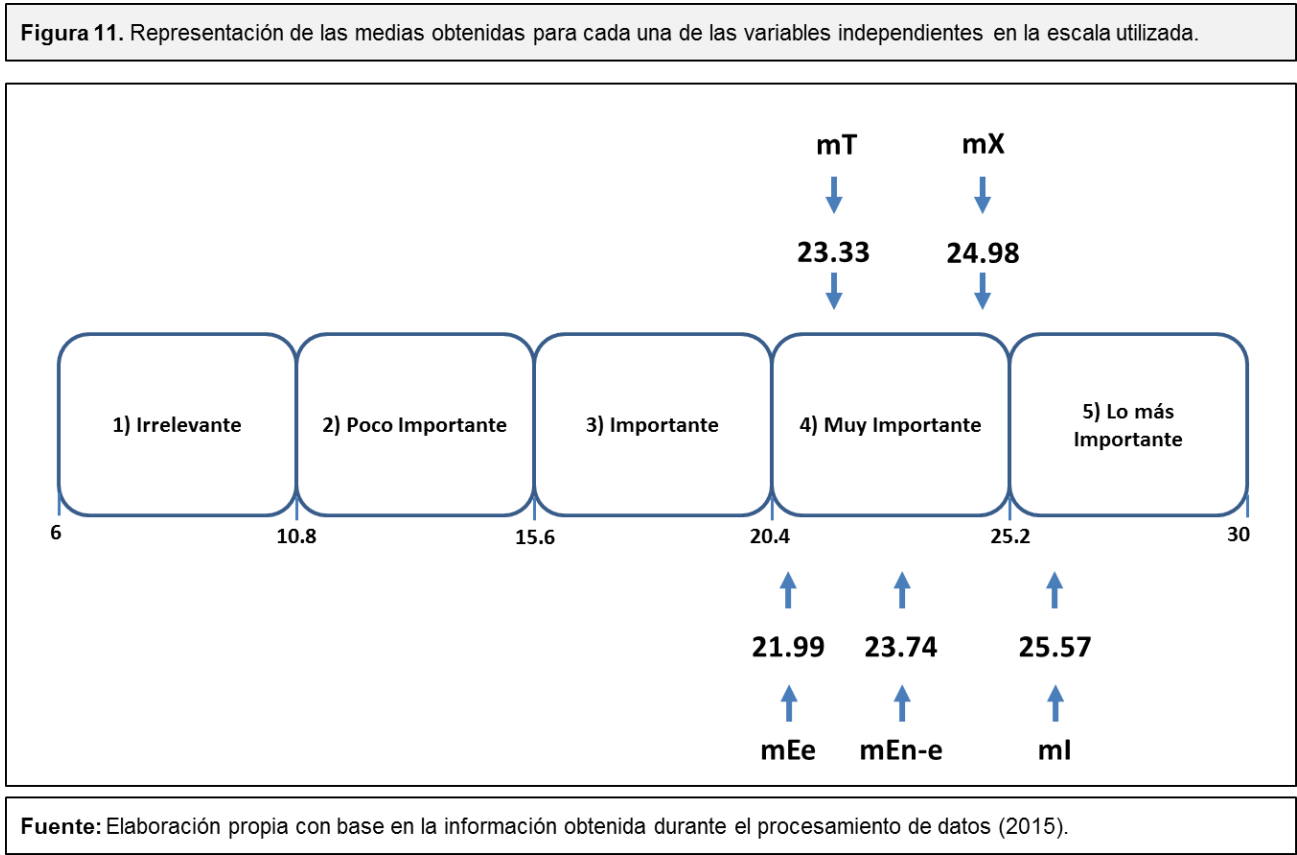
Como es bien sabido, la primera tarea luego del procesamiento de datos es describirlos, o sea, conocer las puntuaciones obtenidas para cada variable. Esto es, describir la distribución de los valores o frecuencias de cada variable. Lo cual se logra a través de la estadística descriptiva que, para el caso de la presente investigación, se resume en la tabla 15 presentada en la siguiente página y de la cual se puede obtener información valiosa sobre las variables en estudio, como se desarrollará en las próximas páginas.

Tabla 15. Medidas de tendencia central y variabilidad de las variables en estudio.

Estadísticos Descriptivos												
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar	Varianza	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Motivadores Extrínsecos Económicos	215	24,00	6,00	30,00	4728,00	21,9907	4,19054	17,561	-1,080	,166	1,865	,330
Motivadores Extrínsecos No económicos	215	24,00	6,00	30,00	5104,00	23,7395	4,80722	23,109	-1,801	,166	3,422	,330
Motivadores Intrínsecos	215	24,00	6,00	30,00	5498,00	25,5721	5,59231	31,274	-2,276	,166	4,741	,330
Motivadores Trascendentes	215	24,00	6,00	30,00	5016,00	23,3302	4,90925	24,101	-1,343	,166	1,912	,330
Motivadores que son Externalidades	215	24,00	6,00	30,00	5371,00	24,9814	5,62950	31,691	-2,023	,166	3,701	,330
Motivación Organizacional	215	109,00	39,00	148,00	25717,00	119,6140	22,06331	486,790	-2,128	,166	4,364	,330
N válido (por lista)	215											

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Primeramente, y retomando el rango de escala para cada una de las variables independientes presentado en la figura 10 de la página 144, se puede describir lo que significa la media de cada una de ellas respecto a la escala utilizada, como se muestra en la figura siguiente.



Se puede observar que las medias de cuatro de las variables independientes (mEe, mT, mEn-e y mX), de acuerdo con las respuestas de los encuestados, caen en el rango correspondiente a *Muy Importante*. Mientras que el valor de la media de la variable ml la ubica en el rango de *Lo más Importante*. En la escala general, la media de las respuestas también se distribuye en el rango de *Muy Importante*, mismo que comprende los valores del 102 a 126 (Valor mínimo 30, valor máximo 150, con un rango de la escala intermedia de 24). Cabe señalar que, a pesar de que las desviaciones estándar de las variables estudiadas son considerables, estas dispersiones se manifiestan en las áreas más elevadas de la escala. Las variables ml y mX mostraron los rangos de respuesta más amplios y, por ende, son las que tuvieron las más altas desviaciones estándar.

Para continuar con la descripción de los datos obtenidos, se considera conveniente presentar una recapitulación básica sobre conceptos clave como la asimetría y la curtosis.

La asimetría estadística se utiliza para conocer en qué grado una distribución de frecuencias se parece a la distribución teórica denominada *curva normal*, proporcionando información sobre el segmento o lado de la curva en el que se agrupan o se concentran las frecuencias (Hernández *et al*, 2006). Así, si la asimetría es igual a cero, se considera que la curva es simétrica o sigue el patrón ideal de normalidad. Cuando es negativa, significa que los valores tienden a concentrarse a la derecha de la curva, esto es, por encima de la media; y cuando la asimetría es positiva, se tiene que los valores se agrupan por debajo de la media, es decir, hacia la izquierda de la curva.

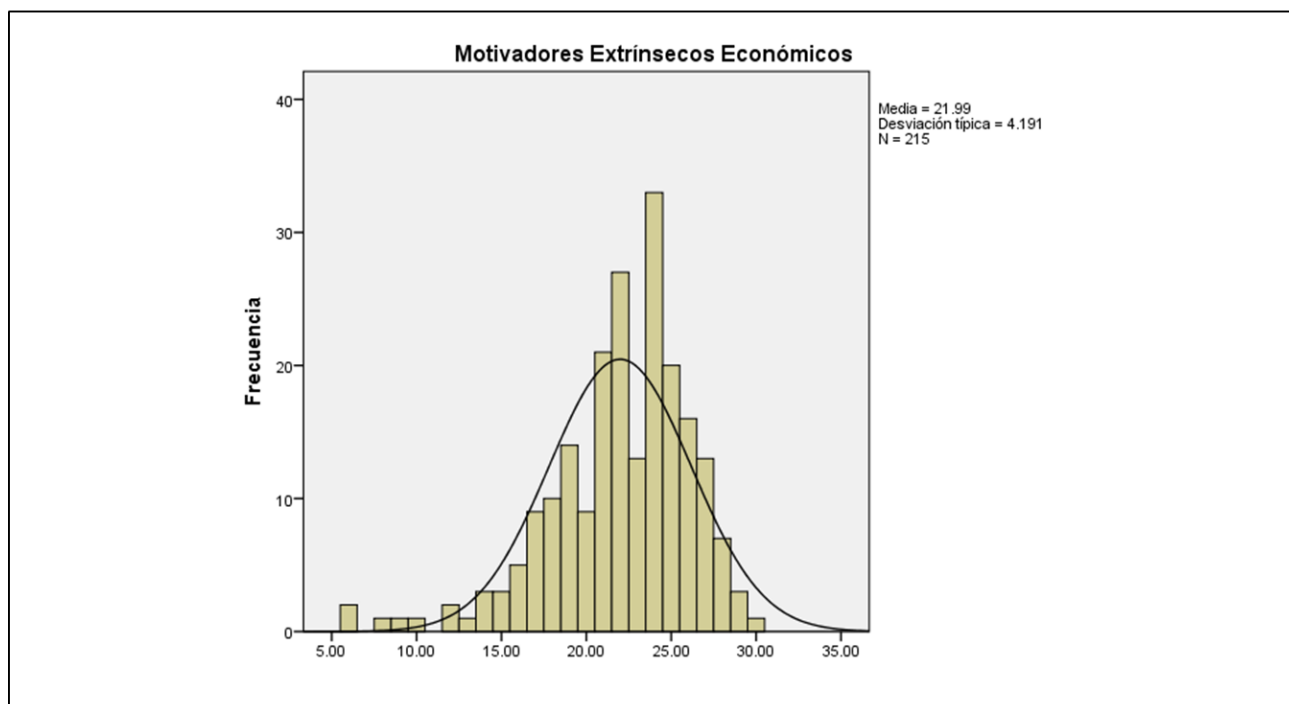
De acuerdo con los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos (tabla 15), se puede apreciar que en todas las variables estudiadas la asimetría toma valores negativos; lo cual significa que para el presente estudio los valores tendieron a concentrarse a la derecha de la curva, esto es, por encima de la media, generando una cola más larga a la izquierda de la curva.

La curtosis es un indicador que provee información sobre “el grado de agudeza o achatamiento de una distribución con relación a la distribución normal, es decir, mide cuán puntiaguda es una distribución” (Suárez, 2012). De acuerdo con la medida de Fisher, si el indicador de curtosis toma valores superiores a 3 se trata de una distribución leptocúrtica o puntiaguda (con una alta concentración de valores alrededor de la media); si toma valores menores que 3, se estaría ante un caso de distribución platicúrtica o achatada (baja concentración de los valores en la región central de la distribución); y si toma un valor igual a 3, se estaría hablando de una distribución mesocúrtica o normal (Suárez, 2012). Sin embargo, en el paquete SPSS, una curtosis con valores positivos indica distribuciones más puntiagudas que una distribución normal. De igual manera, los índices de curtosis próximos a cero indican semejanza con la curva normal, y una curtosis negativa proporciona indicación de una curva más plana o achatada (Hernández *et al*, 2006).

Como se puede observar en la tabla 15, luego de procesar los datos en el SPSS, todas las variables presentaron curtosis mayores a cero, lo cual indica una alta concentración de los valores generados en las respuestas de los encuestados alrededor de la zona central de distribución, es decir, de la media de cada una de las variables. Esto es, en todos los casos se presentó una distribución platicúrtica o puntiaguda, en mayor o menor grado.

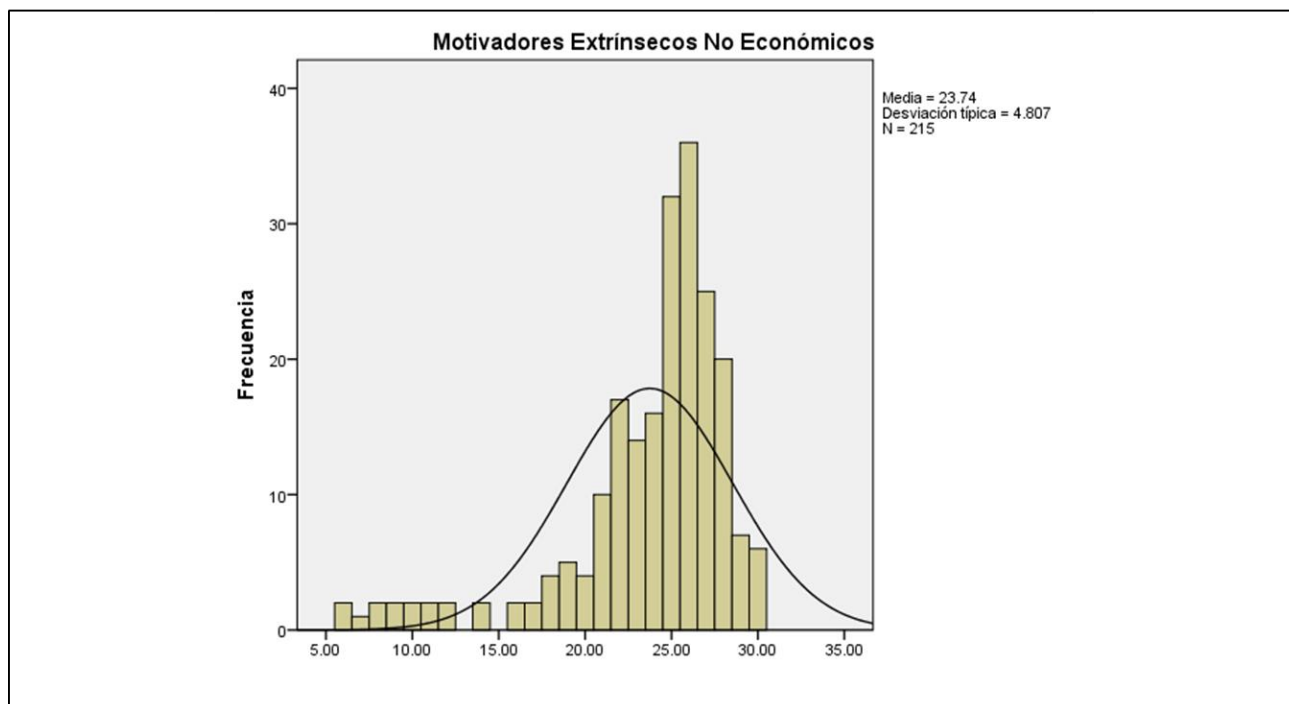
Los histogramas y representación gráfica de la distribución de frecuencias de las variables independientes y de la variable dependiente, así como los valores de sus medias y desviaciones estándar, se presentan en las siguientes seis gráficas.

Gráfica 4. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Extrínsecos Económicos.



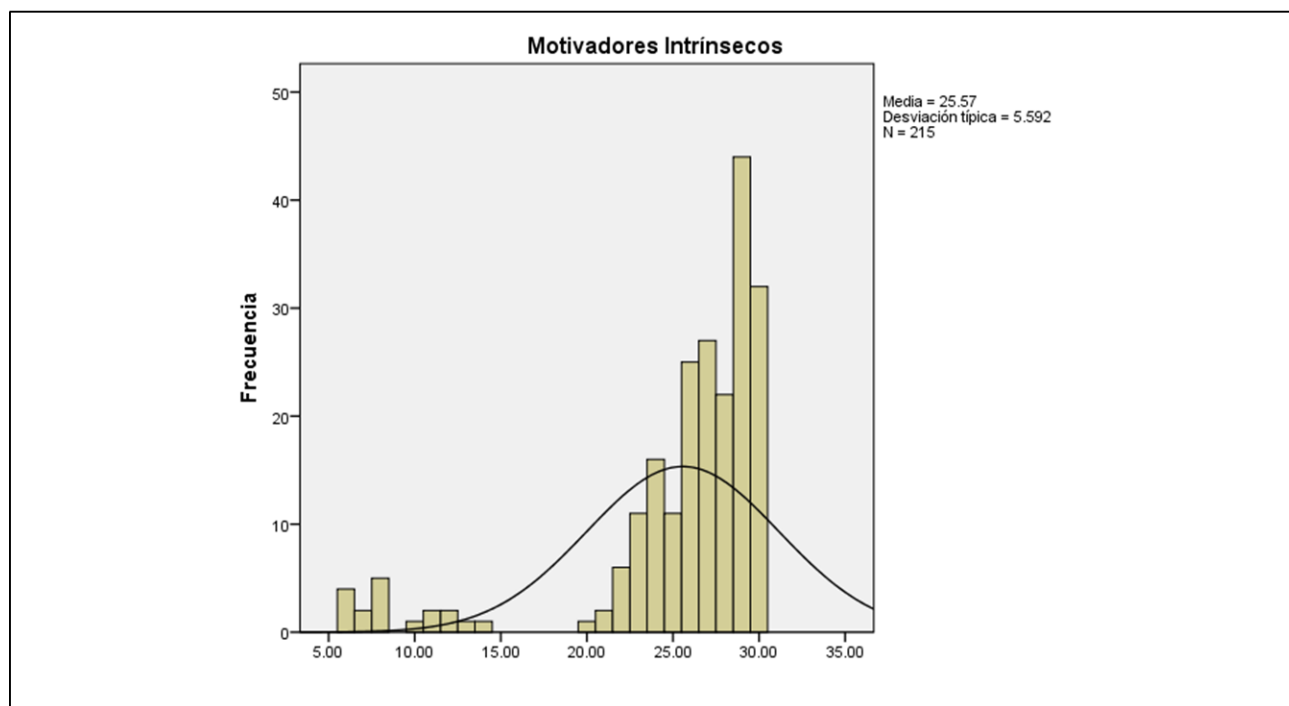
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 5. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Extrínsecos No Económicos.



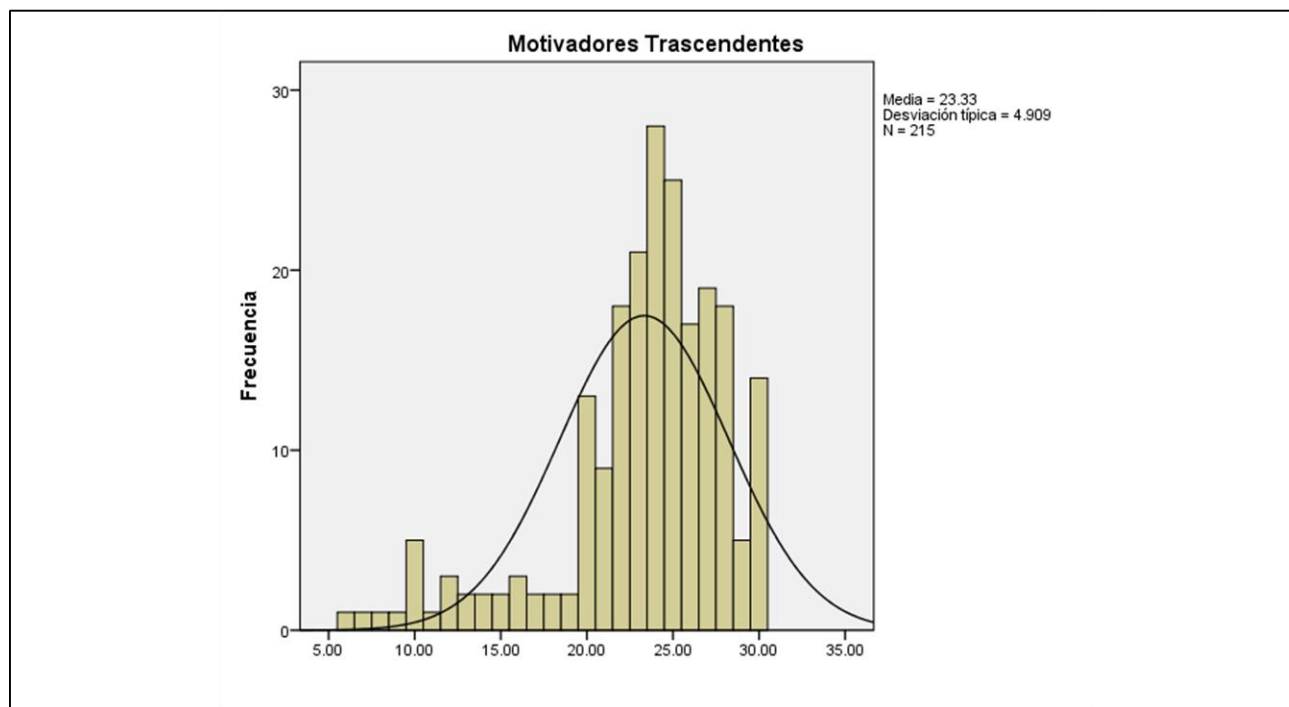
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 6. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Intrínsecos.



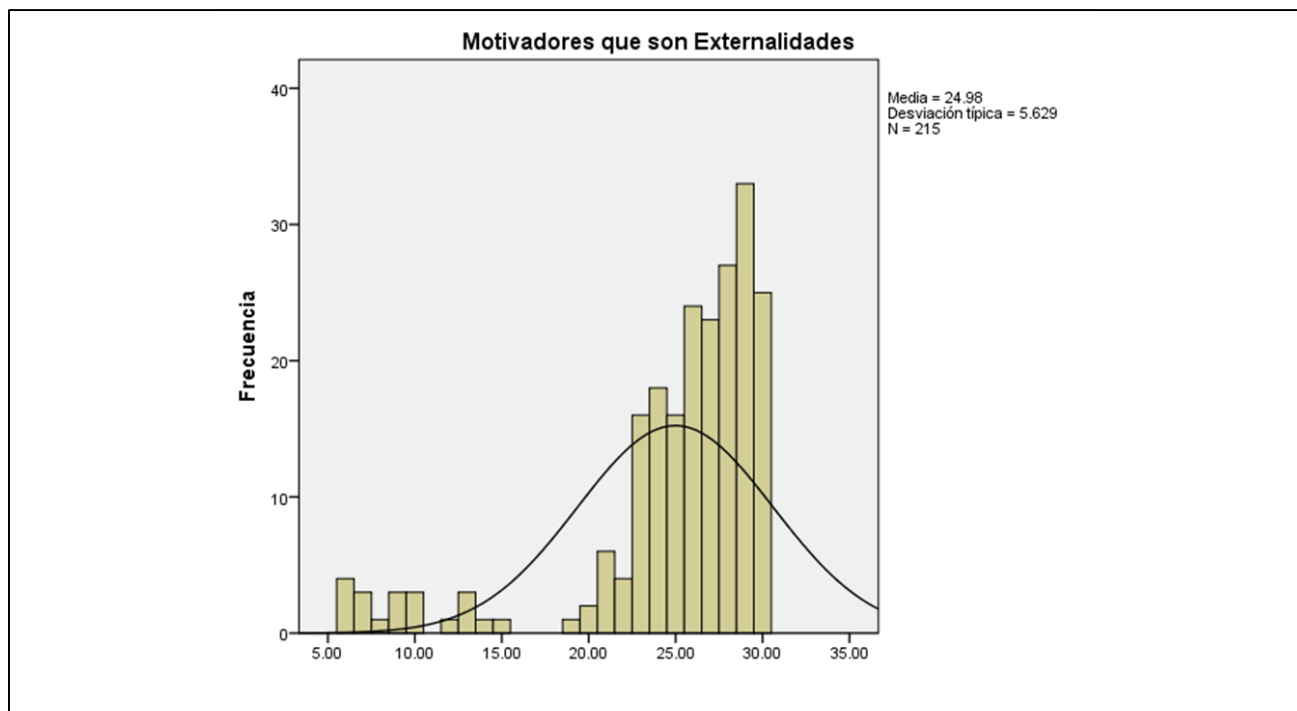
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 7. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores Trascendentes.



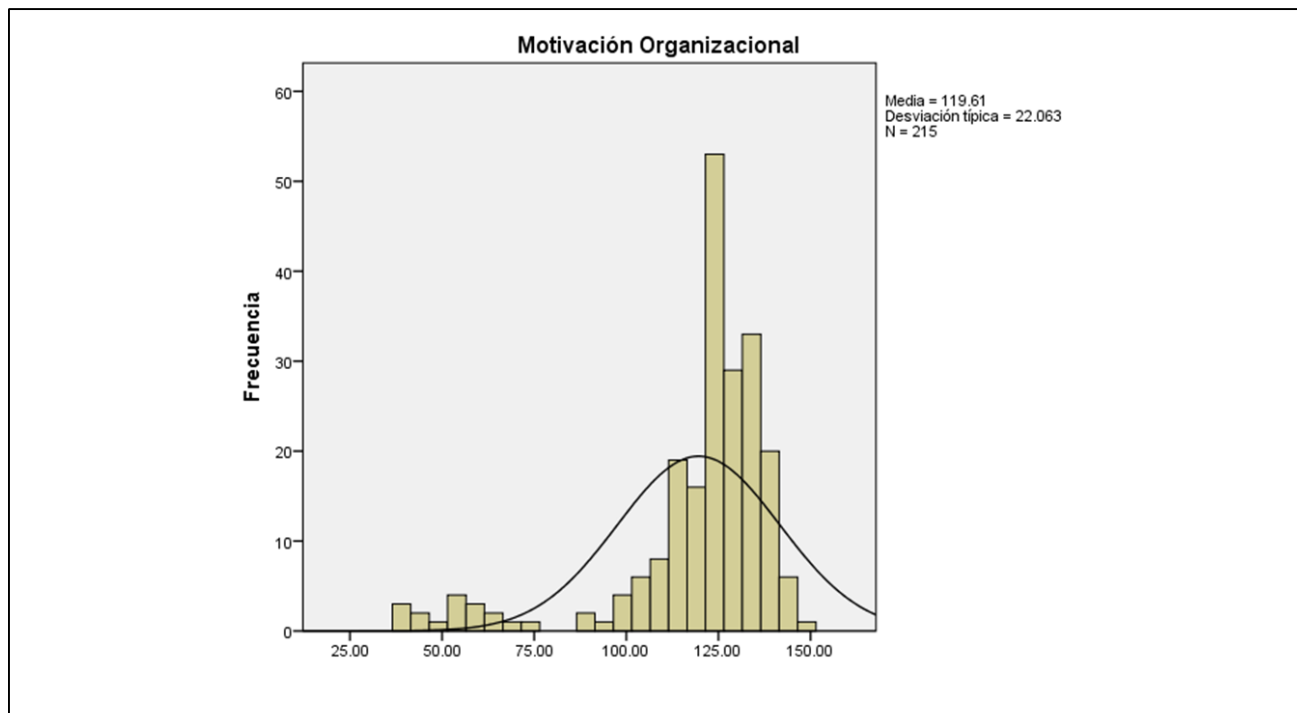
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 8. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivadores que son Externalidades.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 9. Histograma y Curva de Distribución de la variable Motivación Organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Al aplicar las treinta preguntas del cuestionario que constituyó la herramienta de recolección y procesamiento de datos para las cinco variables independientes, la distribución de frecuencias obtenidas de las respuestas de los 215 encuestados en las cuatro empresas objeto de estudio, se presentan en las tablas de frecuencia contenidas en el *Anexo 8. Tablas de frecuencia de las 30 preguntas o ítems del cuestionario C-E-ESRIM*, como se expone a continuación:

- Motivadores extrínsecos económicos: Preguntas 1 a 6.
- Motivadores extrínsecos no económicos: Preguntas 7 a 12.
- Motivadores intrínsecos: Preguntas 13 a 18.
- Motivadores trascendentes: Preguntas 19 a 24.
- Motivadores que son externalidades: Preguntas 25 a 30.

La pregunta 31 del cuestionario pretendía conocer si las personas respondían de manera diferente ante la pregunta expresa y tácita de qué los motivaba más, pues era una de las presunciones del investigador. Como se puede apreciar en la tabla 16, exhibida en la próxima página, efectivamente existió una variación considerable –en cuanto a la asignación de prioridad para las diferentes variables– entre las respuestas a la pregunta directa y las respuestas a la misma pregunta pero desagregada en cada uno de los seis ítems de cada variable (gráficas 4 a 8). Así, ante pregunta expresa de a qué le asignaban mayor importancia, los valores de las medias de las cinco variables independientes mostró un comportamiento muy distinto al obtenido en las 30 preguntas del cuestionario, orientadas a conocer y determinar lo mismo, pero de manera desagregada. Con base en las respuestas a esta pregunta, los motivadores más importantes para los encuestados serían los económicos, y los menos importantes, los trascendentes.

Los histogramas y representación gráfica de la distribución de frecuencias de los diferentes motivadores jerarquizados en el ítem 31 del cuestionario C-E-ESRIM, así como los valores de sus medias y desviaciones estándar, se presentan en las gráficas 10, 11 y 12.

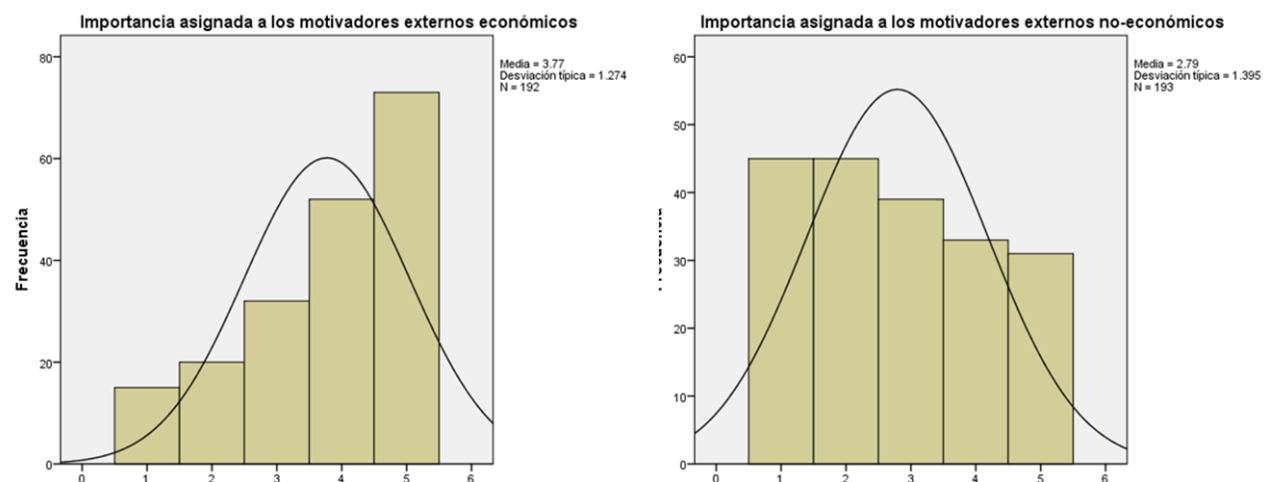
Las tablas de frecuencia para las cinco variables independientes que solicitaba la pregunta 31, se encuentra en el *Anexo 9. Tablas de frecuencia pregunta 31 del cuestionario C-E-ESRIM*.

Tabla 16. Estadísticos descriptivos pregunta 31.

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Importancia asignada a los mEe	192	4	1	5	3.77	1.274	1.623	-.790	.175	-.464	.349
Importancia asignada a los mEn-e	193	4	1	5	2.79	1.395	1.946	.213	.175	-1.220	.348
Importancia asignada a los ml	192	4	1	5	3.17	1.293	1.672	-.148	.175	-1.057	.349
Importancia asignada a los mT	192	4	1	5	2.50	1.326	1.759	.463	.175	-.974	.349
Importancia asignada a los mX	193	4	1	5	2.77	1.448	2.096	.227	.175	-1.292	.348
N válido (según lista)	192										

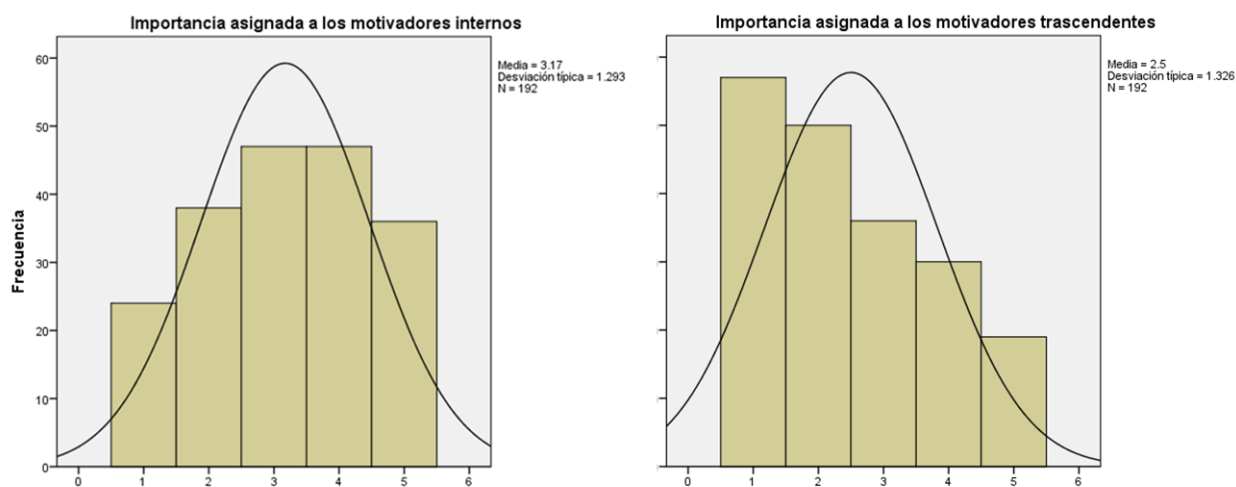
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 10. Histograma y Curva de Distribución de los Motivadores Extrínsecos Económicos y NO Económicos (ítem 31).



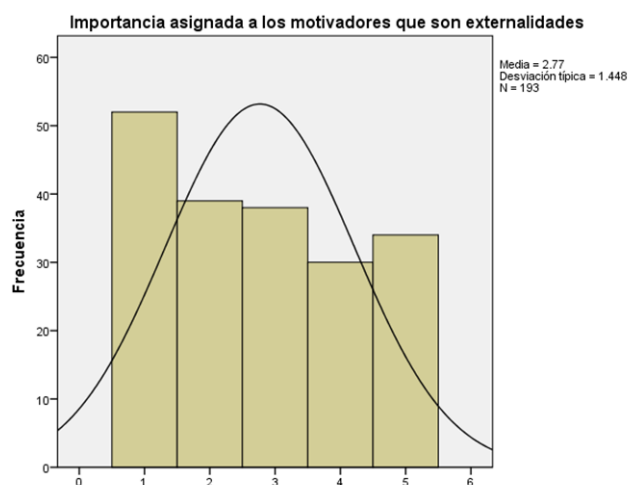
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 11. Histograma y Curva de Distribución de los Motivadores Intrínsecos y Trascendentes (ítem 31).



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 12. Histograma y Curva de Distribución de los Motivadores que son Externalidades (ítem 31).



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Una vez presentadas las medidas de tendencia central y variabilidad para las variables en estudio, así como las tablas de frecuencia para cada una de las seis preguntas de cada una de las cinco variables independientes, se continuará con el procesamiento e interpretación estadística de las variables a través del cálculo de los coeficientes de correlación producto-momento o de Pearson y del coeficiente de Determinación. Para ello, se considera conveniente presentar una pequeña memoria teórica de los *mismos*. Así, recordando que la correlación implica asociar puntuaciones obtenidas por la muestra en dos o más variables, cabe señalar que el coeficiente de correlación de Pearson es uno de los métodos o pruebas estadísticas paramétricas más utilizados (Hernández *et al*, 2006). Este coeficiente se conforma como una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas por un nivel por intervalos o de razón. Se simboliza por *r*. Dependiendo del sentido de la asociación, positivo o negativo, este coeficiente trata de probar hipótesis del tipo “a mayor X, mayor Y” o a “mayor X, menor Y”.

El coeficiente de correlación de Pearson no busca evaluar la causalidad entre dos variables, pues eso se establece teóricamente, y se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, es decir, se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos. El coeficiente de Pearson, de acuerdo con Hernández *et al* (2006), puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

-1.00	=	Correlación negativa perfecta
-0.90	=	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	=	Correlación negativa considerable
-0.50	=	Correlación negativa media
-0.25	=	Correlación negativa débil
-0.10	=	Correlación negativa muy débil
0.00	=	Sin correlación
+0.1	=	Correlación positiva muy débil
+0.25	=	Correlación positiva débil
+0.5	=	Correlación positiva media
+0.75	=	Correlación positiva considerable
+0.9	=	Correlación positiva muy fuerte
+1	=	Correlación positiva perfecta

Así, basado en Hernández *et al* (2006), una correlación positiva perfecta de +1.00 implica que cuando una variable “se mueve” en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad. Es decir, que cuando X se incrementa o se reduce en una unidad, Y también lo hace. En caso inverso, una correlación negativa perfecta de -1.00 implica que cuando X se incrementa en una unidad, Y decrece en esa misma unidad; y que cuando X se reduce en una unidad, Y incrementa en esa misma proporción.

El otro coeficiente estadístico aplicado a los resultados de este estudio es el denominado Coeficiente de Determinación, que se representa por r^2 , debido a que se obtiene elevando al cuadrado el coeficiente de correlación de Pearson y su valor representa la proporción de la variación de la variable dependiente Y que es explicado por la variable dependiente X. Es decir, el grado de intensidad de dicha relación.

Los valores obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson (r) y el coeficiente de determinación (r^2) en esta investigación, se presentan a continuación en las tablas 17 y 18.

Tabla 17. Matriz del Coeficiente de Correlación producto-momento o de Pearson (r) Bivariadas.

Variables	I	II	III	IV	V	VI
I.- Motivadores extrínsecos monetarios	1.000					
II.- Motivadores extrínsecos no monetarios	0.662**	1.000				
III.- Motivadores intrínsecos	0.491**	0.836**	1.000			
IV.- Motivadores trascendentes	0.502**	0.737**	0.812**	1.000		
V.- Motivadores que son externalidades	0.535**	0.769**	0.840**	0.807**	1.000	
VI.- Motivación Organizacional	0.707**	0.916**	0.924**	0.890**	0.917**	1.000

** La correlación es significativa en un nivel de 0.01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

En las variables exhibidas en la tabla anterior la correlación es significativa en un nivel de 0.01, para una hipótesis de 2 colas. Es decir, para aquella que afirma que existe una correlación, positiva o negativa, entre dos variables. Recordando que la significación estadística va a contramano del nivel de confianza, la afirmación anterior es equivalente a aseverar que esta correlación tiene un nivel de confianza del 99%. Lo anteriormente expuesto implica que existe una correlación positiva muy fuerte entre la motivación de los *stakeholders* empleados y los mEe, mEn-e, ml, mT y mX, con lo que se confirma la hipótesis inicial de que las variaciones en la variable dependiente identificada (motivación organizacional) son un reflejo fiel de los cambios en las variables independientes identificadas (mEe, mEn-e, ml, mT y mX).

Tabla 18. Matriz del Coeficiente de Determinación (r^2) Bivariadas.

Variables	I	II	III	IV	V	VI
I.- Motivadores extrínsecos monetarios	1.000					
II.- Motivadores extrínsecos no monetarios	0.438	1.000				
III.- Motivadores intrínsecos	0.241	0.699	1.000			
IV.- Motivadores trascendentes	0.252	0.543	0.659	1.000		
V.- Motivadores que son externalidades	0.286	0.591	0.706	0.651	1.000	
VI.- Motivación Organizacional	0.500	0.839	0.854	0.792	0.841	1.000

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Luego de haber recopilado y tabulado la información, así como de haber aplicado los análisis de estadística descriptiva correspondientes, se está en condiciones de interpretarla para sustentar la exposición de los hallazgos y resultados. Dicho análisis comprende la interpretación o lectura de estadística descriptiva, tablas de frecuencia, cruce con variables de tipo demográfico (como la edad y el sexo de los encuestados) –que se exhiben en el *Anexo 11. Tablas de cruce o contingencia*–, la correlación estadística entre variables y, finalmente, la comparación de los resultados con el

planteamiento original de las hipótesis, para determinar su aceptación o rechazo. Esta última tarea puede ser realizada utilizando, además de las tablas de frecuencia, correlación y coeficiente de determinación presentadas en páginas previas; la información contenida en el *Anexo 12. Tablas de relevancia promedio asignada a las variables independientes, agrupadas por variable cualitativa*.

5.1 Principales situaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación

El trabajo de campo es la piedra angular de la investigación pues en él se obtiene toda la información que servirá de base para determinar la validez de las hipótesis y el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Es decir que, a través de una herramienta o instrumento de recolección de datos confiable y coherente con los objetivos de la tesis, se obtuvo información con la que se pretende dar respuesta a los objetivos que dieron origen a esta investigación y comprobar o refutar las hipótesis planteadas inicialmente. En el caso de la correspondiente al presente trabajo, su validación se obtuvo el 24 de noviembre de 2014 y en el mes de diciembre de ese mismo año se comenzó la labor de campo. Es de señalarse que para proceder al trabajo de campo se codificó y sistematizó la estructura de la encuesta para determinar las variables causantes de la motivación organizacional (C-E-ESRIM) en la herramienta SPSS, estableciendo 49 variables de análisis. Asimismo, se codificó y sistematizó la estructura de la encuesta que contiene preguntas abiertas (C-E-PA-ESRIM), en el programa SPSS y en una base de datos de Excel. A continuación se presentan algunos de los principales contextos y resultados obtenidos durante el proceso de recolección de datos.

Temporada de aplicación de cuestionarios. Para futuras investigaciones que tengan como objeto de estudio a las empresas con distintivo ESR, considerar que el período de envío de documentación y cumplimiento de requisitos para la recertificación o renovación del distintivo es, precisamente, en el mes de diciembre. Este 2014, el período se cerraba el día 12, pero se les otorgó una extensión hasta el 31. Así que ninguna de las personas que se lograron identificar como contacto en cada compañía tenía el tiempo de atender la petición ni de dispersar sus esfuerzos, pues estaban enfocadas en cumplir con los requisitos del Cemefi. Adicionalmente, después del día 15 de diciembre, debido a la temporada navideña muchos ejecutivos salen de vacaciones y se vuelve aún más compleja la tarea de comunicación con las empresas. Por lo anterior, 1 de las 4 empresas contactadas en el período comprendido entre el 24 de noviembre (fecha de validación de la herramienta) al 12 de diciembre (último día de labores, de manera regular, en la mayoría de las empresas contactadas), solicitó ser contactada nuevamente a partir del 15 de enero del 2015,

puesto que las primeras dos semanas del año son destinadas para trabajos de planeación, reorganización y enfoque de esfuerzos para el año que comienza. Las empresas restantes confirmaron su participación, pero también solicitaron que se comenzaran los trabajos después de la primera quincena de enero.

Recelo en la provisión de datos de contacto por parte de las empresas. Es de resaltar la complejidad en la que se vio envuelto el investigador, debido a la percepción de inseguridad reinante en la entidad, para obtener la información necesaria para llevar a cabo exitosamente el presente esfuerzo de investigación. Primeramente, para obtener el nombre y datos de contacto de la persona que pudiera tener la autoridad y nivel de decisión, para autorizar la aplicación de las encuestas. En entrevista telefónica con un representante de Relaciones Públicas del Cemefi fue comentado que, si bien podía proporcionar el listado de las ESR Michoacanas (pues es información que se ha publicado), no se podían compartir datos de contacto de las mismas; por lo que, ya con la lista recibida, se procedió a realizar una búsqueda general, primero en Internet y Directorio telefónico, y luego una más especializada, en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (Capítulo Michoacán). Como resultado de la búsqueda anterior, se procedió a generar un directorio de las ESR y se comenzó un proceso de contacto vía telefónica, primero para validar los números telefónicos encontrados y, segundo, para tratar de conseguir el nombre de la persona de contacto, su número telefónico y correo electrónico. Tarea que fue muy complicada, pues aunque se hubiera contactado a la empresa y se hubieran validado los números telefónicos, eso no implicaba que se fuera a proporcionar información de contacto.

Provisión de información y apoyo para el llenado de los cuestionarios por parte de las empresas. Ya con el directorio actualizado de las empresas a estudiar, se procedió a contactar a las empresas a través de la persona de contacto adecuada para el fin que persigue esta investigación, obteniendo los siguientes resultados:

NOTA: Los representantes que fueron el vínculo con el investigador solicitaron, sin excepción alguna, que se les presentara la retroalimentación respectiva al finalizar este estudio y que no apareciera el nombre de su empresa relacionado con los resultados de los cuestionarios aplicados. Esto es, mostraron entusiasmo e interés en el estudio, pero solicitaron el anonimato de su empresa.

Dos de las organizaciones que aparecían en la lista original, Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas y FIRA, tuvieron su último año de certificación en 2012. El motivo de no haber obtenido la re-certificación no se debió a que no hayan cumplido con los requisitos necesarios, sino

a una reorientación de las reglas y criterios del propio Cemefi que consideró que por no ser empresas sino entes del sector público, no deberían de tener un distintivo como “empresas” socialmente responsables y que, próximamente, lanzaría un distintivo para organismos públicos. Así que estas empresas están a la espera de esta convocatoria. Sin embargo, hoy ya no cuentan con el equipo humano ni técnico para soportar este distintivo. Por lo cual, estas dos organizaciones no fueron consideradas en este estudio, quedando una lista de ESR en Michoacán de 13 unidades económicas; de las cuales, 4 tienen actividad internacional y se conformaron como el objeto de estudio de la presente investigación (Agrana Fruit, Agrícola El Rosal, Cinépolis y LaPiSA).

La empresa que fue designada como “Compañía A”, a través de su Gerente de Calidad fue la empresa que mejor disposición y apoyo mostró no sólo para el tema de la aplicación de los cuestionarios, sino para el tema de la asesoría en materia de motivación en su empresa, una vez concluido el estudio. Las demás empresas solicitaron ser contactadas después del 15 de enero del 2015. Sin embargo, por la naturaleza del estudio, fue necesario concertar entrevistas telefónicas con diversos ejecutivos de las empresas que serán denominadas Compañía B, Compañía C y Compañía D. Con dos de ellas se hizo necesaria una entrevista personal con su Director General y, debido a lo saturado de sus agendas, dichas entrevistas para autorización del estudio se llevaron a cabo hasta el mes de mayo (el día 11 con el Director General de la Compañía D y el día 22, con el de la Compañía C). De esta manera, no fue sino hasta finales del mes de mayo que se pudo aplicar el cuestionario en ambas. Con la Compañía B, luego de una entrevista telefónica con su Gerente de Operaciones, seguida de una entrevista con un ejecutivo de Recursos Humanos, se comenzó la aplicación de cuestionarios en el mes de mayo.

Una vez con los cuestionarios aplicados a la muestra permitida por las empresas, se procedió a descartar aquellos que se consideraron como distractores estadísticos (todas las repuestas con valores 1 o 5 y sin ninguna información cualitativa) o estaban sustancialmente incompletos. Motivo por el cual, de 283 encuestas recibidas, sólo se tomaron como válidas para este estudio 215. Posteriormente, ya con las herramientas de recolección respondidas válidamente, durante las primeras dos semanas del mes de junio de 2015, se procedió a vaciar la información recibida y ordenarla en las herramientas SPSS, Excel y NVivo 10 para su procesamiento y análisis, aplicando las pruebas de confiabilidad y significancia estadística a los datos procesados, que se mostraron en el capítulo anterior. Una vez vaciados los datos en los programas descritos, se comenzaron los trabajos de interpretación de los datos y validación de hipótesis, tal y como se presentará en secciones posteriores.

5.2 Análisis e interpretación de resultados

Kerlinger (2002) expone que el análisis de datos implica categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos recabados en una investigación para responder a las preguntas que le dieron origen. Esta tarea fue presentada en la primera sección de este capítulo y su propósito es reducir los datos a un nivel que permita al investigador entenderlos e interpretarlos y así poder estudiar y evaluar las relaciones de los problemas de investigación en cuestión. La interpretación utiliza los resultados arrojados en la fase de análisis para hacer inferencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio y estar en condiciones de presentar conclusiones sobre las mismas. Así, en esta sección se presenta la interpretación de los resultados obtenidos en la fase de trabajo de campo y procesamiento de datos, con la finalidad de tener un mayor entendimiento de las variables en estudio y estar en condiciones de evaluar a las hipótesis que se plantearon al inicio de esta investigación y poder estar en condiciones de responder a las preguntas que le dieron origen.

Se comenzará por la presentación de los resultados de las principales variables cualitativas (ver Anexos 10 y 11), tal y como se muestra en el siguiente apartado.

5.2.1 Resultados de las variables cualitativas

El primer paso es conocer el perfil de las personas que compusieron la muestra. Por lo que a continuación se presentará una breve descripción de los perfiles de los encuestados.

El 41.4% (89 personas) de los encuestados fueron de sexo femenino y 58.6% (126 personas) pertenecieron al sexo masculino; de los cuales, 64% reportaron ser solteros (138), 29% casados (62), 3.3% reportaron '*otro*' como estado civil (7) y 3.7% no respondieron a la pregunta (8).

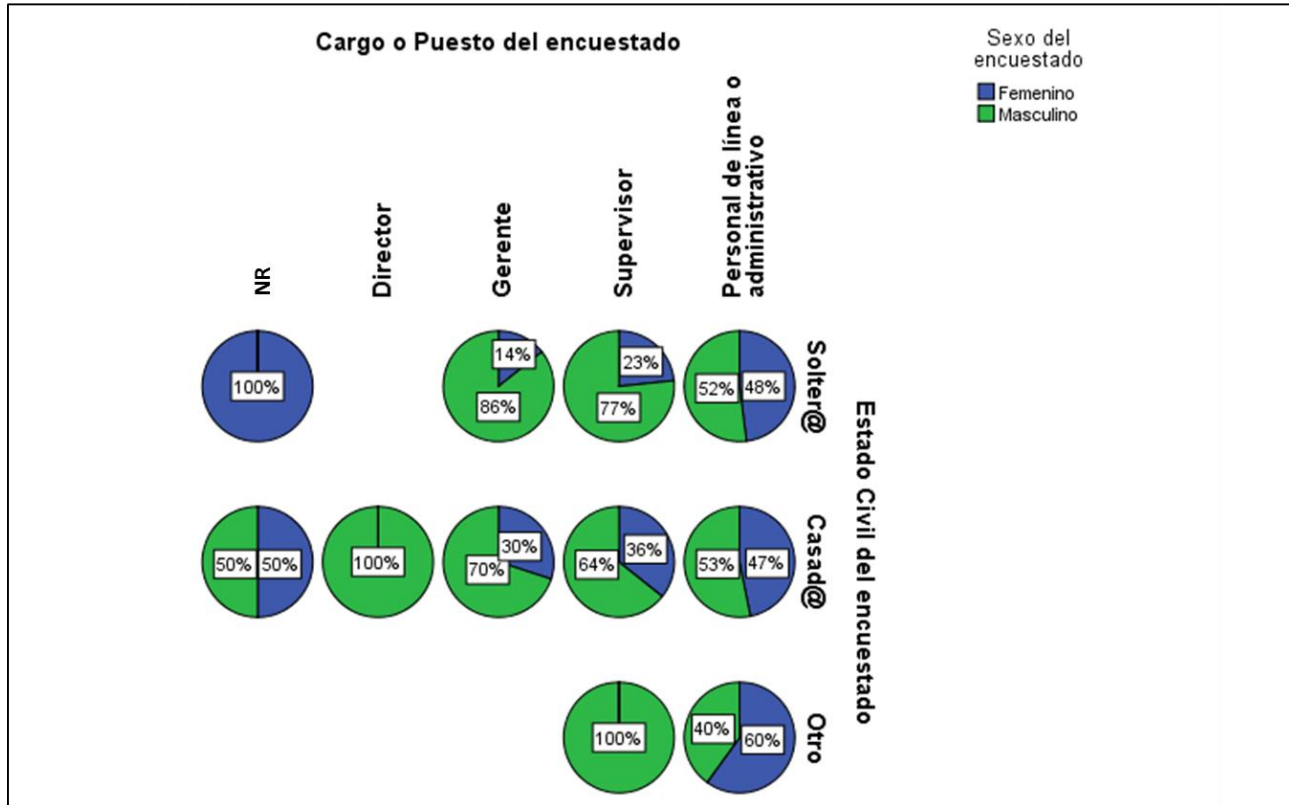
Sólo el 1.9% de las personas que respondieron la encuesta tienen un puesto de Director (4), el 7.9% son Gerentes (17), el 21.9% (47) desempeñan un cargo a nivel Supervisor y el 66.5% (143) es personal administrativo y de línea. 4 personas decidieron no responder a esta pregunta.

El 10.7% de los encuestados tienen un nivel de escolaridad de secundaria terminada, el 45.6% tienen la preparatoria terminada, el 34.9% tienen una licenciatura o ingeniería y sólo el 4.2% ha completado estudios a nivel maestría.

El 87% de las personas encuestadas percibe un salario mensual menor a los \$15,000 pesos mexicanos; el 5.1% ganan entre \$15,000 y \$30,000; el 2.3% de ellos gana entre \$30,000 y \$45,000. El mismo porcentaje aplica para aquellos con un sueldo entre \$45,000 y \$60,000; y tan sólo el 1.9% de los encuestados reportó percibir un salario mayor a los \$60,000 por mes.

Ahora bien, si se realiza el ejercicio de generar cruces entre las variables cualitativas anteriormente descritas, se puede generar información valiosa como la que se muestra en las gráficas 13 y 14 presentadas enseguida.

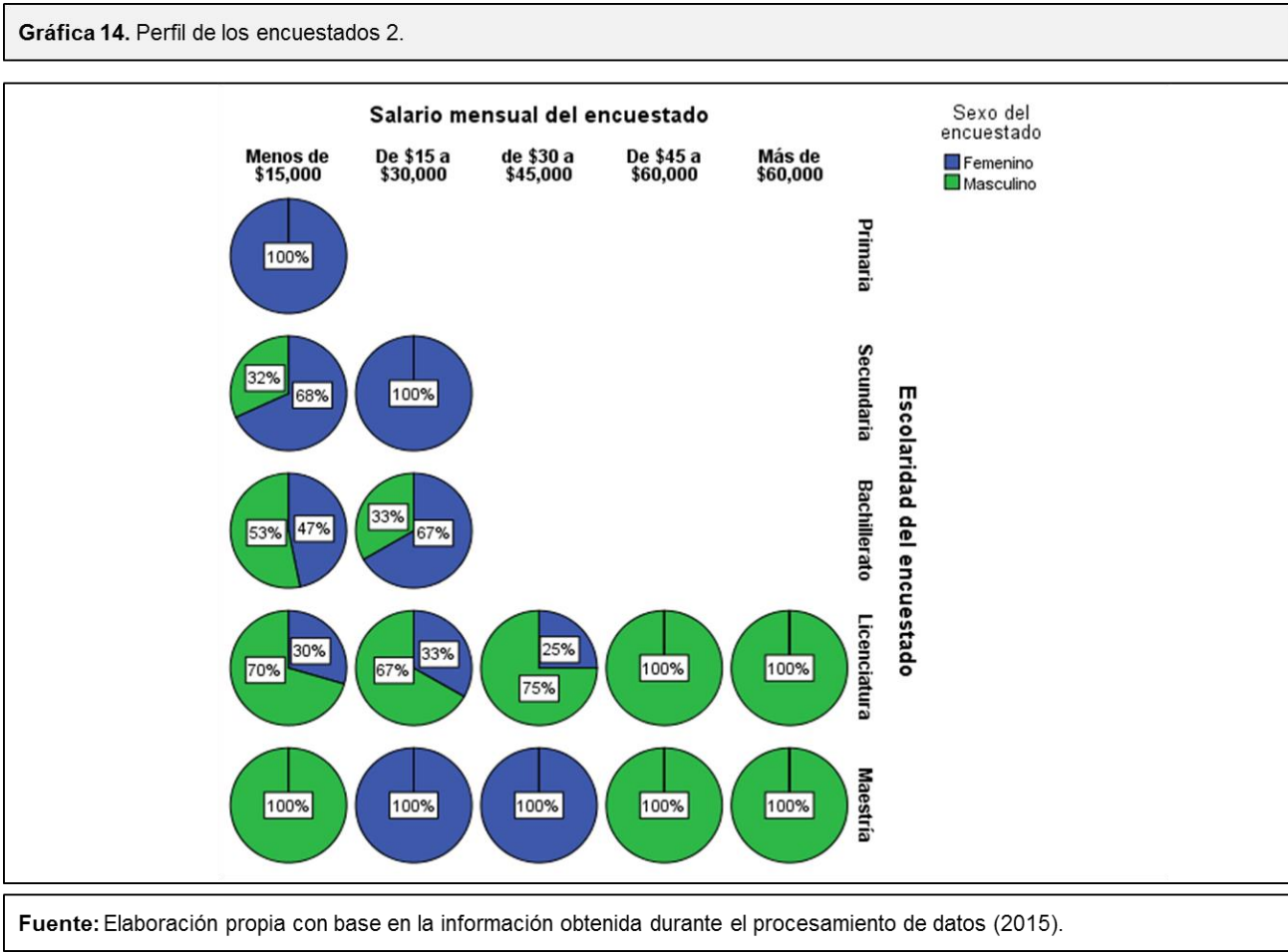
Gráfica 13. Perfil de los encuestados 1.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Derivado del cruce de variables de la gráfica anterior podemos inferir que a mayor nivel jerárquico, menor participación de la mujer; pues en los puestos de línea o administrativos, la proporción o participación de la mujer es casi la misma que la del sexo masculino (muy cercana al 50%), sin embargo, a nivel supervisor esa participación disminuye a un 23% en el caso de las mujeres solteras y 36% en el caso de las casadas. De los Gerentes solteros sólo 14% son mujeres,

y de los casados con puesto gerencial, sólo 30% son del sexo femenino. No se reportaron mujeres en algún puesto Directivo. Lo mismo sucede con los hombres solteros.



Como era de esperarse, como se puede constatar en la gráfica anteriormente exhibida, a mayor nivel de escolaridad, mayor nivel de sueldo de los encuestados. Cabe resaltar que se vuelve a presentar un factor de sesgo en cuanto al sexo de los encuestados, respecto a su nivel de sueldo (relacionado con el nivel jerárquico que se describió en la gráfica 19). Así, el 100% de encuestados con sólo la primaria terminada son mujeres y ganan \$15,000 o menos mensuales. De los encuestados con estudios de secundaria, ganan \$30,000 o menos por mes y la gran mayoría son mujeres (84%). De las personas con nivel bachillerato, también tienen una percepción salarial mensual de \$30,000 o menos y ahora la proporción del sexo masculino se incrementa (43%). En los encuestados con estudios a nivel licenciatura, la tendencia se revierte, siendo en su gran mayoría del sexo masculino, así, aquellos encuestados con sueldos superiores a los \$45,000 mensuales, todos son hombres. Finalmente, el 100% de las mujeres con estudios a nivel maestría

perciben un salario de entre \$15,000 y \$45,000 por mes, mientras que la gran mayoría de los hombres con estudios de maestría ganan más de \$45,000 mensuales.

Adicionalmente, con base en las respuestas obtenidas, se pudo conocer que el 19.5% de los encuestados tiene 20 años o menos, el 42.8% tiene entre 20 y 25 años de edad, el 14% tiene entre 25 y 30 años; el 14.4% entre 30 y 40 años de edad; y el 7.9% tiene más de 40 años. 3 personas dejaron sin responder esta pregunta. Asimismo, 50% de los encuestados residen en la ciudad de Morelia (aunque tengan base compartida en otra ciudad), 12% en La Piedad, 10% en Sahuayo, 8% en Tarímbaro, 6% en Zamora y 5% en Lázaro Cárdenas.

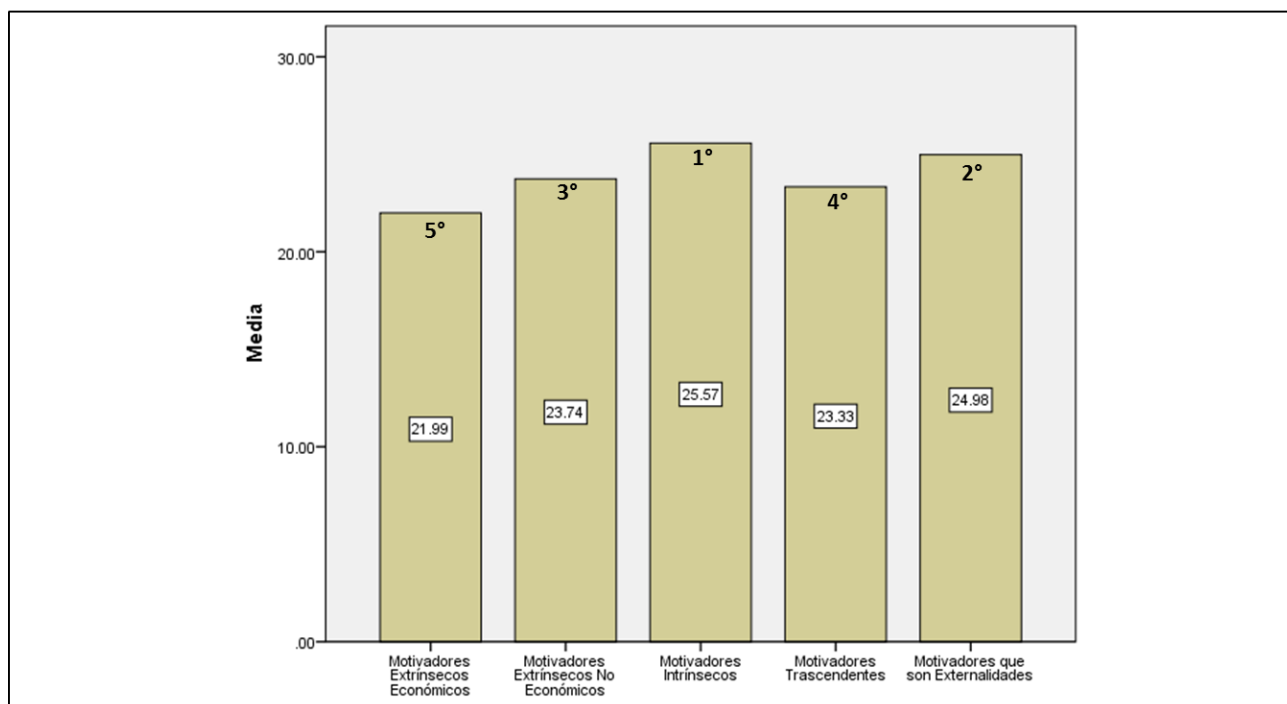
También se determinó que 34.4% de los encuestados tiene un año o menos laborando en su empresa, 29.8% tiene una antigüedad en su empresa de entre 1 y 3 años, 19.1% de 3 a 7 años, 8.8% de 7 a 10 años y 7% más de 10 años. 2 personas no respondieron esta pregunta.

5.2.2 Resultados de las variables independientes

Adicionalmente a la información de estadística descriptiva contenida en la tabla 15 de la página 155, a los histogramas y curvas de distribución de las gráficas 4 a 9 (pp. 158-160) y tomando en cuenta los valores de las medias estadísticas de las variables independientes –que explican la motivación organizacional de los *stakeholders* empleados–, se puede determinar que la que mayor relevancia tiene para la muestra de las 215 personas encuestadas son los motivadores intrínsecos (mI), seguida por los motivadores que son externalidades (mX). En tercer lugar, los motivadores extrínsecos no-económicos (mEn-e), después los motivadores trascendentes (mT) y, finalmente, los motivadores extrínsecos económicos o monetarios (mEe). Quizás contrario a lo que muchos ejecutivos podrían suponer, estos últimos son los factores que menor peso tienen entre los encuestados, si de motivarlos se trata.

Lo anterior se puede observar de manera sencilla en la gráfica exhibida en la siguiente página y, si recordamos la información presentada en la figura 11 de la página 156, se puede confirmar que todas las variables caen dentro del rango de '*Muy importante*' para los encuestados, a excepción de los mI, que caen en el de '*Lo más importante*'.

Gráfica 15. Importancia asignada a cada una de las variables independientes (Motivadores).



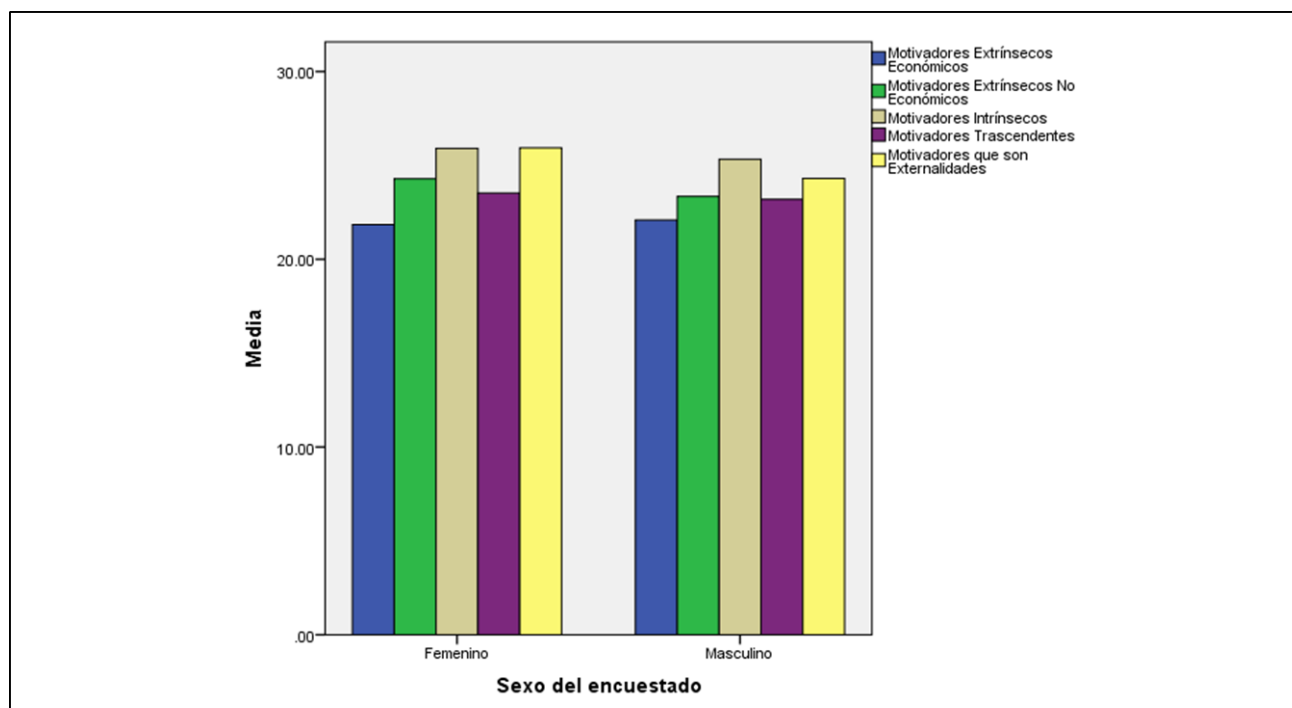
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Sin embargo, esta asignación de relevancia a cada una de las variables en estudio presentó diferencias cuando se analizó a la luz de algunas variables cualitativas, como las que a continuación se exponen.

Por ejemplo, en la gráfica 16 de la siguiente página se puede observar que los encuestados del sexo masculino le otorgaron el mayor peso a los mI, seguidos de los mX y luego los mEn-e, mientras que para las mujeres encuestadas los mI y los mX tienen relevancias similares, seguidas por los mEn-e, pero en con un mayor peso que para los hombres. Lo cual se puede comprender, pues una de las dimensiones de los mX es el equilibrio trabajo-familia que, justamente, fue una de las que tuvieron mayor valor. Asimismo, las mujeres mostraron más propensión a mencionar las instalaciones, una de las dimensiones de los mEn-e, como parte importante de su motivación.

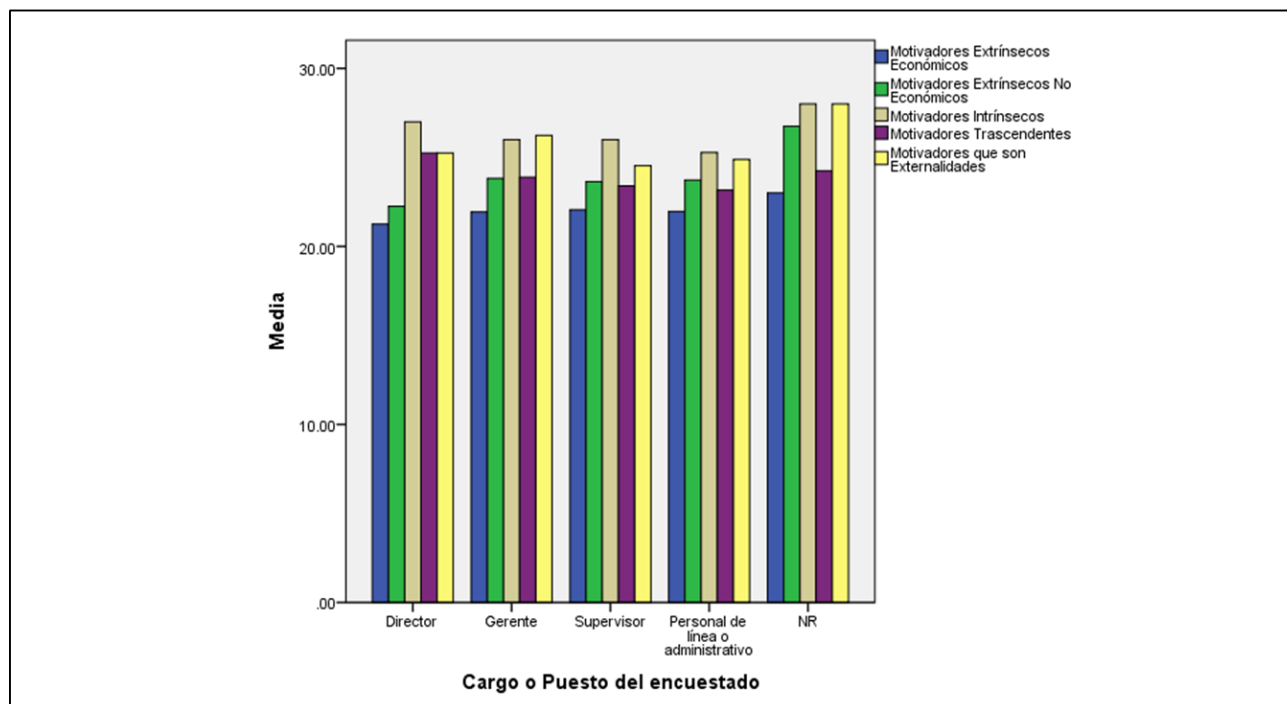
Si se analiza la asignación de valor a las variables independientes a través del cargo o puesto del encuestado, se tienen los resultados que se exhiben en la gráfica 17, de la siguiente página.

Gráfica 16. Cruce de la variable Sexo del encuestado y Motivadores.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

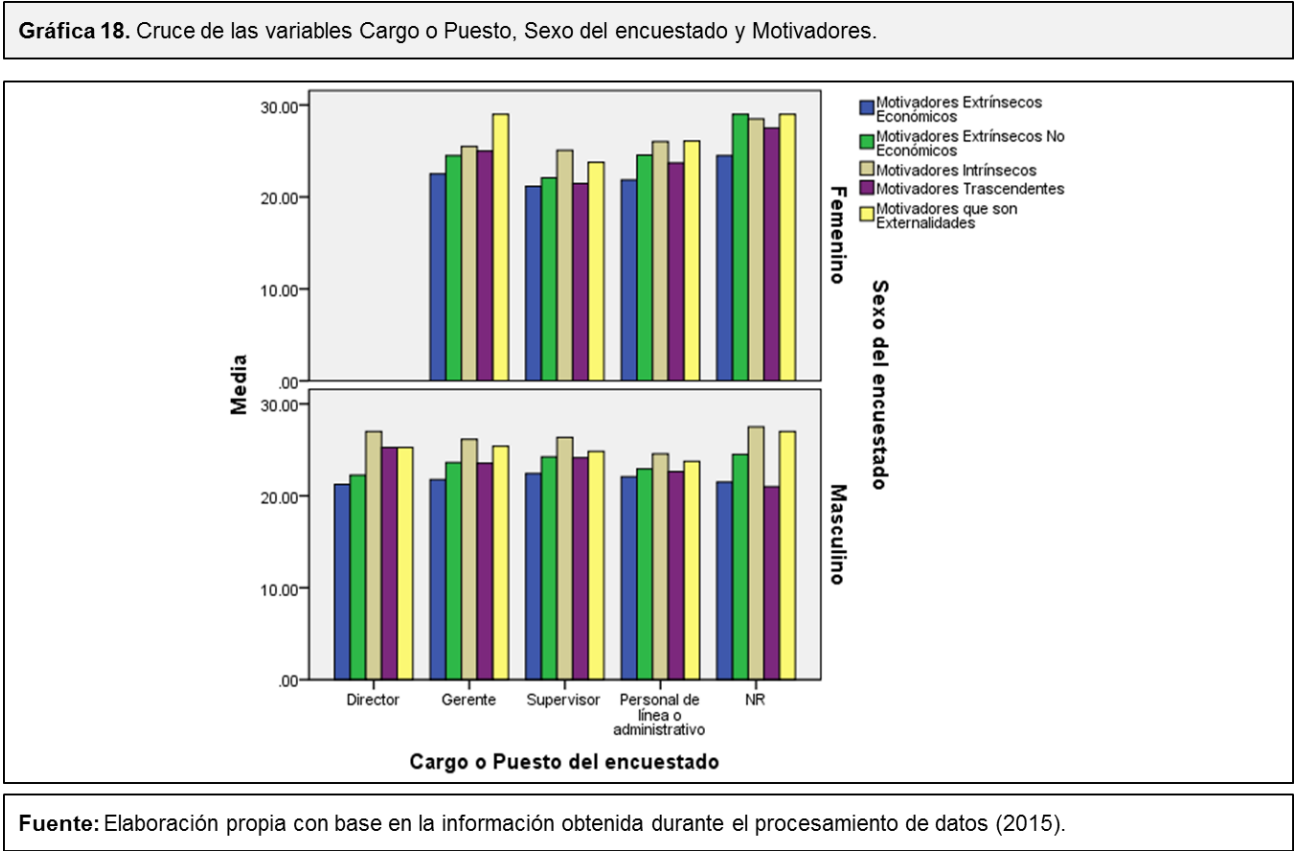
Gráfica 17. Cruce de la variable Cargo o Puesto del encuestado y Motivadores.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

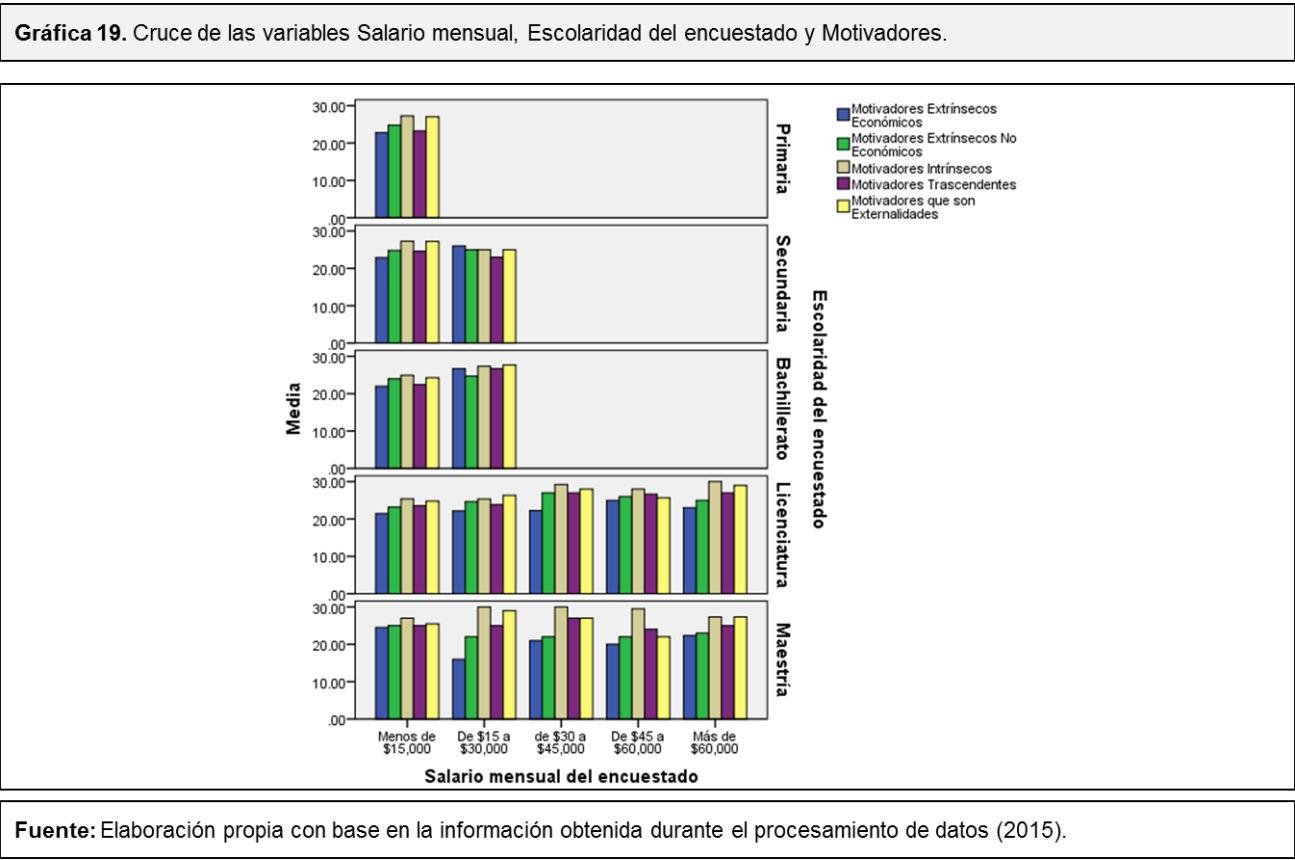
En la gráfica anterior, se puede conocer que para los encuestados con un puesto directivo los motivadores más importantes son los mI, que conceden la misma relevancia a los mT y mX, mientras que los mEe y mEn-e, son los menos importantes. Para los gerentes encuestados, los motivadores con más peso son los mX (principalmente la imagen y prestigio de la empresa y flexibilidad de horario), seguidos muy de cerca por los mI; concediendo la misma importancia a los mT y mEn-e (pero con una mayor ponderación que para los directores) y la menor relevancia la asignan a los mEe. Los supervisores conceden la misma importancia que los gerentes a los mI, pero menor importancia a los mX, seguidos de los mEn-e (principalmente promociones y desarrollo de carrera, retroalimentación clara y reconocimiento a su desempeño), mT y mEn-e. El personal de línea y administrativo sigue el mismo patrón que el de los supervisores, pero asignando una menor ponderación a las variables. Finalmente, las personas que no identificaron su cargo o puesto (NR) asignaron la misma importancia a los mI y mX, seguidos de los mEn-e, mT y mEe.

Si se cruzan las dos tablas anteriormente presentadas se puede determinar el valor que asignan las mujeres y hombres encuestados, en los distintos niveles jerárquicos de sus organizaciones, a cada variable en estudio. Dichos resultados se muestran a continuación.



Es de señalarse que las mujeres gerentes son las que asignaron el mayor valor a los mX (principalmente calidad de vida, flexibilidad de horario y balance trabajo-familia). En los grupos donde los mEe presentaron valores más elevados son las mujeres gerentes y los supervisores del sexo masculino. Los valores más altos asignados a los mEn-e, también se encontraron en estos dos mismos grupos, mientras que los mT presentaron sus valores más elevados en los grupos de directores y mujeres gerentes.

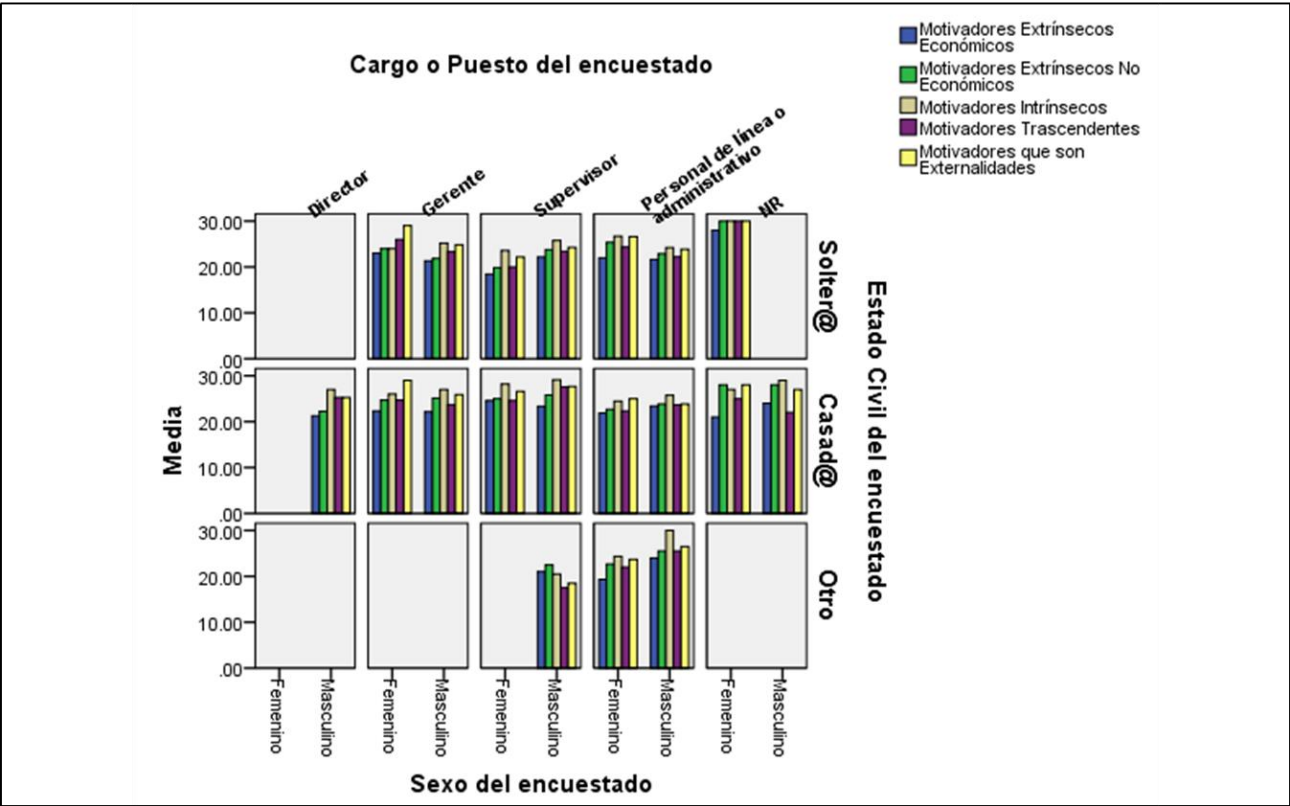
En la gráfica 19 se presentan los resultados de analizar las variables independientes a través del cruce de las variables cualitativas salario mensual y escolaridad de los encuestados.



De la gráfica anterior se puede destacar que el único grupo que asignó el mayor valor a los mEe respecto a las otras 4 variables fue el de las personas con un nivel de estudios de secundaria y que perciben un salario mensual entre los \$15,000 y \$30,000. Los encuestados con bachillerato concluido y con un sueldo mensual entre los \$15,000 y \$30,000, así como el grupo con estudios de licenciatura y un sueldo mensual entre los \$45,000 y \$60,000 y aquellos empleados con maestría y un sueldo menor a los \$15,000 mensuales asignaron un valor elevado a los mEe.

Por lo anterior, y contrariamente a lo que se hubiese podido anticipar, parece no haber una relación entre el nivel de sueldo y de estudios con la importancia asignada a los mEe. Esto es, se podría haber esperado que los mEe fuesen los más importantes para los grupos con menor sueldo y menor nivel de estudios, pues se podría suponer que su principal enfoque es la satisfacción de necesidades básicas. Los resultados muestran una realidad distinta en las empresas estudiadas. Asimismo, el único grupo que asignó un mayor valor, respecto a las otras variables, a los mX fueron los empleados con licenciatura terminada y con un sueldo entre los \$15,000 y \$30,000. Esto es, para este grupo es más importante la imagen y prestigio de la empresa donde trabajen que incluso su mismo sueldo o el ambiente laboral.

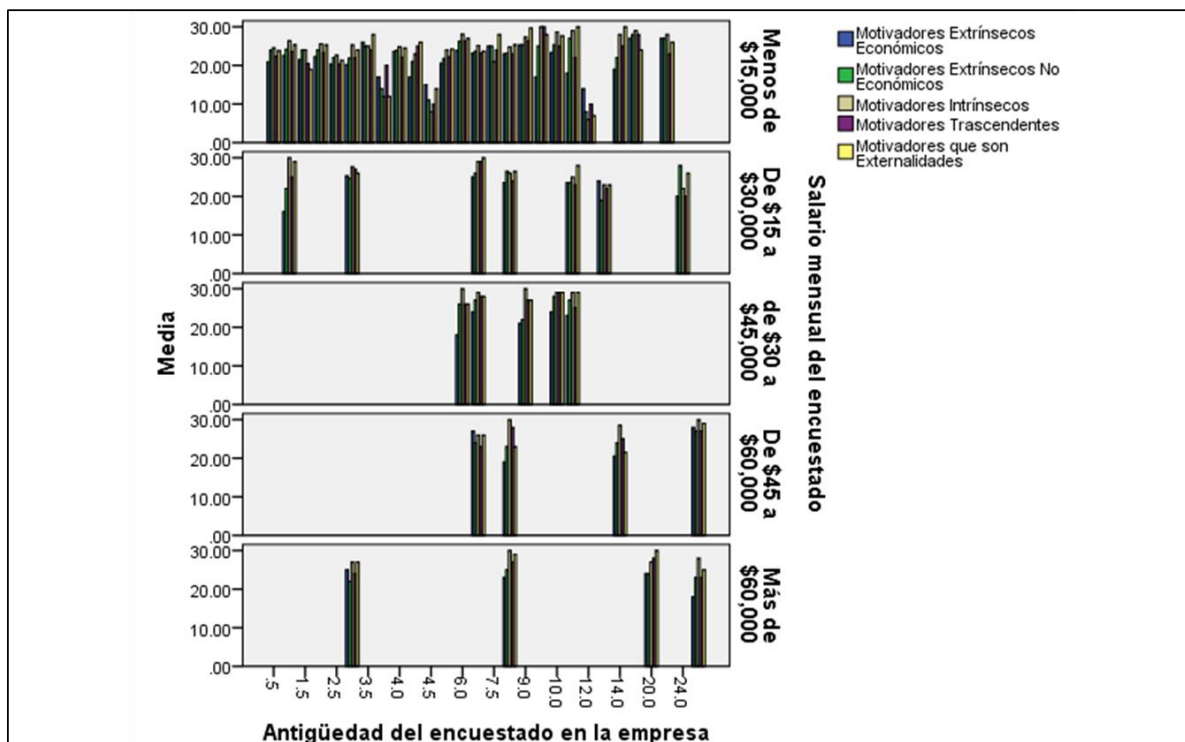
Gráfica 20. Cruce de las variables Sexo, Estado civil, Cargo o puesto del encuestado y Motivadores.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

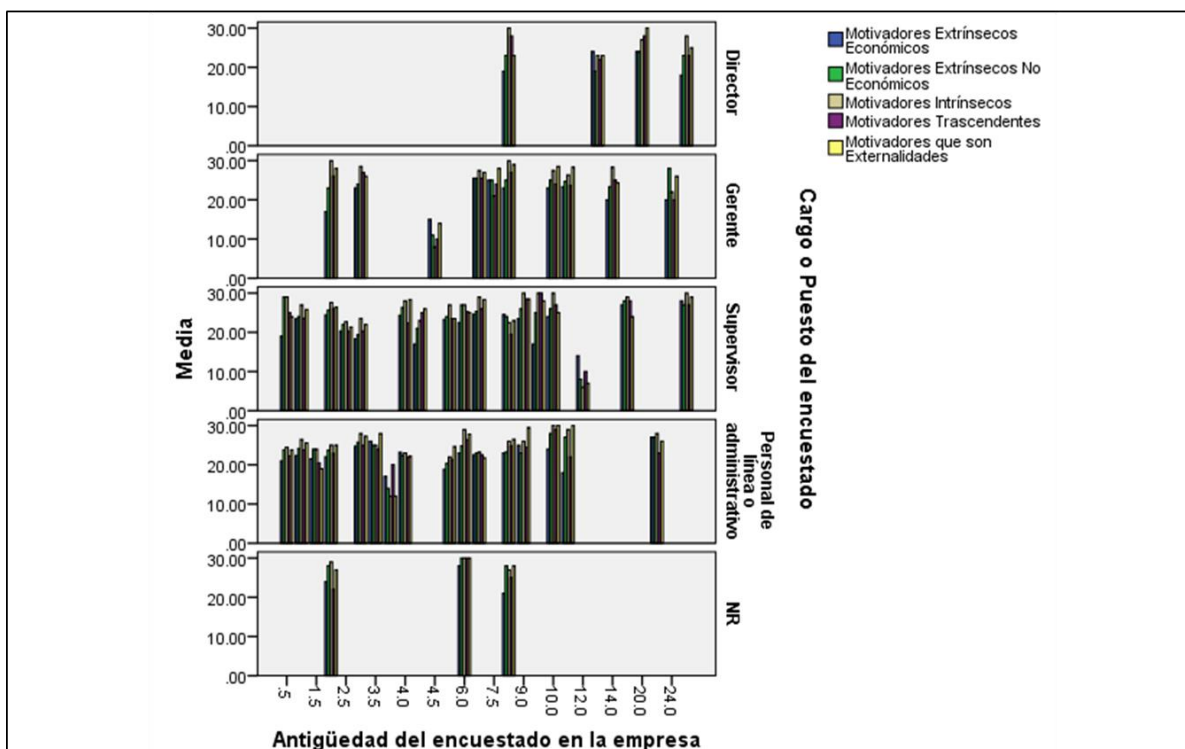
En la gráfica anterior se presentan de manera visual los resultados del cruce de las variables sexo, estado civil y cargo o puesto de los encuestados; y a continuación se presentan dos gráficas adicionales con cruce de variables antigüedad-salario y antigüedad-puesto. Se puede observar que sí se presentan diferencias entre los grupos resultantes.

Gráfica 21. Cruce de las variables Antigüedad en la empresa, Salario mensual del encuestado y Motivadores.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

Gráfica 22. Cruce de las variables Antigüedad en la empresa, Cargo o puesto del encuestado y Motivadores.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

5.2.3 Prueba de hipótesis

Con base en la información generada en el procesamiento de los datos recabados mediante el cuestionario codificado como C-E-ESRIM y cuyos resultados se presentan en el *Anexo 8. Tablas de frecuencia de las 30 preguntas o ítems del cuestionario C-E-ESRIM*; así como en la información documentada en el marco teórico de este trabajo (capítulo 2), se puede establecer lo siguiente:

La hipótesis general (H1) que afirma que *los motivadores extrínsecos económicos o monetarios (mEe), los motivadores extrínsecos no-económicos o no-monetarios (mEn-e), los motivadores intrínsecos (ml), los motivadores trascendentes (mT) y los motivadores que son externalidades (mX) determinan o explican la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán (ESRIM)*, **se aprueba** con fundamento en los coeficientes de correlación producto-momento o de Pearson y de Determinación (tablas 17 y 18, pp. 159-160); ya que cada una de las variables que el marco teórico arrojó como explicativas de la motivación organizacional tuvo una elevada correlación positiva con ella, a saber:

mEe → Coeficiente de Pearson (r)= 0.707, esto es, una asociación positiva considerable. Coeficiente de determinación (r^2)= 0.500, lo cual significa que el 50% de las variaciones en M podrían ser explicadas o predichas por variaciones en los mEe (Creswell, 2005 en Hernández *et al*, 2006). Es la variable que menor correlación tiene con la motivación organizacional.

mEn-e → Coeficiente de Pearson (r)= 0.916, una correlación positiva muy fuerte. Coeficiente de determinación (r^2)= 0.839, es decir, que el 84% de las variaciones en M podrían ser explicadas o predichas por variaciones en los mEn-e.

ml → La variable con la más alta correlación con la motivación organizacional (0.924 en el coeficiente de Pearson). Coeficiente de determinación (r^2)= 0.854, lo que se puede entender como que el 85% de las variaciones en M pueden ser explicadas por las variaciones en los ml.

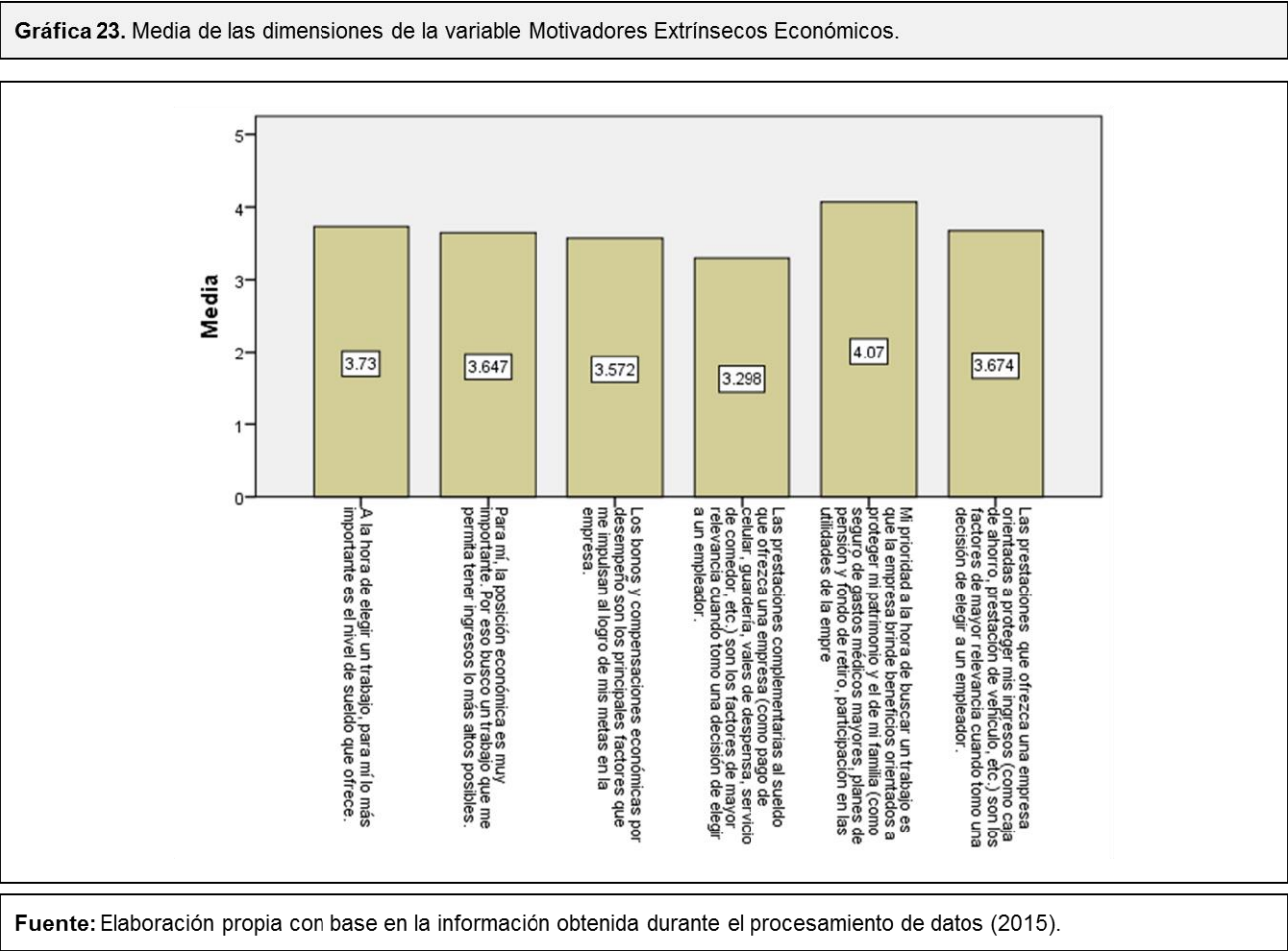
mT → 0.890 en el coeficiente de Pearson (r), una correlación positiva considerable a muy fuerte. Coeficiente de determinación (r^2)= 0.792, o sea, que las variaciones en estos factores podrían explicar el 79% de las variaciones en M.

mX → Coeficiente de Pearson (r)= 0.917, una correlación positiva muy fuerte. Coeficiente de determinación (r^2)= 0.841, esto es, que explican el 84% de las variaciones en M.

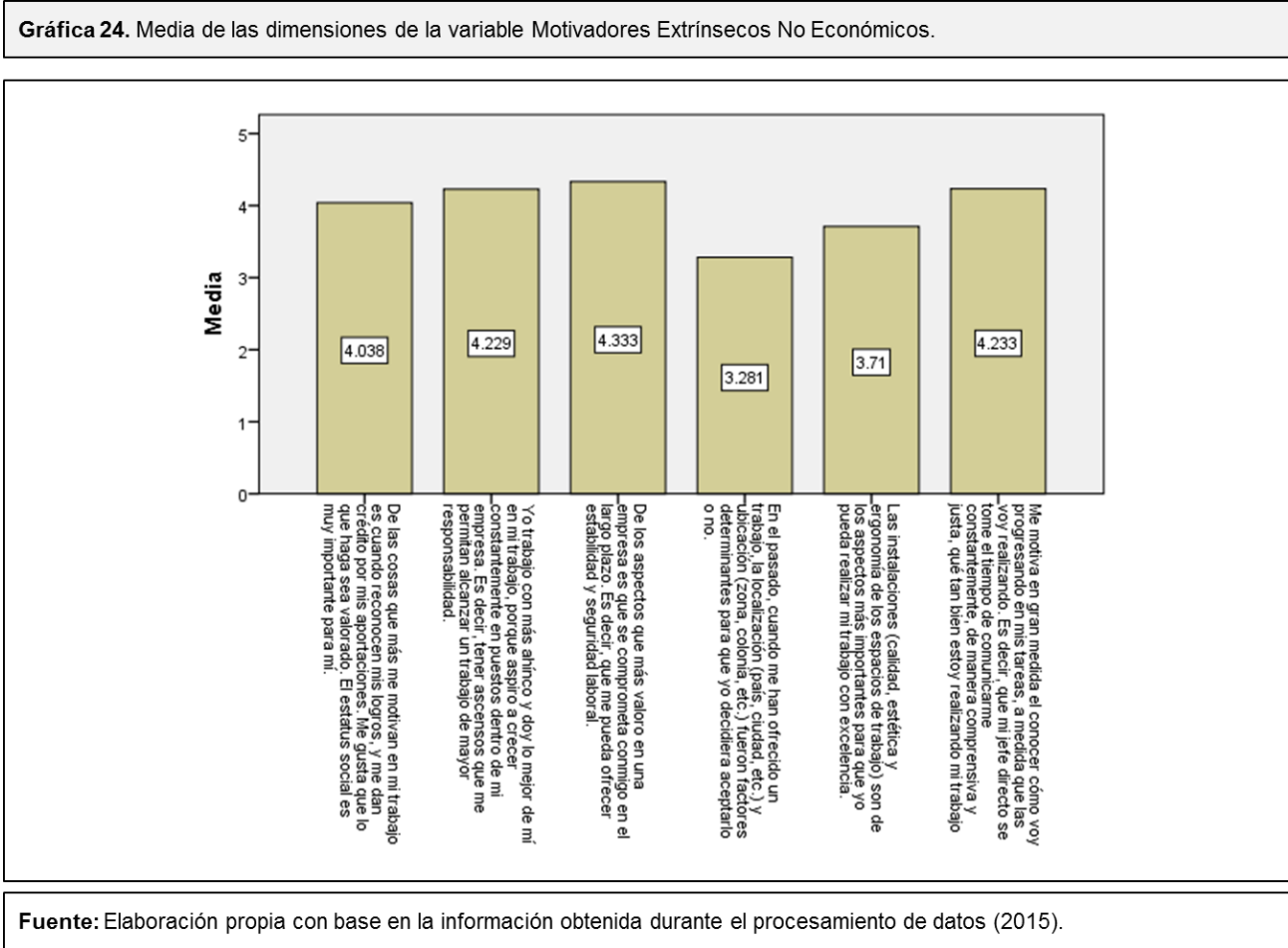
Para la comprobación o refutación de las siguientes hipótesis, se considera necesario recordar al lector que la escala intermedia de cada uno de los ítems (dimensiones) con los que se operacionalizaron las variables fue la siguiente:

- 1) Irrelevante: 1 – 1.8; 2) Poco importante: 1.8 – 2.6; 3) Importante: 2.6 – 3.4; 4) Muy importante: 3.4 – 4.2; y 5) Lo más importante: 4.2 – 5

Así, tal y como lo predijo la teoría, **la hipótesis H2** que estipula que *el sueldo, los estímulos monetarios, los beneficios complementarios al ingreso y los beneficios orientados a proteger los ingresos son los principales motivadores extrínsecos económicos o monetarios (mEe) para los stakeholders empleados de las ESRIM, se considera aprobada* según se puede apreciar en los resultados de la asignación de valor a cada una de los indicadores (y, por ende, a las dimensiones) por parte de los encuestados, como se muestra en la gráfica siguiente (también ver anexo 8, tablas preguntas 1 a 6). Todos los ítems cayeron en el rango de *Muy Importante*, excepto uno.

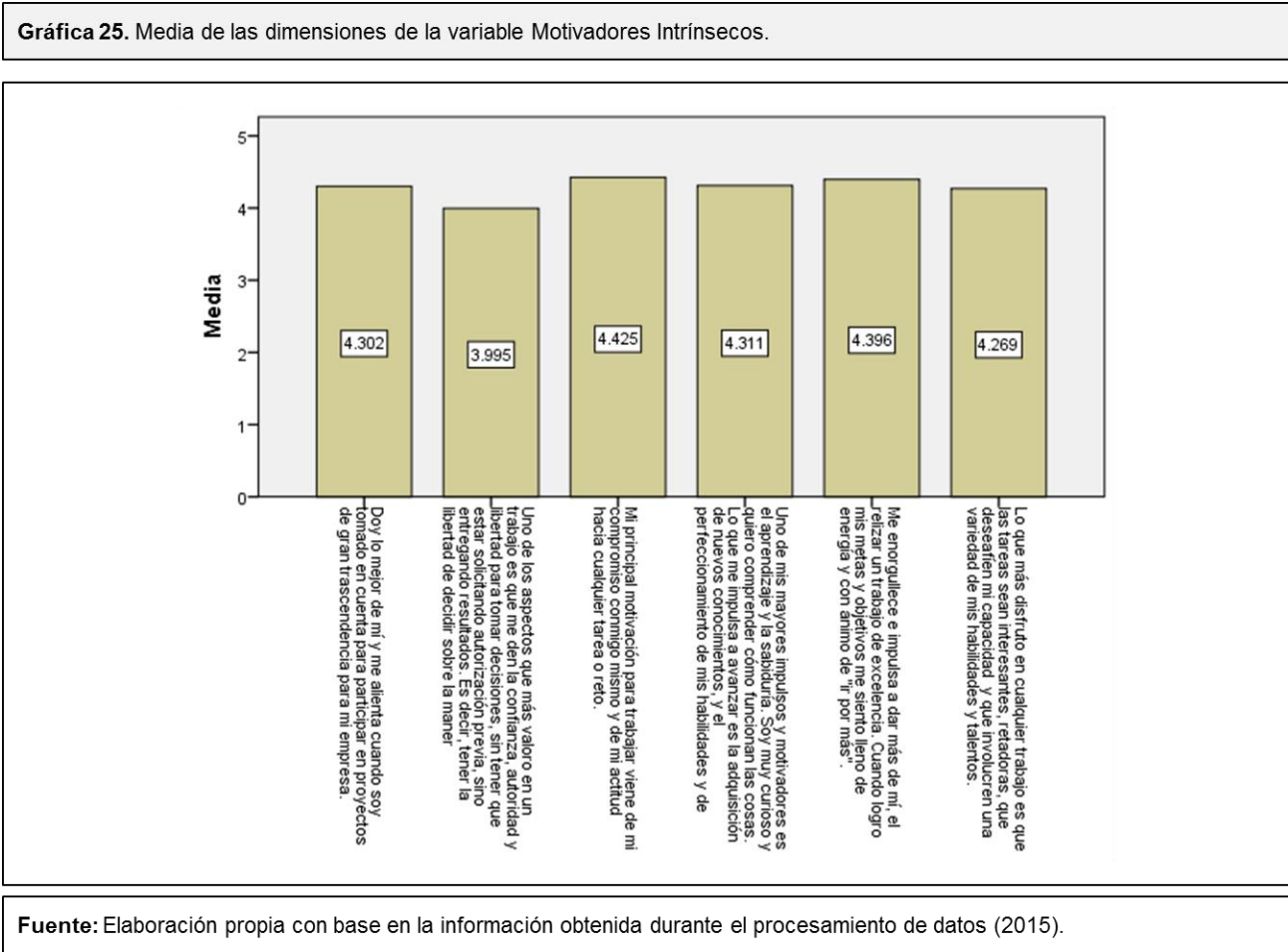


La **hipótesis H3** que, con base en el marco teórico, manifiesta que *las recompensas no monetarias, el impulso y crecimiento profesional (promociones, desarrollo de carrera), el compromiso de la empresa con el trabajador a largo plazo (seguridad/estabilidad), las condiciones situacionales (instalaciones, ubicación, etc. del lugar de trabajo), y la retroalimentación clara, específica, detallada y orientada a la acción, son los principales motivadores extrínsecos no-económicos o no-monetarios (mEn-e) para los stakeholders empleados de las ESRIM, también se aprueba* conforme a los resultados exhibidos en la siguiente gráfica (también ver anexo 8, tablas preguntas 7 a 12). Dos ítems cayeron en el rango de *Muy Importante*, tres en el de *Lo más importante* y sólo uno en el de *Importante*.



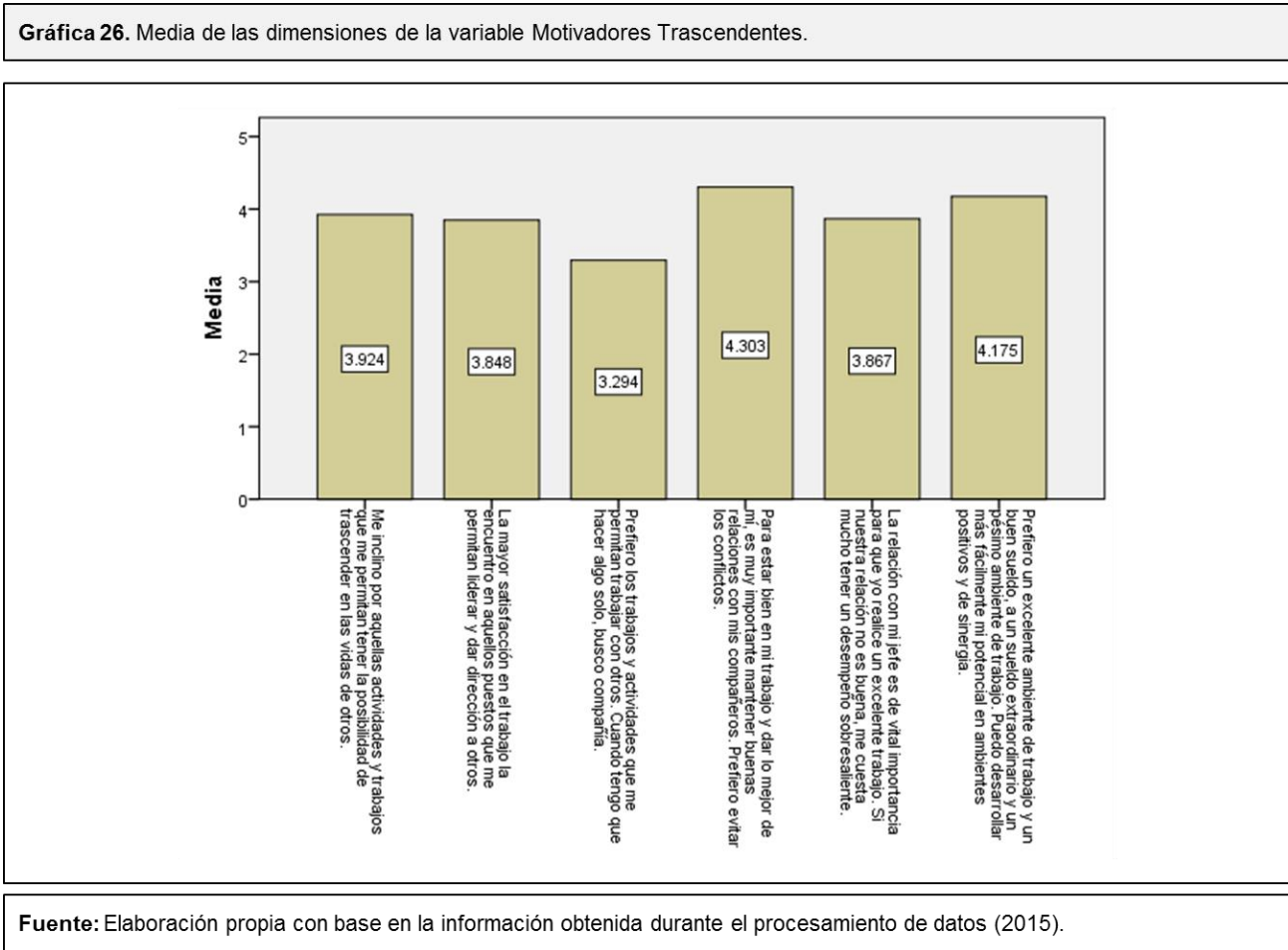
Se aprueba la hipótesis H4 que estipula que *la contribución a un proyecto más grande, la independencia y libertad en la ejecución del trabajo (toma de decisiones), el compromiso o la actitud del empleado, la curiosidad (necesidad de aprender/adquisición de destrezas y habilidades), el*

sentido de logro (cumplimiento de expectativas, nivel de esfuerzo, persistencia del empleado), y la naturaleza de las tareas (retadoras/que requieran varias habilidades y talentos) se constituyen como los principales motivadores intrínsecos (mI) para los stakeholders empleados de las ESRIM, de acuerdo con los resultados presentados en la siguiente gráfica (también ver anexo 8, tablas preguntas 13 a 18). Todos los ítems cayeron en el rango de *Lo más importante* y sólo uno en el de *Muy Importante*.



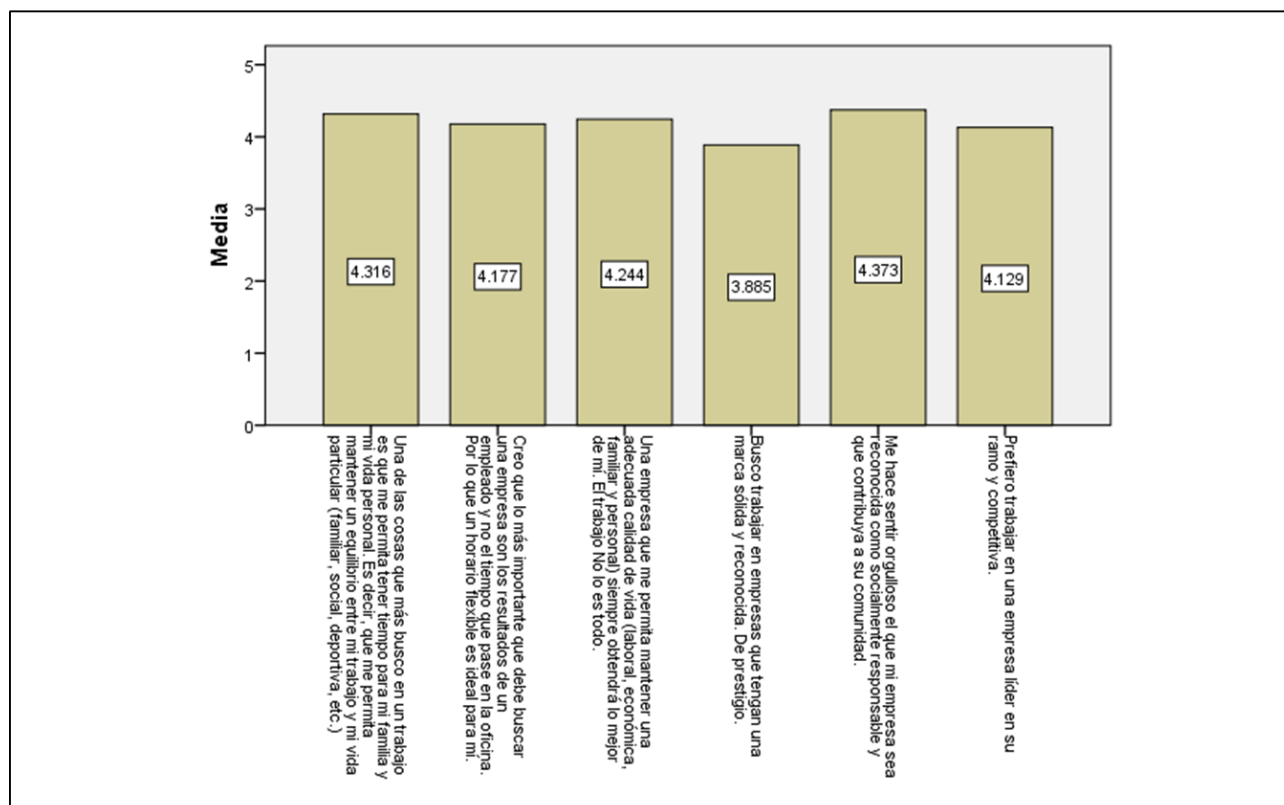
Confirmando la teoría, y de acuerdo con los resultados expuestos en la siguiente gráfica (también ver anexo 8, tablas preguntas 19 a 24), **se da por aprobada la hipótesis H5** que afirma que el poder o influencia (impacto en el trabajo o vidas de otros/sentirse importante), el contacto social (necesidad de relacionarse), la aceptación (necesidad de aprobación/relaciones informales en el trabajo/influencia del grupo), las relaciones con sus superiores inmediatos, y el ambiente de trabajo (amistoso y sin presiones) son los motivadores trascendentes (mT) de mayor relevancia para

los stakeholders empleados de las ESRIM. Como se puede observar en la gráfica 26, cuatro ítems cayeron en el rango de *Muy Importante*, uno en el de *Lo más importante* y uno más en el de *Importante*.



La hipótesis H6 que postulaba que *el equilibrio vida personal-profesional (flexibilidad de horario/calidad de vida) y la imagen de la empresa (relaciones con la comunidad, buen ciudadano corporativo, marca, prestigio) son los principales motivadores que son externalidades (mX) para los stakeholders empleados de las ESRIM*; confirma lo estipulado en el marco teórico y, con base en los resultados que se presentan a través de la gráfica 27, **se aprueba** (también ver anexo 8, tablas preguntas 25 a 30). Se puede observar que tres ítems cayeron en el rango de *Muy Importante* y tres en el de *Lo más importante*.

Gráfica 27. Media de las dimensiones de la variable Motivadores que son Externalidades.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

La última hipótesis, H7, que postulaba que *el nivel de relevancia asignada a los motivadores organizacionales variaba de acuerdo con la edad, el sexo, la antigüedad en la empresa, el nivel jerárquico y la escolaridad de los stakeholders empleados de las ESRIM, se considera aprobada*, con fundamento en los resultados mostrados en las gráficas 16 a 22, exhibidas anteriormente en las páginas 169 a 173. Adicionalmente, del *Anexo 12: Tablas de relevancia promedio asignada a las variables independientes, agrupadas por variable cualitativa*, se pueden obtener los siguientes resultados, que validan la aprobación de esta hipótesis.

Variación por la edad del encuestado. Las personas con una edad superior a los 40 años perciben a los mI como los más importantes, seguidos de los mX y, en tercer lugar de importancia, están los mT, seguidos por los mEne y los mEe; mientras que las personas en los demás rangos de edad asignaron la siguiente relevancia descendente: mI, mX, mEne, mT y mEe. Es decir, que para los entrevistados de más de 40 años de edad, resulta lo más motivante el que los dejen contribuir en proyectos importantes, tener libertad de decisión y acción, tener retos y logros.

Variación por la antigüedad del encuestado en la empresa. Sólo dos grupos de trabajadores presentaron diferencias en su jerarquización, de mayor a menor valor, de las variables en estudio, a saber:

- Entre 7 y 10 años de antigüedad: mX, mI, mT, mEne y mEe. Este grupo de personas asignan el mayor valor, en cuanto a motivación se refiere, al hecho de que su empresa les permita tener un equilibrio trabajo-familia y flexibilidad de horario, al mismo tiempo que mantiene una imagen sólida y de prestigio.
- Más de 10 años trabajando en su empresa: mI, mX, mT, mEne y mEe. Como resultaría lógico, este grupo mostró una asignación de valor muy similar a la del grupo de encuestados mayores de 40 años de edad.

Es de resaltarse que, en todos los casos y en todos los cruces de variables cualitativas, los mEe fueron a los que se les asignó la menor relevancia. Asimismo, la variable cualitativa que más diferencias presentó en la jerarquización de valor, fue la de *nivel jerárquico o puesto del encuestado*.

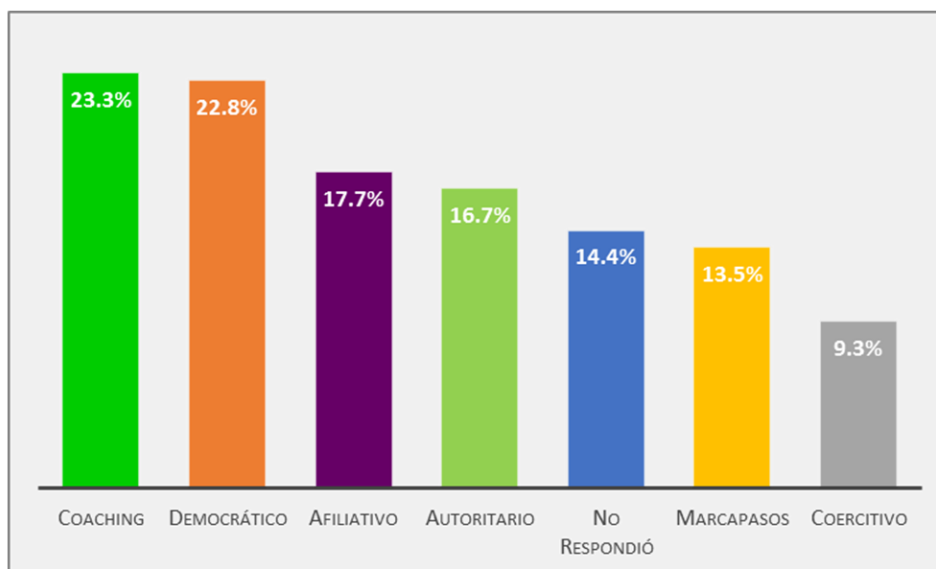
5.2.4 Resultados cuestionario preguntas abiertas

Del cuestionario de preguntas abiertas (C-E-PA-ESRIM), se presenta la información más relevante a continuación. Las tablas que la resumen se encuentran en el *Anexo 13. Tablas de resultados cuestionario preguntas abiertas*.

- El estilo de liderazgo predominante en las cuatro empresas estudiadas, luego de procesar las 215 encuestas aplicadas, se percibió como se muestra en la gráfica 34 de la siguiente página.

NOTA: las cifras analizadas para generar la gráfica de la página siguiente consideran aquellas respuestas que mencionaron que era una combinación de dos o más estilos, por lo que el total puede sumar más de 100%.

Gráfica 28. Estilo de Liderazgo en las ESRIM.

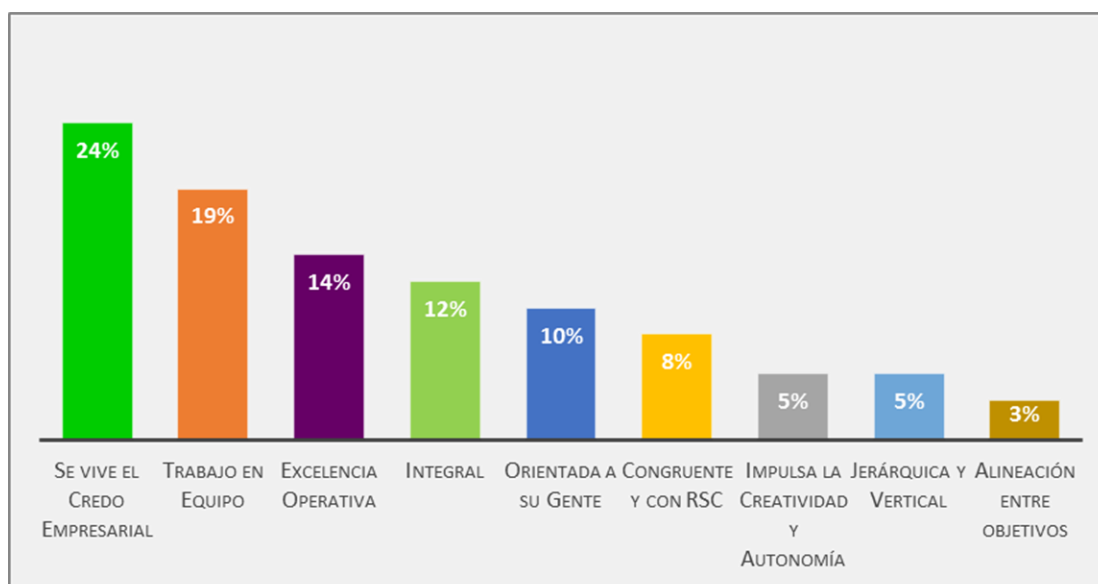


Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

- Las categorías con mayor número de menciones respecto a la caracterización de la cultura organizacional de las empresas estudiadas se explican a continuación y se muestran en la gráfica 35 de la siguiente página.
 - 24% de los encuestados considera que existe una real identificación con su empresa y se viven la Misión, Visión y Valores, desde Directivos hasta empleados de línea.
 - 19% reconocen que realmente se vive el trabajo en equipo: se tiene una visión y objetivos claros y todos sus integrantes se mueven "en bloque" para lograrlos. Identifican a la cultura organizacional de su empresa como incluyente y solidaria, con apertura para recibir opiniones y propuestas de todos los niveles jerárquicos.
 - 14% reconoce que su cultura está orientada hacia la excelencia operativa, pues existe orden y claridad en lo que hay que hacer, en las funciones y objetivos de cada integrante. Se cuenta con procesos y roles eficientes, como base para el crecimiento.
 - 12% caracteriza a la cultura organizacional de su compañía como integral, ya que no solamente se preocupan por ser una empresa competitiva, sino también por el desarrollo y bienestar de sus colaboradores y de los diversos grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa. Incluso cuentan con programas de beneficio común empresa-sociedad-medio ambiente.

- 10% resalta que la cultura de su empresa está orientada a lograr un excelente clima laboral, pues busca ofrecer instalaciones adecuadas y generar un ambiente agradable y buena comunicación para desarrollar mejor el trabajo y a su gente.
- 8% identifica a su empresa como socialmente responsable, con sus integrantes, con el medio ambiente y con su comunidad (programas de ayuda). Congruente entre lo que comunica hacia el exterior y lo que hace en el día a día.
- 5% percibe la cultura de su empresa con un enfoque en impulsar la creatividad y la autonomía para la toma de decisiones. Propicia el *empowerment* en todos los niveles y exhorta a la innovación y a romper esquemas.
- 5% expresó que en su empresa la cultura y comunicación son muy verticales y jerárquicas. Los procesos y resultados son más importantes que su gente. Falta motivación y valoración del empleado (a veces es demasiado estricta).
- 3% manifestó que su empresa busca la alineación entre los valores y objetivos de sus integrantes y los de la empresa.

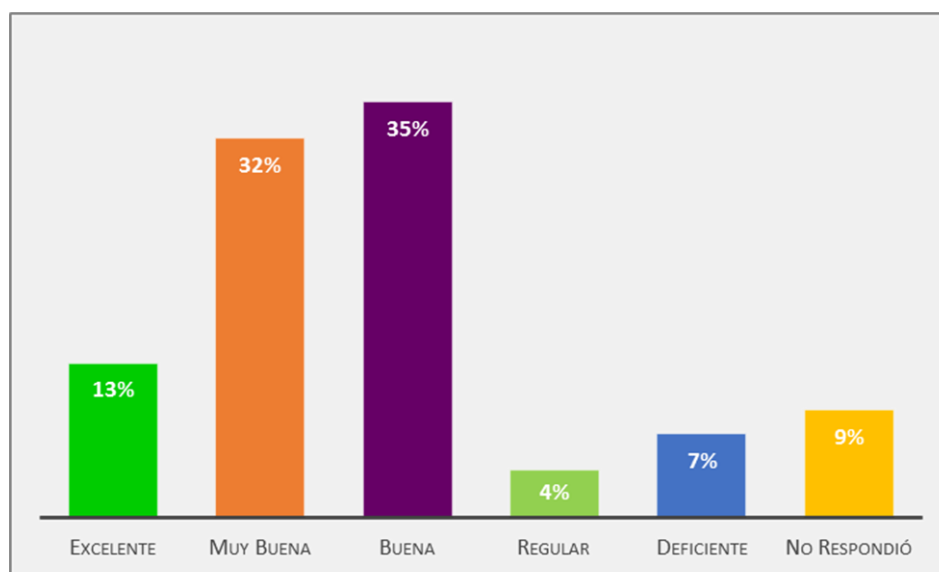
Gráfica 29. Caracterización de la Cultura Organizacional en las ESRIM.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

- 93% de los encuestados confía en y admira a su empresa; 4% ni confían en ella ni la admiran y 3% de los encuestados decidió no responder a esta pregunta. Las razones más mencionadas, en orden descendente de importancia, para confiar en y admirar fueron:
 - Crecimiento de la empresa, sus logros y su cumplimiento de objetivos y metas.
 - Potencial y oportunidades de desarrollo profesional que brinda la empresa.
 - Compromiso de la empresa con el trabajador (seguridad y estabilidad laboral).
 - Imagen ante el mercado, nacional e internacional, y porque es líder en su ramo, es innovadora, dinámica y sólida.
 - Buen ambiente de trabajo, clima laboral de inclusión, trabajo en equipo y confianza.
 - Calidad y visión de sus fundadores y de sus líderes.
 - Valores y filosofía. La congruencia entre su misión y visión y sus acciones.
 - Cursos y capacitaciones que brinda.
 - Valoración del empleado (además de cliente, el colaborador es primero).
 - Premios, distintivos y certificaciones.
 - Excelente servicio y capacidad de respuesta.
- Respecto a la comunicación en su empresa:

Gráfica 30. Percepción de la Comunicación en las ESRIM.

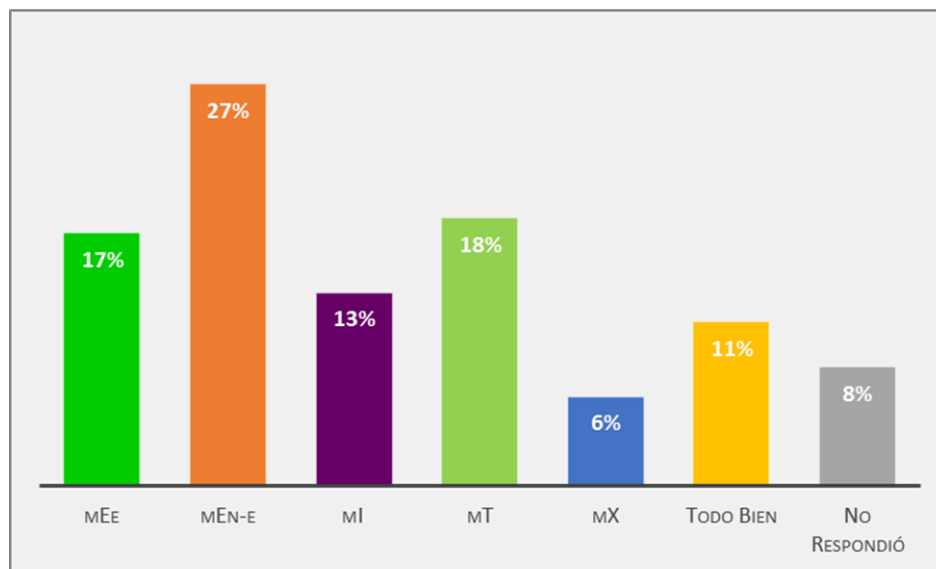


Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

- El 13% de las personas que respondieron la encuesta considera que es *excelente*, debido a que hay total apertura para expresarse, a que la comunicación es clara empática y honesta, y a que hay cercanía con sus jefes directos.
 - El 32% considera que es *muy buena*, y la describe como una comunicación abierta, ágil, directa y basada en el respeto, que permite generar logros a través de trabajo en equipo. Este grupo de personas reconoce que se toman en cuenta las ideas de los empleados, cualquier propuesta es bien recibida, y las diferencias se dialogan.
 - El 35% la caracterizó como *buena*, y expresó que la comunicación es respetuosa y amigable, tanto con superiores como con compañeros.
 - El 4% considera que es *regular*, pues hace falta tener más contacto con superiores, lo que la torna un poco débil e ineficaz. Reconocen que falta mejorar procesos de comunicación, sobre todo con superiores.
 - El 7% dijo que era *deficiente*, argumentando que es conflictiva en algunas ocasiones, que hay favoritismos con algunas personas, hostigamiento por parte de los supervisores y que depende del humor del jefe directo. Que en ocasiones es elitista y que no tienen confianza en su jefe directo.
 - El 9% de los encuestados decidió no responder a esta pregunta.
- Respecto al ambiente de trabajo:
 - El 51% de las personas que respondieron la encuesta considera que en su empresa el ambiente de trabajo es *excelente o muy bueno*. Su percepción es que se desempeñan en un ambiente agradable y divertido, donde se sienten apoyados.
 - El 38% consideró que el ambiente laboral era *bueno*, pues existe trabajo en equipo y un ambiente cordial con los compañeros.
 - El 2% lo consideró *regular*, principalmente por la relación con sus jefes directos, quienes en ocasiones propician las inequidades.
 - El 9% de los encuestados no respondió a esta pregunta.
- Respecto la relación con compañeros y supervisores:
 - El 42% de los encuestados considera que el relacionamiento con sus compañeros y supervisores, es *excelente o muy bueno*. Que se sienten escuchados y que existe una actitud de servicio entre sus compañeros y apoyo por parte de sus líderes.
 - El 36% consideró que la relación con sus compañeros y superiores era *buena*, aunque reconoció que sería mejor si se incentivara la convivencia entre áreas.

- El 13% consideró que era *regular o deficiente*, principalmente por la actitud de sus superiores directos, quienes generan inequidades y tratos diferenciados, no basados en desempeño sino en cuestiones personales; y cuyas actitudes propician relaciones conflictivas.
 - El 9% de los encuestados no respondió a esta pregunta.
- Sobre los motivadores que consideran los encuestados que podrían incrementar la motivación y compromiso organizacionales en su empresa:

Gráfica 31. Enfoque de la empresa para incrementar la motivación organizacional, de acuerdo con los empleados de las ESRIM.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida durante el procesamiento de datos (2015).

- El 17% de las personas que fueron encuestadas considera que en su empresa se podría lograr mediante *motivadores extrínsecos económicos o materiales*. Los más populares son, en orden descendente de frecuencia: Bonos e incentivos por desempeño y alcance de metas, en todas las áreas. Mejor sueldo. Prestaciones superiores a la ley (apoyo para auto y seguro de gastos médicos mayores). Que los

pagos sean cada 15 días. Vales de despensa y cortesías. Días de descanso pagados.

- El 27% de los encuestados considera que es a través de los *motivadores extrínsecos no-monetarios o no-materiales*. Los más mencionados, en orden descendente, fueron: Reconocimientos públicos al buen desempeño y valoración de las habilidades individuales de cada empleado. Generar foros para expresión y comunicación de ideas y aportaciones de los empleados de todos los niveles. Mejorar liderazgo y actitud del jefe directo. Clarificar los roles de trabajo y ser más específicos respecto a las expectativas de cada colaborador. Invertir en instalaciones deportivas y de esparcimiento dentro de la empresa. También en instalaciones para maternidad. Más oportunidades de desarrollo profesional, capacitación, cursos y conferencias motivacionales. Mejor retroalimentación a los empleados. Mejorar la comunicación de la estrategia. Mayor compromiso de la empresa con el trabajador. Ajustar las metas para que sean alcanzables. Mejorar la distribución de inversión para proyectos (unas áreas tienen mucho recurso y otras casi nada). Facilidad para educación formal, idiomas y computación.
- El 13% de los participantes consideró que se puede lograr a través de los *motivadores intrínsecos*. Las propuestas que mostraron una mayor frecuencia de mención, en orden descendente, fueron: Tener más retos y una mayor variedad de tareas para incrementar el aprendizaje. Mayor equidad en la distribución de incentivos. Participación en proyectos importantes de la empresa. Mejorar la organización y procesos de trabajo. Mejorar la actitud y compromiso de cada empleado. Aprender las funciones de diversas áreas de la empresa. Dar más de cada uno, dar ese "extra".
- El 18% de los participantes se manifestó a favor de los *motivadores trascendentes* como fuente de mejora de la motivación organizacional en su empresa. La mayor frecuencia de menciones, en orden descendente, fueron: Mejorar el trato de los altos niveles jerárquicos hacia los más bajos. Actividades de integración y recreativas en todas las áreas de la empresa. Mejorar trabajo en equipo, equidad y reciprocidad. Incentivar un ambiente de trabajo más creativo y divertido, no sólo enfocado hacia la eficiencia operacional. Mejor comunicación, que escuchen más al empleado. Mejorar convivencia entre compañeros de distintas áreas. Reforzar la difusión e impulsar el que se vivan la cultura y valores de la empresa. Mayor sensibilidad por parte de

supervisores. Participación en actividades de voluntariado en las comunidades donde opera la empresa.

- Un 6% de los encuestados optó por los *motivadores que son externalidades* como fuente de mejora de la motivación. Los factores más mencionados, en orden descendente de importancia, fueron: Mejorar el balance trabajo-familia. Horarios flexibles, cumpliendo al 100% con sus asignaciones y metas. Mejorar congruencia de la empresa: que cumpla lo que promete. Mejorar la relación con supervisores. Más tiempo para ir a comer. Otorgar días para convivencia familiar. Trabajo desde casa (*home office*).
- El 11% de los participantes coincidió en que no existían áreas de oportunidad en cuestión de motivación de su empresa.
- Finalmente, el 8% de los encuestados no aportó sugerencia alguna en este sentido, es decir, no respondió esta pregunta.

NOTA: las cifras anteriormente presentadas consideran aquellas respuestas que contenían más de una propuesta de mejora, por lo que el total puede superar al 100% de personas encuestadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En esta sección se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que el investigador consideró como de mayor relevancia, derivado de su propio aprendizaje durante el proceso de diseño y realización de la presente investigación.

Con el presente estudio se reafirma que se pueden elaborar investigaciones científicas de corte social, utilizando diseños correlacionales, en las empresas michoacanas y en áreas *suaves* de la administración, como lo es la gestión del talento (en este caso, lo referente a la motivación organizacional).

Con los modelos y teorías presentados en el marco teórico, se pudo comprobar la relación de causalidad de las cinco variables independientes (mEe, mEne, mI, mT y mX) con la variable dependiente (M). Mediante los datos obtenidos en el trabajo de campo se pudo determinar que estas cinco variables afectan fuertemente a la motivación organizacional, pues presentaron una asociación positiva muy fuerte entre ellas, a excepción de los mEe, que presentaron un nivel de asociación positiva considerable.

Para obtener y analizar los datos recabados durante la etapa de trabajo de campo, se diseñó una herramienta que se compuso de 2 partes. La primera (cuestionario C-E-ESRIM) se integró por 30 reactivos (6 para cada una de las variables identificadas como independientes en el marco teórico de este trabajo) y uno adicional como pregunta de control; todas, con una estructura de escala tipo Likert de 5 opciones. La segunda, incluyó cinco preguntas abiertas, dirigidas a conocer el liderazgo, cultura organizacional, admiración y confianza en su empresa, comunicación, relación con pares y superiores, así como sugerencias e ideas para incrementar la motivación organizacional en las empresas de los encuestados.

Para determinar la fiabilidad de la herramienta aplicada, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, mismo que tuvo un valor de 0.963 para las 30 preguntas que conformaron el cuestionario C-E-ESRIM. Si se consideran los cinco reactivos que componen a la pregunta de control (pregunta 31), este coeficiente adquiere el valor de 0.935.

De esta manera, al procesar los datos con el *software* conocido como SPSS, se conoció que las medias de cuatro de las variables independientes (mEe, mT, mEn-e y mX) caen en el rango correspondiente a *Muy Importante*. Mientras que el valor de la media de la variable ml la ubica en el rango de *Lo más Importante* (ver figura 11), con lo cual se valida lo encontrado en la investigación documental y de gabinete.

Las desviaciones estándar de las variables estudiadas, si bien es cierto que son considerables, también es cierto que se manifestaron en las áreas más elevadas de la escala.

También se pudo determinar que en todas las variables estudiadas la asimetría es negativa (ver tabla 15). Esto significa que, en el presente estudio, los valores tendieron a concentrarse por encima de la media, a la derecha de la curva, generando una cola más larga a su izquierda.

De manera similar, luego de procesar los datos en el SPSS, todas las variables presentaron curtosis mayores a cero (ver tabla 15), lo cual indica una alta concentración de los valores generados en las respuestas de los encuestados alrededor de la media de cada una de las variables. En todos los casos se presentó una distribución platicúrtica o puntiaguda, en mayor o menor grado.

Se pudo conocer que cuatro de las cinco variables estudiadas tienen una correlación positiva muy fuerte respecto a la motivación organizacional: los mEn-e en un 0.916, los ml en un 0.924, los mT en un 0.890 y los mX en un 0.917; y sólo los mEe se asocian a la motivación organizacional de manera considerable (en un 0.707). Complementariamente, y con base en el coeficiente de Determinación, se puede establecer que el 50% de las variaciones en M pueden ser explicados por los mEe, el 84% por los mEn-e, el 85% por los ml, el 79% por los mT y el 84% por los mX. Como se puede apreciar, la variable que mayor asociación positiva tiene con M es la que representa a los ml, seguida de los mX, los mEn-e y los mT. La que menos, contiene a los mEe. Cabe señalar que estos resultados tuvieron un nivel de significancia de 0.01 (dos colas).

Con lo concluido hasta este punto, se puede aseverar con fiabilidad que **se ha dado respuesta satisfactoria al problema que dio origen a esta investigación**, al haber identificado las variables que determinan o explican la motivación organizacional de los *stakeholders* empleados

de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán, así como el grado de correlación o asociación que aquéllas tienen con ésta.

Adicionalmente, al comparar los resultados de la pregunta de control con los de las 30 preguntas procesadas, parece existir un factor psicológico –o un fuerte condicionamiento social, cuando menos– que llevó a los encuestados a reflejar una jerarquización de las variables en estudio de manera muy distinta cuando se les preguntó explícita o directamente sobre cuál de las cinco variables era la que mayor motivación les generaba (pregunta 31 del cuestionario), a diferencia de cuando ese mismo cuestionamiento se desagregó en varias preguntas (preguntas 1-30). En el primer caso, la jerarquización de las cinco variables independientes quedó como sigue: mEe, ml, mEne, mX y mT (ver tabla 16). En contraste, respondiendo a las 30 preguntas del cuestionario, esas mismas 215 personas jerarquizaron a las variables así: ml, mX, mEne, mT y mEe (ver tabla 16).

Debido a lo anterior, es muy importante que los líderes de las organizaciones dediquen tiempo a conocer a su equipo de trabajo y al entorno, interno y externo, de su empresa, que no se conformen con lo obvio, con las respuestas expresas y, al parecer, evidentes. Es su responsabilidad *escuchar lo que no se dice y observar lo que no se ve*. La persona que es capaz de esto, es capaz de liderar con relativa facilidad, pues sabrá identificar “los botones” que llevan a la acción, individual y grupalmente, a sus seguidores y a sus diversos *stakeholders*. El dominar esta habilidad facilitará al líder la tarea de orientar la atención y energía de los miembros de su equipo, de los pensamientos abstractos (Visión) a la realidad concreta (Operación).

Con base en lo encontrado en la investigación documental, así como en la comprobación de las hipótesis H₂ a H₆ (pp. 175-179), se considera que **se ha respondido satisfactoriamente al primer problema particular que orientó este trabajo de investigación**, pues se identificaron las principales dimensiones de las variables independientes que explican la motivación organizacional de los *stakeholders* empleados de las empresas socialmente responsables internacionales del estado de Michoacán (ver gráficas 23 a 27).

Asimismo, con base en los cruces entre variables cualitativas y variables identificadas como independientes (motivadores organizacionales), se pudo obtener información valiosa con la que **se da respuesta satisfactoria al segundo problema particular que se planteó al inicio de esta investigación**. Con los resultados de estos cruces (presentados en las pp. 168 a 173 y en las gráficas 16 a 22) se pudo demostrar que, efectivamente, existen diferencias en el nivel de

importancia que un empleado o grupo de empleados asigna a los motivadores organizacionales, dependiendo de su edad, sexo, antigüedad en la empresa, nivel jerárquico y su nivel de escolaridad.

De manera complementaria, y utilizando información generada del cruce de variables cualitativas, se puede inferir que en las ESRIM, al parecer, a mayor nivel jerárquico, menor participación de la mujer; pues en los puestos de línea o administrativos, la proporción o participación de la mujer es casi la misma que la del sexo masculino (muy cercana al 50%), sin embargo, a nivel supervisor esa participación disminuye a un 23% en el caso de las mujeres solteras y 36% en el caso de las casadas. De los Gerentes solteros sólo 14% son mujeres, y de los casados, sólo el 30%. No se reportaron mujeres en algún puesto Directivo.

También se pudo corroborar que a mayor nivel de escolaridad, mayor nivel de sueldo de los encuestados. Sin embargo, parece que se vuelve a presentar un factor de sesgo en cuanto al sexo de los encuestados, pues el 100% de encuestados con sólo la primaria terminada son mujeres y ganan \$15,000 o menos mensuales. Aquellos con estudios de secundaria, ganan \$30,000 o menos por mes y la gran mayoría son mujeres (84%). El grupo con nivel bachillerato, también perciben mensualmente \$30,000 o menos, pero ahora la proporción del sexo masculino se incrementa (43%). En los que tienen estudios a nivel licenciatura la tendencia se revierte, siendo en su gran mayoría del sexo masculino; así, aquellos con sueldos superiores a los \$45,000 mensuales, todos son hombres. El 100% de las mujeres con estudios a nivel maestría perciben un salario de entre \$15,000 y \$45,000 por mes, mientras que la gran mayoría de los hombres con estudios de maestría ganan más de \$45,000 mensuales.

Ahora bien, derivado de los resultados del procesamiento de las respuestas a las preguntas abiertas, por parte de los 215 encuestados, podemos conocer que en las ESRIM:

- Respecto al liderazgo, como se puede apreciar en el cuestionario C-E-PA-ESRIM (ver Anexo 5), la clasificación de estilos que se tomó como base fue la propuesta de Goleman (1988), quien propone seis estilos básicos para ejercer el liderazgo e identifica su correlación con el entorno interno –clima o ambiente de trabajo–, a saber:
 - Afiliativo: Crea armonía y construye lazos emocionales con sus seguidores. Se comporta con empatía y pone énfasis en la generación de relaciones y en la comunicación. Frase preferida: *“La persona está primero”*. Su correlación con el clima de la organización es de 0.46, la segunda más alta.

- Autoritario u Orientativo: Moviliza a la gente hacia una visión. Muestra autoconfianza, basada en su experiencia y habilidades. Es empático y es un catalizador del cambio. Frase predilecta: *“Ven conmigo, vamos hacia allá”*. Muestra la asociación positiva más alta de los seis estilos de liderazgo con el ambiente de trabajo, con una correlación de 0.54.
 - Coaching o Formativo: Desarrolla a la gente para el futuro. Tiene una desarrollada consciencia y auto-consciencia. Es empático y busca el crecimiento de su empresa a través del desarrollo de su gente. Frase identificativa: *“Intenta esto”*. Su correlación con el clima es de 0.42.
 - Coercitivo: Demanda el acatamiento inmediato de sus instrucciones y conduce a sus colaboradores para obtener logros. Muestra iniciativa y autocontrol. Frase rectora: *“Haz lo que te indico”*. Es el estilo que muestra la asociación más negativa con el ambiente de trabajo, con una correlación de -0.26.
 - Democrático: Aterriza planes y decisiones forjando consenso a través de la participación. Impulsa la colaboración, el liderazgo de equipo y la comunicación. Frase más utilizada: *“¿Qué piensas? ¿Cuál es tu opinión al respecto?”*. Su correlación con el clima es de 0.43.
 - Marcapasos o Ejemplar: Establece estándares elevados de rendimiento o desempeño. Su comportamiento ejemplifica rectitud e iniciativa. Guía para obtener logros. Frase preferida: *“Haz como yo hago, ahora”*. Tiene una correlación negativa de -0.25 respecto al ambiente de trabajo.
 - Los resultados a los que llegó esta investigación, como se pudo apreciar en la gráfica 28 de la página 187, son los siguientes: De acuerdo con el 23.3% de los encuestados, el estilo predominante en su organización es el Coaching; 22.8% lo percibió como Democrático; 17.7% lo aprecia como Afiliativo; 16.7% como Autoritario; 13.5% como Marcapasos y sólo un 9.3% como Coercitivo. Con lo cual se puede inferir que las ESRIM son administradas con tres estilos de liderazgo predominantes: Coaching, Democrático y Afiliativo.
- Respecto a la cultura organizacional de su compañía, 24% la caracterizó como que se vive el Credo Empresarial (misión, visión y valores); 19% Trabajo en Equipo; 14% Excelencia Operativa; 12% Integral e incluyente; 10% Orientada a su Gente; 8% Congruente y con RSC; 5% que impulsa la Creatividad y Autonomía; 5% como Jerárquica y Vertical; y 3% que promueve la alineación entre objetivos y valores personales y empresariales.

- 93% de los encuestados confía en y admira a su empresa; 4% ni confían en ella ni la admiran y 3% de los encuestados decidió no responder a esta pregunta.
- Referente a la comunicación en su empresa, 13% la consideró Excelente; 32% Muy Buena; 35% Buena; 4% Regular; 7% Deficiente y 9% no respondió.
- Respecto al ambiente de trabajo, 51% consideró que en su empresa el ambiente de trabajo es *excelente o muy bueno*; 38% *bueno*; 2% *regular* y 9% no respondió a esta pregunta.
- Respecto la relación con compañeros y supervisores, 42% percibió que el relacionamiento con sus compañeros y supervisores, es *excelente o muy bueno*; 36% lo consideró *bueno*; 13% *regular o deficiente* y 9% no respondió a esta pregunta.
- Por último, en lo referente al enfoque que su empresa podría tomar para incrementar la motivación organizacional, 17% consideró que la vía más efectiva para lograrlo sería a través de los mEe; 27% de los mEn-e; 13% de los mI; 18% de los mT; 6% de los mX; para el 11% no existen áreas de oportunidad y 8% no respondió.

Finalmente, y con base en los resultados obtenidos mediante la operacionalización de las variables, se puede afirmar que **se aprueban la hipótesis general y las seis hipótesis particulares**. Así, se puede concluir que el trabajo de campo generó una respuesta completa y satisfactoria al objetivo general y a los dos objetivos específicos que se plantearon al inicio de esta investigación, en el sentido de que se aportaron resultados concretos y confiables, que reafirmaron lo que se postuló en el marco teórico del presente trabajo.

Recomendaciones

La primera recomendación que el investigador podría realizar es que se divulguen y socialicen los resultados de esta investigación para que puedan ser utilizados por empresarios, ejecutivos, académicos e investigadores, de manera que puedan analizar el comportamiento de las variables analizadas en este estudio, a la luz de su realidad.

Se recomienda a las empresas que antes de realizar su plan de trabajo y presupuesto anuales para el área de recursos humanos o gestión de talento –o el que realice estas funciones–, generen un diagnóstico con la herramienta aquí propuesta, para incrementar la probabilidad de que las acciones que se programen en materia de motivación organizacional sean lo más efectivas y asertivas posibles y, por ende, se incremente su rentabilidad. Lo que se está postulando con esta recomendación es que se repiense el paradigma de que la gente trabaja sólo por dinero, es decir, que solamente incrementando bonos o prestaciones complementarias al sueldo se puede mantener una motivación organizacional elevada. Con los resultados de este estudio se puede demostrar que los motivadores extrínsecos económicos son a los que menor relevancia le asignaron los 215 encuestados. Con ello no se quiere transmitir la idea de que no se asignen, sino que se les dé una aplicación adecuada a la realidad de cada empresa, con ello ratificando lo propuesto y desarrollado por la teoría de los dos factores Herzberg (1966) sobre que el sueldo y prestaciones económicas son fuentes de insatisfacción o factores higiénicos más no motivacionales. Se pretende reiterar la importancia de reconocer que existen motivadores mucho más poderosos y que implican una menor inversión, como aquellos motivadores que resultaron con los niveles más altos de percepción, *i.e.*, los motivadores intrínsecos, trascendentes y extrínsecos no económicos, como lo estipulan teorías como las del modelo de las características del trabajo o del puesto (Hackman & Oldham, 1980) o la de las motivaciones humanas (Pérez López, 1985); e investigaciones como la de los factores críticos para que los gerentes seleccionen y permanezcan en una empresa (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2000), los factores que influyen la motivación organizacional (Brooks, 2007) o la del Reporte Laboral México 2014 (Hays Group México, 2014).

Dando continuidad al punto anterior, una vez conocidos los factores que más motivan a sus *stakeholders* empleados, cada empresa podría establecer un mecanismo de medición, de manera que se pudiera aislar y determinar el impacto de las acciones de su plan de trabajo en la motivación organizacional y generar conocimiento sobre el tipo de iniciativas que mejor resultado trajeron para su organización, y así realizar los ajustes y mejoras pertinentes el siguiente año.

Cuando estén en circunstancias tales que les implique el reclutamiento de una persona con un puesto de liderazgo al interior de su organización, se recomienda a las empresas que se den la oportunidad de identificar el estilo de liderazgo de los candidatos. Lo anterior debido al profundo impacto que aquél tendrá no sólo en la cultura organizacional de la empresa; sino en sus operaciones y en la manera en que logrará sus resultados; así como en sus demás líderes; en la motivación de sus colaboradores y, por ende, en su nivel de compromiso con la empresa, lo que impacta finalmente en su productividad. Así como se aplican evaluaciones psicométricas y de aptitudes a los candidatos, se deberían de aplicar exámenes que determinen su estilo de liderazgo.

Para los líderes de las ESR, se recomienda que conozcan sobre la teoría de los *stakeholders* y sus implicaciones y desarrollen un pensamiento de *stakeholdering*, con la finalidad de que cada decisión que tomen la analicen *a priori* desde la perspectiva de generación e intercambio de valor entre su empresa y cada una de sus partes interesadas. Asimismo, se les recomienda utilizar herramientas científicas para identificar su propio estilo de liderazgo predominante y sus implicaciones, así como los principales motivadores de los integrantes de sus entrono interno y externo; con la finalidad de ajustar los diferentes estilos que tiene a su disposición y utilizar el mejor de acuerdo con cada tipo de circunstancia y persona, desarrollando así relaciones sólidas y confiables.

Para futuras investigaciones se podría tomar como base la herramienta propuesta y utilizada en la presente investigación y, una vez conocidos los factores que muestran una mayor asociación positiva con la motivación organizacional, comenzar a medir el nivel de cada uno en las diferentes empresas objeto de estudio y tratar de encontrar asociaciones con diferentes estilos de liderazgo, acciones o iniciativas de recursos humanos, políticas de gestión del talento o con planes y programas de desarrollo organizacional, por mencionar algunas aplicaciones.

Para aquellos investigadores cuyos objetos de estudio sean las compañías con un distintivo ESR, se recomienda que tengan en cuenta que el mes de diciembre es un período en que será sumamente complejo que dichas empresas les presten atención, pues es el mes en que deben de presentar documentación y evidencia para su recertificación. De manera complementaria, debido al clima y percepción de inseguridad que prevalece en Michoacán, se hizo compleja la tarea de establecer comunicación y de concertar entrevistas con ejecutivos clave de las empresas objeto de estudio, lo cual resultó en mayor tiempo invertido para lograr aplicar las encuestas base del trabajo de campo. Lo anterior, para que futuros investigadores lo tomen en cuenta cuando estén diseñando los cronogramas de sus investigaciones.

FUENTES DE CONSULTA

- Alcázar, M. (2013). *Dirección: motivaciones, motivos, vínculos y oportunismos*. Quito, Ecuador: IDE.
- Alderete, G. (2004). *Nuevo desafío en el comercio internacional*. Argentina: Revista Alimentos Argentinos, No. 26.
- Alfaro, G., González, F., & Bonales, J. (2008). *Gestión del Conocimiento en pequeñas y medianas empresas*. Morelia: Fondo Editorial Morevallado.
- Argandoña, A. (1998). *La Teoría de los stakeholders y el Bien Común*. España: IESE, Universidad de Navarra, Documento de investigación No.355.
- Argandoña, A. (2011). *La Teoría de los stakeholders y La Creación de Valor*. España: IESE Business School, Universidad de Navarra, Documento de investigación No. DI-922.
- Arias, F. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas.
- Baue, B. & Murningham, M. (2010). *The Accountability Web: Weaving Corporate Accountability and Interactive Technology*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 58.
- Bonales, J. & Sánchez, M. (2003). *Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate*. México: Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de la investigación para las ciencias sociales*. México: Editorial Trillas.
- Cancela, R., Cea, N., Galindo, G., & Valilla, S. (2010). *Metodología de la investigación educativa: Investigación ex post facto*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Carroll, A. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Bloomington, IN: Business Horizons, 34, 39-48.

- _____. (2004). *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 2.
- Cherem, S. (2008). *Al Grano: Vida y visión de los fundadores de Bimbo*. México: Khálida Editores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. México: Editorial Pearson.
- Dill, R. (1958). *Environment as an influence on managerial autonomy*. Ithaca, New York: Administrative Science Quarterly. 2:409-443.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Review, 20, 65-91.
- Dunham, L., Freeman, E., & Liedtka, J. (2001). *The Soft Underbelly of stakeholder Theory: The Role of Community*. Charlottesville, VA: Darden Business School Working Paper No. 01-22.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. España: Universidad de La Rioja, Cuadernos de Gestión, Vol. 2., Nº1.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing, Inc.
- _____. (1994). *The politics of stakeholder theory: some future directions*. Cambridge: Business Ethics Quarterly, 4(4), 409-421.
- _____. (1999). *Divergent stakeholder theory*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Review. 24, 233-236.
- _____, & Reed, D. (1983). *Stockholders and stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California: California Management Review, 25.
- _____, & Evan, W. (1990). *Corporate governance: A stakeholder interpretation*. Amsterdam: The Journal of Behavioral Economics, 19(4), 337-359.

- _____, & Liedtka, J. (1991). *Corporate social responsibility: A critical approach*. Bloomington, IN: Business Horizons, Elsevier, vol. 34(4), 92-98.
- _____, & McVea, J. (2001). *A stakeholder Approach to Strategic Management*. Charlottesville, VA: Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia Working Paper No. 01-02.
- _____, & Phillips, R. (2002). *Stakeholder theory: A libertarian defense*. Cambridge: Business Ethics Quarterly, 12(3), 331-349.
- _____, Phillips, R., & Wicks, A. (2003). *What stakeholder theory is not*. Cambridge: Business Ethics Quarterly, Volume 13, Issue 4, pp, 479-502.
- _____, Wicks, A., & Parmar, B. (2004). *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*. Catonsville, MD: Organization Science Vol. 15, No. 3, May–June 2004, pp. 364–369.
- _____, Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- _____, Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism & freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gibson, K. (2000). *The moral basis of stakeholder theory*. Netherlands: Journal of Business Ethics, 26(3), 245-257.
- Gibson, J. et al. (1987) *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. México: Interamericana.
- Goleman, D. (1988). *Liderazgo que obtiene resultados*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. México: Editorial Kairós.
- Gordon, J. (2001). *Organizational behavior: a diagnostic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grant, Linda. (1998). *Happy workers, high returns*. New York, NY: Fortune, p. 81.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Griffin, R. & Pustay, M. (2001). *International business: a managerial perspective*. New Jersey: Financial Times-Prentice Hall.

- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Henwood, K. (2004). *Reinventing validity: Reflections on principles and practices from beyond the quality-quantity divide*. En Todd, Z., Nerlich, B., McKeown, S., & Clarke, D. *Mixing methods in Psychology* (pp. 37-57). Hove: Psychology Press.
- Jensen, M. (1989). *The evidence speaks loud & clear*. New York, NY: Harvard Business Review, 67(6), 186-188.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004) *Strategy Maps*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana. Pag. 394-395
- Ketner, K. (1992). *Reasoning and the Logic of Things. The Cambridge Conferences Lectures of 1898*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston, MA. Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- _____ & Iacobucci, D. (2002). *Marketing según Kellogg*. México: Javier Vergara Editor.
- Mandeville, P. (2005). *El coeficiente de correlación interclase (CCI)*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León, Julio-septiembre año/vol. III, número 003. pp. 414 – 416.
- McAdams, J. (2000). *The essential role of rewarding teams and teamwork*. Greenvale, NY: Compensation & Benefits Review. Volume 16.
- McGregor, D. (1992) *El aspecto humano de la empresa*. México: Diana.

- Michaels, E., Handfield, J. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not M.B.A.s: A hard look at the soft practice of managing & management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Moorhead, G. & Griffin, R. (2001). *Organizational Behavior*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Padua, J. (1996). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Colegio de México y FCE.
- Pervin, L., en Rosenzweig, M. & Porter, L. (1985). *Personality*. Palo Alto, California: Annual review of Psychology, Vol. 36.; pp. 83-114.
- Phillips, R. (1997). *Stakeholder theory & a Principle of Fairness*. Business Ethics Quarterly. 7, 51-66.
- _____. (2003). *Stakeholder theory & organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- _____, Freeman, E., & Wicks, A. (2003). *What stakeholder theory is not*. Cambridge: Business Ethics Quarterly 13(4), 479-502.
- Porter, M. (1997). *Ventaja competitiva*. México: CECSA., p. 51
- _____. (1998). *Clusters and Competition: New agendas for companies, governments and solutions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano 2009-Superando barreras: movilidad y desarrollo humanos*. Bangkok: Grupo Mundi-Prensa.
- PriceWaterhouseCoopers. (2000). *Tehcnology Forecast*. California: PriceWaterhouseCoopers.
- Reed, D. (1999). *Stakeholder management theory: A critical theory perspective*. Cambridge: Business Ethics Quarterly, 9(3), 453-483.
- Robbins, S. & Coulter M. (2004) *Administración*. México: Prentice Hall, 2004.

- Sierra, R. (2007). *Tesis Doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid, España: Editorial Thompson.
- Smith, H. (2003). *The shareholders vs. stakeholders debate*. Boston, MA: MIT Sloan Management Review, Summer, 85-90.
- Smith, P., Kendall L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and behavior*. Chicago: Rand-McNally.
- Suárez, M. (2012). *Interaprendizaje de Estadística Básica*. Universidad Técnica del Norte.
- Symnetics Business Transformation. (2003). *¿Qué es, en definitiva, el Balanced Scorecard?* Balanced Scorecard Collaborative.
- Tapscott, D. (1996). *La economía digital*. Colombia: McGraw Hill.
- Venkataraman, S. (2001). *Stakeholder Value Equilibration and the Entrepreneurial Process*. Charlottesville, VA: Darden Business School Working Paper No. 01-04.
- Villafán, K. (2011). *La responsabilidad social empresarial del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan, Michoacán*. Morelia: ININEE, UMSNH.
- Werbach, A. (2009). *Strategy for sustainability: a business manifesto*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Weyzig, F. (2007). *Corporate Social Responsibility in Mexico: How changes in the behavior of multinational enterprises contribute to economic development*. Essex, UK: Accountancy Business and the Public Interest, Vol. 6, No. 1.
- Whalley, J. & Tian, H. (2008). *China's Participation in Global Environmental Negotiations*. Cambridge, MA: NBER Working Paper No. 14460, Oct 2008.
- Wicks, A., Freeman, E., & Gilbert, D. (1994). *A feminist reinterpretation of the stakeholder concept*. Cambridge: Business Ethics Quarterly. 4, 475-497.

Páginas de Internet

- El Financiero. (2014). *Dos votos a favor de la jornada laboral de tres días que propone Slim*. 30 de julio de 2014, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/dos-votos-a-favor-de-la-jornada-laboralde-tres-dias-que-propone-slim.html>.
- Europa Press. (2012). *Siete de cada 10 analistas financieros afirma que las políticas de RSC influyen "poco o nada" en sus decisiones*. 30 de julio de 2012, de Europa Press Sitio web: <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-siete-cada-10-analistas-financierosafirma-politicas-rsc-influyen-poco-nada-decisiones-20120725123054.html>.
- Expoknews. (2011). *Definición y Principios de Ciudadanía Corporativa*. 1 de septiembre de 2015, de Expoknews Sitio web: <http://www.expoknews.com/definicion-y-principios-de-ciudadania-corporativa/>.
- Expoknews. (2014). *Sugiere Slim semana laboral de 3 días*. 18 de julio de 2014, de Expoknews Sitio web: <http://www.expoknews.com/sugiere-slim-semana-laboral-de-3-dias/>.
- Dill, K. (2014). *Las 25 empresas con el mejor equilibrio entre vida y trabajo*. 12 de agosto de 2014, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/sites/las-25-empresas-con-el-mejor-equilibrio-entrevida-y-trabajo/>.
- Ebeling, A. (2014). *¿Quieres al mejor talento? Sedúcelo con acciones*. 6 de julio de 2014, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/sites/quieres-al-mejor-talento-seducelo-con-acciones/>.
- Forbes Staff México. (2014). *Empresas buscan talento fuera de México*. 29 de julio de 2014, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/empresas-buscan-talento-fuera-de-mexico/>.
- Forbes Staff México. (2014). *¿Tus empleados son felices?, ¿por qué importa para tus ganancias?*. 30 de julio de 2014, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/sites/tus-empleados-son-felices-por-que-importa-paratus-ganancias/>.
- Forbes Staff México. (2014). *6 tips para retener el talento en tu empresa*. 2 de agosto de 2014, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/6-tips-para-retener-el-talento-en-tu-empresa/>.
- Fortune. (2014). *Global 500*. 3 de marzo de 2014, de Fortune Sitio web: <http://fortune.com/global500/>.
- Fortune. (2014). *100 Best companies to work for*. 15 de agosto de 2014, de Fortune Sitio web: <http://fortune.com/best-companies/>.
- Fortune. (2014). *World's most admired companies*. 16 de agosto de 2014, de Fortune Sitio web: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>.

- Fortune Magazine. (2014). *Top companies in innovation, responsibility, and more*. 27 de febrero de 2014, de Fortune Sitio web: <http://fortune.com/2014/02/27/worlds-most-admired-companies-top-companies-ininnovation-responsibility-and-more/>.
- Freeman, E. (2008). *Managing for stakeholders: Trade-Offs or Value Creation*. 22 de Agosto de 2012, de Social Science Research Network Sitio web: <http://ssrn.com/abstract=1182862> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1182862>
- Great Place To Work Institute. (2014). *World's best multinationals*. 4 de febrero de 2015, de GPTWI Sitio web: <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-bestmultinationals/the-list>.
- Grupo Bimbo (2012). *Informe anual integrado 2011*. 11 de noviembre de 2012, de Bimbo Sitio web: <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2011/descargas/Grupo-Bimbo-InformeAnual-Integrado-2011.pdf>.
- Harris Interactive. (2014). *2014 Harris Poll EquiTrend® Rankings*. 15 de agosto de 2014, de Harris Interactive Sitio web: www.harrisinteractive.com/Insights/EquiTrendRankings.aspx.
- INEGI. (2000). *Censo nacional de población y vivienda 2000*. 14 de Septiembre de 2012, de INEGI Sitio web: www.inegi.gob.mx.
- INEGI. (2004). *Censos económicos 2004*. 14 de Septiembre de 2012, de INEGI Sitio web: www.inegi.gob.mx.
- INEGI (2011). *Banco de consulta de información económica*. 16 de enero de 2012, de INEGI Sitio web: www.inegi.gob.mx.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2015). *10 formas de motivar al personal de tu empresa*. 23 de febrero de 2015, de INADEM Sitio web: https://www.inadem.gob.mx/10_formas_de_motivar_al_personal_de_tu_empresa.html.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000 project overview*. 8 de enero de 2015, de ISO Sitio Web: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview.pdf.
- Johnson & Johnson. (2010). *Historical Financial Review*. 4 de febrero de 2012, de Johnson & Johnson Sitio web: <http://www.investor.jnj.com/investor-relations.cfm>.
- Johnson & Johnson. (2012). *Our people & diversity*. 4 de febrero de 2012, de Johnson & Johnson Sitio web: www.investor.jnj.com; www.jnj.com/connect/about-jnj/diversity/.

Kowitt, B. (2000). *The coolest jobs in the Fortune 500*. 2 de junio de 2014, de Fortune Sitio web: <http://fortune.com/2014/06/02/500-cool-jobs/>.

La Vanguardia. (2012). *Slim propone una jornada laboral de tres días a cambio de jubilarse a los 70*. 28 de julio de 2014, de La Vanguardia Sitio web: <http://www.lavanguardia.com/vida/20120612/54311814845/slim-propone-jornadalaboral-tres-dias.html#ixzz38yRDH5WN>

Maram, L. (2012). *Diferencias entre responsabilidad social y marketing social*. 27 de agosto de 2012, de Expoknews Sitio web: <http://www.expoknews.com/diferencias-entre-responsabilidad-social-y-marketing-social/>

Naúm, U. (2014). *Latinoamérica está vacía de talento: Manpower*. 27 de agosto de 2014, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/latinoamerica-esta-vacia-de-talento-manpower/>.

Roig, J. (2013). *¿Para quién trabaja el CEO?*. 21 de enero de 2013, de América Economía Sitio web: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/para-quien-trabaja-el-ceo>.

Romero, Alberto. (2012). *ESR, presente y futuro para empresas mexicanas*. 30 de julio de 2012, de El Economista Sitio web: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/07/24/esr-presente-futuro-empresasmexicanas>.

Streeten, P. (1992). *Global Governance for Human Development*. 1 de febrero de 2013, de Human Development Report Sitio web: <http://hdr.undp.org/en/humandev/learnmore/>.

UN Documents. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. 21 de enero de 2012, de United Nations Sitio web: <http://www.undocuments.net/wced-ocf.htm>.

VanderMey, A. (2014). *The 'Most Admired' companies of the future*. 2 de junio de 2014, de Fortune Sitio web: <http://fortune.com/2014/06/02/most-admired-companies/>.

Virgin. (2014). *Why Carlos Slim's three-day working week idea could work*. 31 de julio de 2014, de Virgin Sitio web: <http://www.virgin.com/richard-branson/why-carlos-slimes-three-day-working-week-idea-could-work>

ANEXOS

Anexo 1. Casos de éxito en las 25 mejores empresas multinacionales para trabajar en el mundo



El programa “Bureaucracy Busters” de Google se originó para reducir la burocracia interna y hacer más eficientes los procesos administrativos, para lo cual se conformó un comité de líderes senior para conducir la revisión interna de varios procesos y hacer recomendaciones. El CFO Patrick Pinchette pidió a todos los empleados que dieran a conocer sus sugerencias de recorte burocrático en el sitio interno y votaran por los que consideraran con mayor potencial. Así, en 2013, alrededor de 4,500 empleados de Google votaron y cerca de 1,200 generaron ideas. Este año, Google ha comenzado a implementar cambios que van desde mejorar el sistema de informe del gasto interno hasta agregar más mapas de los edificios alrededor del campus. Nueve de las diez mejores sugerencias han sido ya institucionalizadas.



SAS Institute usa una serie de videos para ayudar a sus empleados a responder a la pregunta “¿Qué hace SAS?” de una manera en que no se requiera que la audiencia conozca terminología técnica o un lenguaje de marketing. Aunque se incluye un estilo humorístico en ellos, no se deja de resaltar una importante creencia corporativa: que todos los empleados, independiente de su rol, contribuyen al éxito de SAS y, por lo tanto, deberían de ser capaces de hablar con conocimiento de causa sobre la compañía y sus productos. Los vídeos, llamados “60-Second Scoop”, dan a los empleados una perspectiva del nuevo producto y los mínimos detalles que necesitan saber en no más de 1 minuto. Al mismo tiempo, en los videos denominados “Ayúdame a Entender”, los ejecutivos comunican el mayor alcance del software o profundizan en los conceptos del negocio. Adicionalmente, se creó un sitio web especial con presentaciones específicas, documentos y fuentes en línea, para ayudar a los empleados a contar su historia a SAS.



Tom Mendoza, vicepresidente de NetApp, llama personalmente por teléfono a los colaboradores que trabajan con mucho esfuerzo y dedicación, para agradecerles por ir más allá de su trabajo diario, en un programa que él llama “sorprender a alguien haciendo algo bien”. Cualquier trabajador puede escribir directamente a Mendoza describiendo cómo otro colaborador aportó a la compañía, ayudó a algún cliente, o que en general ejemplifica la cultura de NetApp. Mendoza hace entre 10 y 20 llamadas diarias a trabajadores alrededor de todo el mundo, lo que lleva haciendo por 15 años. Los colaboradores suelen sentirse orgullosos cuando reciben una llamada de él, y notan que el programa habla del compromiso de NetApp con la creación de una cultura de aprecio por el talento.



Microsoft se esfuerza por que sus colaboradores se capaciten de acuerdo a sus propias carreras, empezando desde el primer día, con la “Experiencia de bienvenida”: una herramienta en línea que se utiliza para introducir a los nuevos trabajadores de la empresa en todo el mundo. A través de la herramienta, los nuevos colaboradores pueden desarrollar un “plan de acción” personalizado que incluya la formación, el aprendizaje y las acciones de sus primeros 90 días, todo esto basado en su rol, ubicación y función en el negocio. La herramienta también ofrece más de mil funciones, con filtros de contenido que los colaboradores pueden guardar en una biblioteca personal o programar el tiempo en su calendario para ver el contenido automáticamente.



Cuando la empresa está reemplazando posiciones claves de liderazgo, utiliza el aporte de sus socios. Por ejemplo, después de que dos antiguos líderes se habían jubilado, la empresa tuvo una serie de reuniones, preguntando a más de 1,300 socios cuáles deberían de ser las cualidades fundamentales para identificar un nuevo equipo de liderazgo. Un proceso parecido se utilizó para preguntar a los socios su perspectiva sobre un nuevo líder global de recursos humanos y el actual director ejecutivo fue nombrado sólo después de haber preguntado a un amplio grupo de líderes sobre a quién apoyarían ellos para ser el nuevo presidente. Estas prácticas se ejercen en conformidad con la creencia de W.L. Gore & Associates sobre que los líderes deben demostrar “liderazgo” para realmente liderar. Dicho de otra manera, el liderazgo es algo que se gana y no se designa.



Kimberly-Clark se asoció con IBM para presentar su primer "One K-C Culture Jam" con el fin de escuchar directamente de los empleados sugerencias sobre cómo acelerar el cambio cultural e impulsar los resultados empresariales. El evento de cinco días provee espacio para que los empleados compartan sus ideas, resuelvan problemas y colaboren sobre cosas que ellos podrían hacer para rendir resultados óptimos. Más de 16,000 empleados en más de 60 países, se reunieron por Internet para compartir sus ideas y pensamientos. Más de 22,000 comentarios fueron recibidos incluyendo ideas relacionadas a la cultura y productos de la empresa, además de iniciativas fundamentales que los empleados y Kimberly-Clark podían ejecutar con convicción. Más aún, la retroalimentación acumulada a través de One K-C Culture Jam se utiliza actualmente en conjunto con los resultados de la encuesta global de compromiso que la empresa realiza anualmente para que se pueda establecer un lugar de trabajo de clase mundial.



Marriott provee a sus colaboradores una gama de canales formales para poder comunicarse con la gerencia. En cada propiedad mundial de Marriott, los colaboradores tienen la oportunidad de hacer preguntas, compartir mejores prácticas, noticias personales y preocupaciones e inquietudes con sus gerentes y compañeros de trabajo, durante breves y cotidianas reuniones al comienzo de cada turno. Estas reuniones con las cuales se provee un estándar de entrenamiento de servicio al huésped, tienen una temática principal en cada marca de Marriott tal como "Daily Line Up" o "Daily Hello". La mayor parte de las propiedades dirigen reuniones mensuales o trimestrales por departamento, durante las cuales los colaboradores pueden hacer preguntas y proveer retroalimentación sobre cualquier tema.



Una manera en que Diageo valora las contribuciones de los empleados es a través de los "VIP Tours" a la fábrica de cerveza Guinness de la compañía en Dublín, Irlanda. Durante un período de seis semanas, se invita a los empleados a traer a sus amigos y familia a estas giras organizadas por Diageo. En ellas los invitados obtienen una "visión desde dentro" única de la fábrica de cerveza. Esta práctica fue diseñada para reconocer la contribución que hacen las familias en la vida de las personas dentro de la fábrica de cerveza, y para que conozcan la operación de Diageo.



En National Instruments, a los líderes se les brindan herramientas para reconocer a los empleados por su esfuerzo extra. El programa de bonos discrecionales ofrece a los líderes la capacidad de reconocer a los colaboradores individualmente y a los equipos de trabajo por la realización de proyectos especiales fuera del alcance de sus responsabilidades normales de trabajo. Los colaboradores pueden recibir hasta USD\$2,000 en efectivo y, como es a discreción del jefe, puede suceder de inmediato. En un año reciente, la compañía otorgó más de USD\$969,000 a los colaboradores a través de este programa. La empresa también capacita a los líderes sobre la importancia de ofrecer reconocimiento gratuito y dar retroalimentación a través de un programa de su serie de Desarrollo de Supervisión titulado "El reconocimiento es gratis e ilimitado".



El programa "Rampa de Apagado/Encendido" de Cisco permite a los colaboradores elegibles tomar un descanso en su carrera de un mínimo de un año y hasta dos años. Los empleados participantes podrán utilizar el "Off/On Ramp" por cualquier razón que elijan, por ejemplo, para cuidado de mayores o de niños, trabajar en una actividad sin fines de lucro o, simplemente, tomarse un tiempo para la renovación personal. A diferencia de una licencia personal, un "Off/On Ramp" no requiere que los colaboradores agoten su tiempo libre pago. Además, mientras que a los colaboradores no se les paga durante el período de "Off/On Ramp", la licencia sí le proporciona los beneficios de salud pagados por la compañía para el primer año que estén fuera del trabajo. Los colaboradores que regresan a Cisco después de una "Off Ramp" son conectados con el grupo de Personal para encontrar un nuevo rol dentro de la empresa, antes de regresar a trabajar.



El equipo ejecutivo de Autodesk se esfuerza por lograr la transparencia en su comunicación interna, incluso cuando se habla de los resultados financieros –tradicionalmente un área sensible para muchas empresas. Al final del trimestre los resultados financieros se comparten con todos los colaboradores a través de un mensaje gravado del CFO Marcos Hawkins y distribuido por correo electrónico. Todos los colaboradores son invitados a escuchar la llamada; la reproducción también se publica en la intranet corporativa y se refuerza a través del podcast "Carl Talk", donde el CEO

Carl Bass recapitula la revisión de ganancias, las respuestas a las preguntas de los colaboradores acerca de los resultados, y comparte su últimas ideas sobre la dirección de la empresa.



El conjunto de premios de reconocimiento de Monsanto es notable por su gran alcance y nivel de inclusión. Todas las áreas de la organización están representadas por un premio de reconocimiento, con premios otorgados para la Seguridad y Salud Global, la Excelencia en Finanzas, la Excelencia en la Fabricación, y Ciencia y Tecnología. También hay premios donde todos los colaboradores son elegibles como el “Compromiso Monsanto”, que reconoce a los empleados y equipos por su trabajo excepcional en proyectos o programas que reflejan los valores de la organización. A través de estos premios, Monsanto busca garantizar que las áreas de la empresa tengan medios para reconocer y recompensar un rendimiento sobresaliente.



BBVA reconoce a los empleados por su dedicación a través de los premios anuales llamados:

“Pasión BBVA”. Más de 2,000 ejecutivos pueden nominar a los colaboradores para un Premio a la Pasión BBVA mediante una aplicación web designada. En última instancia, doce ganadores individuales y seis equipos son seleccionados a nivel mundial. Cada uno de los premios individuales se acompaña de una "historia de éxito", identificando los comportamientos destacados de los colaboradores, mientras que el "Equipo" reconoce y celebra los mejores proyectos puestos en marcha durante el año fiscal en curso. Además de los Premios a la Pasión BBVA, cada zona de negocios BBVA cuenta con programas de reconocimiento específicos de cada país.



Con más de 30 capítulos en todo el mundo, la Red de Intereses de Mujeres (WIN – Women’s Interest Network) de American Express ofrece las colaboradoras una gran variedad de recursos para el desarrollo personal y profesional. El Programa de Entrevista de Líderes WIN, por ejemplo, proporciona a las mujeres líderes la oportunidad de entrevistar, uno a uno o en grupos pequeños, a los actuales líderes de alto rango para discutir los retos del negocio para la empresa y aprender acerca de las competencias necesarias para lograr el éxito en American Express. Del mismo modo, los colaboradores son capaces de escuchar las mejores prácticas de liderazgo de la empresa,

consejos de liderazgo y experiencias personales en sus propias carreras, a través de una serie de portavoces de Liderazgo de WIN. WIN también encabeza la participación anual de American Express en el Día Internacional de la Mujer en once mercados de todo el mundo. Cada capítulo local WIN ofrece una programación que se centra en impulsar el desarrollo profesional, la construcción de capacidades de liderazgo y la promoción de alcance comunitario y educación.



En Hilti, el equipo de gestión de cultura considera que si bien la orientación de los nuevos empleados es importante, es igualmente importante asegurarse de que todos los empleados experimenten una inmersión en la compañía después de su primer año. En consecuencia, el equipo ha desarrollado una serie de "Team Camps" de seguimiento, a los que todos los empleados deben asistir cada 12 a 18 meses. Los empleados participan junto con sus equipos de trabajo en sesiones interactivas tales como: El Rubicon, El Pit Stop , 4 Momentos de Verdad y ¿Por qué No?. Normalmente, los Team Camps se llevan a cabo en un lugar alejado de su locación de trabajo, lo que permite que los empleados puedan tener una escapada del negocio para poder enfocarse en el trabajo en equipo y los valores fundamentales de la compañía.



Telefónica tiene un proceso único llamado "Espacios de Confianza" (Trust Spaces) para evaluar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa. "Espacios de Confianza" es una actividad experimental, realizada en un ambiente de respeto y confidencialidad, en la que los colaboradores se ofrecen como voluntarios para compartir sus percepciones acerca de su propio trabajo y de la empresa. En la actividad, se les pide a los colaboradores responder a tres preguntas: (1) Si te encuentras con alguien que manifestara su interés en trabajar en Telefónica, ¿Qué le dirías?; (2) Explica tus sentimientos hacia la empresa, tú equipo y tú trabajo; y (3) Comparte las áreas de oportunidad que crees que Telefónica tiene como empresa y en su cultura. La actividad concluye pidiendo a los colaboradores que se comprometan a diferentes formas en que pueden trabajar hacia la solución de los problemas que identificaron.



En Accor, un selecto "Grupo de Trabajo" –compuesto por empleados de alto rendimiento de diferentes funciones y áreas de la empresa– ayuda a incorporar nuevos hoteles a la operación. Los

líderes y funcionarios de Recursos Humanos identifican a los empleados con habilidades de entrenamiento y les ofrecen un lugar en el equipo. Cada que Accor abre un hotel nuevo, envía al Grupo de Trabajo para que como capacitadores internos incorporen y entrenen a los nuevos empleados y para ayudar a iniciar con las operaciones del día a día. Si este trabajo resulta en que los miembros del Grupo de Trabajo trabajen tiempo extra, se les pagan las horas extras correspondientes.



Cada año, se alienta a los empleados de Quintiles a tomar un "QDAY ", un día feriado extra con goce de sueldo para que sea usado retribuyendo a sus comunidades. Los empleados pueden ofrecer su tiempo en su QDAY a cualquier organización caritativa o sin fines de lucro, así como a escuelas locales. Algunos optan por realizar su voluntariado individualmente, mientras que otros lo realizan como equipo, a menudo reuniéndose con otros miembros de sus unidades de negocio o equipos. Los empleados que trabajan desde casa también participan en el programa. Posteriormente, se alienta a los empleados a compartir como pasaron su QDAY y a publicar imágenes en una página designada en la intranet de Quintiles, así como en las cuentas de Twitter y Facebook de la compañía.



Cuando SC Johnson anunció recientemente sus objetivos de negocio a los colaboradores, la empresa elaboró un resumen de 50 páginas para que cada persona en la empresa pudiera guardarlo y consultarlo cuando lo necesitara. Estos libros están disponibles en 15 idiomas y están personalizados con el nombre del colaborador. Aunque esta decisión implicaba el riesgo de que los colaboradores pudieran compartir una copia con personas externas, los líderes de la empresa decidieron que el que cada colaborador de SC Johnson conociera los objetivos a largo plazo era un beneficio importante y compensaba cualquier riesgo de distribución externa.



En FedEx, el Premio Purple Promise se otorga anualmente a 25 colaboradores que ejemplifican la "Purple Promise" de la empresa, al hacer excepcional la experiencia de cada cliente. En el último año, más de 100 colaboradores fueron nominados, en reconocimiento a la realización de actos espontáneos y extraordinarios de servicio al cliente. Los ganadores son homenajeados en una

ceremonia de premiación anual y reciben un trofeo y un prendedor. Esta práctica ha sido útil como una gran fuente de inspiración y las historias de los ganadores inspiran a todos los colaboradores a mejorar día con día.

ATENTO:

Cada año, Atento realiza el “Rally Atento”, una serie de eventos culturales, recreativos, deportivos y sociales. El programa es organizado por los Equipos locales Rally Atento, grupos de colaboradores que ofrecen voluntariamente su tiempo, energía y creatividad para planear las actividades e indagar las preferencias de sus compañeros en busca de nuevas iniciativas. El Equipo Rally de Perú, por ejemplo, realiza una presentación de talentos abierta para todos los colaboradores y sus familias, mientras el equipo de España realiza un concurso de disfraces de Carnaval. Finalmente, el Rally Atento fomenta el trabajo en equipo, reconoce talentos únicos, habilidades y la creatividad de sus colaboradores; además, promueve una conexión con los valores de la empresa y el sentido de pertenencia a la misma.

MARS

El Programa de Embajadores Mars es una iniciativa global que permite a los Asociados de Mars en todos los segmentos y regiones participar para pasar de cuatro a seis semanas de trabajo con organizaciones asociadas sin ánimo de lucro en países clave del mundo. De forma alternativa, están disponibles asignaciones grupales, en las que los equipos pueden viajar y trabajar juntos para promover el conocimiento de un tema en específico, como mejores prácticas en el cultivo de café y cacao. El programa permite a los Asociados la oportunidad de aprovechar su experiencia profesional o técnica mientras hacen una diferencia positiva en diversos temas sociales y ambientales y, al hacerlo, poner en acción los Principios de Mars. En 2013, 100 Asociados de Mars en representación de cada región y segmento de negocio tuvieron la oportunidad de participar en este programa.



McDonald's Restaurantes en Canadá, cuenta con una larga trayectoria de programas de becas que demuestran el compromiso de la compañía con el empleo responsable del estudiante – un factor importante en una organización donde el 50% de sus empleados tienen 18 años o menos. McDonald's ofrece un Programa de Asistencia Educativa (CAD\$1,500 por año, en reembolso de la colegiatura) y un Programa de Becas para empleados (nueve becas anuales de CAD\$10,000 cada

uno) para los empleados de restaurantes corporativos, con programas similares ofrecidos a los empleados del restaurante propietario/operador. Desde que empezó este programa hace 25 años, más de 4,000 empleados de McDonald's han obtenido becas, por un total de más de CAD\$2 millones.



Coca-Cola Company tiene una larga historia de patrocinar eventos importantes, como los Juegos Olímpicos, que es un motivo de orgullo para la compañía. Siempre que sea posible, la empresa ofrece oportunidades del tipo “una vez en la vida”, para que los empleados experimenten estos eventos como embajadores de Coca-Cola. Por ejemplo para los Juegos Olímpicos de Londres 2012, Coca-Cola realizó un concurso para crear el mejor movimiento para el video Beat. Todos los empleados de todo el mundo fueron elegibles para competir en el concurso, y veintiséis ganadores fueron seleccionados por sus compañeros a través de una votación online. Los embajadores olímpicos ganadores, tuvieron que relatar a través de blogs y las redes sociales los juegos, y de esta manera el resto de sus compañeros también pudo vivir y disfrutar de la experiencia.



Novartis extendió su misión de “cuidado y cura” a sus empleados en todo el mundo, mediante “Ser saludable”, su programa global de salud y bienestar que ofrece actividades de promoción de la salud durante todo el año, como: descuentos en gimnasios y en alimentos saludables y vacunas. El programa está coronado por “Be Healthy Celebration Week,” celebrada en todo el mundo, en septiembre. Todos los Novartis del mundo, ofrecen una variedad de actividades durante 5 días para promover una vida saludable, incluyendo clases de gimnasia e información sobre programas de apoyo para los empleados que tengan alguna enfermedad crónica. Por último, “Ser Saludable” provee a los colaboradores una plataforma para que se involucren más en el cuidado de su salud, y que tengan una vida más sana. En la actualidad llega a más del 95% de los trabajadores en más de 50 países.

Anexo 2. Antecedente empírico: Johnson & Johnson – un adelantado a su época

Datos Generales e Historia

El nombre de Johnson & Johnson (J&J) ha sido identificado como un símbolo de innovación, conciencia social y humanitaria, calidad y excelencia desde hace más de 125 años. Creada en 1886 como una compañía de pisos de parquet, pronto se ganó una buena reputación como una empresa innovadora, orientada hacia el consumidor a través de un producto especialmente formulado para el cuidado de los pisos de parquet, el *Preparado de Cera en Pasta de Johnson*. De allí en adelante, la innovación y el crecimiento tienen *rienda suelta*, como se puede observar en la línea de tiempo que se presenta a continuación.

1888: J&J publica “Métodos modernos para el tratamiento antiséptico de las heridas”, que se convierte en texto de enseñanza para la cirugía antiséptica. Ayuda a diseminar esta práctica en los EUA y el mundo. Lanza el primer *kit* comercial de primeros auxilios (originalmente enfocado a los trabajadores del ferrocarril, pero pronto se convierte en el estándar para el tratamiento de heridas).

1894: Lanza al mercado *kits* de maternidad para hacer los partos más seguros para las madres y sus bebés. El talco para bebé *JOHNSON'S® Baby* sale al Mercado.

1896-1897: Primera vez que se da una producción masiva de productos sanitarios para la protección femenina.

1898: Primer productor masivo de hilo dental para asegurar precios accesibles para una mejor higiene bucal.

1900: Nace su tradición de apoyo a desastres, con su donación a los damnificados del huracán de Galveston, TX.

1901: Publica el primer “Manual de Primeros Auxilios”, utilizando las mejores prácticas de médicos líderes.

1906: A sólo unas horas del terremoto de San Francisco, proporciona la más grande aportación de ayuda de cualquier organización.

1910: James Wood Johnson toma el liderazgo de la compañía hasta 1932.

1921: Lanza al Mercado los famosos “curitas” *BAND-AID®*, inventados por un empleado, Earle Dickson, en 1920.

1924: Primera operación internacional, Reino Unido.

1930-1931: Se da la expansión hacia México y Sudáfrica (1930) y hacia Australia (1931).

1931: Pioneros en productos de planificación familiar, lanzan al mercado *ORTHO-GYNOL®*, el primer gel anticonceptivo.

1932: Robert Wood Johnson II, hijo del fundador con el mismo nombre, toma el liderazgo. Conocido como *El General Johnson*, transforma la compañía en una familia global de empresas descentralizadas.

1937: Expansión hacia Argentina y Brasil.

1943: *El General* Robert Wood Johnson escribe *El Credo* de J&J.

1944: El Dr. Philip Levine, descubridor del factor *rH*, se une a Ortho Research Laboratories. J&J se hace pública, apareciendo en la Bolsa de Nueva York (*New York Stock Exchange*).

1954: Sale al mercado el shampoo para bebés *NO MÁS LÁGRIMAS®*.

1957: Inicio de operaciones en India.

1959: Adquisición de los laboratorios McNeil (EUA) y Cilag Chemie, AG (Europa). Un producto de McNeil, *TYLENOL®*, es el primer producto recomendado por doctores y pediatras para el alivio del dolor.

1961: Adquisición de Janssen Pharmaceutica N.V., de Bélgica. Su fundador, el Dr. Paul Janssen, es reconocido como el investigador más reconocido y prolífico del siglo XX.

1978: J&J anuncia la construcción de sus Oficinas Corporativas Globales en New Brunswick, New Jersey. Genera una asociación pública–privada para revitalizar la ciudad.

1976-1987: Con James E. Burke como Presidente y Director General, la compañía ingresa en nuevas áreas de salud como cuidado visual, cierre mecánico de heridas y control de diabetes. Inicia operaciones en China y Egipto.

1987: J&J es cofundador de *Safe Kids Worldwide*, la primera campaña nacional y global para reducir las lesiones infantiles accidentales. Para 2008, la campaña logra reducir el índice de mortalidad infantil accidental, para menores de 14 años en los EUA, en 45%. Lanzamiento de *ACUVUE®*, los

primeros lentes de contacto desechables, con una vida útil de 1 semana. Más tarde, lanza ACUVUE® 1-DÍA.

1989-2002: Bajo el liderazgo de Ralph S. Larsen, se adquieren Neutrogena Corporation, Kodak's Clinical Diagnostics, Cordis Corporation y Centocor. Expansión en Rusia y Europa del Este.

2002: William C. Weldon, Presidente y Director General, es tan sólo la 8ª persona que lidera la empresa desde su fundación. J&J ingresa a los mercados de tratamiento del VIH/SIDA y salud y bienestar.

2006: Adquisición de Pfizer Consumer Healthcare, que incluye marcas históricas como LISTERINE® (formulada en 1879), BENGAY® y BENADRYL®.

2010: Apoya a la ONU con sus Objetivos de Desarrollo del Milenio, para mejorar la salud de madres e hijos en países en desarrollo. Patrocinador fundador del lanzamiento en EUA del primer servicio de salud móvil que provee información, vía mensajes de texto en celular, para mujeres embarazadas y madres primerizas.

2011: Johnson & Johnson celebra 125 años de vida. Tiene operaciones en más de 60 países, más de 250 compañías y cuenta con más de 118,000 integrantes.

Desde sus inicios, J&J muestra una marcada determinación hacia la responsabilidad social. Lo cual se puede observar en su **Credo**: una serie de enunciados que clarifican de manera jerarquizada la responsabilidad que la empresa debe de cumplir. Este documento, escrito en 1943 (justo antes de que la compañía se hiciera pública) por el Presidente y Director General de la Compañía, *El General* Robert Wood Johnson; reta a todos sus integrantes a poner las necesidades y el bienestar de la gente a la que sirven, **primero**. Dicho documento se presenta de manera textual al final de este caso.

Es de resaltarse que la visión del General Johnson fue muy adelantada a su época. De hecho, varios académicos reconocen que él abordó y tomó acciones de responsabilidad social corporativa y de *stakeholdering* mucho antes de que estos términos incluso fueran acuñados. Lo anterior, debido a que reconoce expresamente la individualidad, la equidad de género, la igualdad de oportunidades, la responsabilidad hacia la comunidad, el apoyo a sus empleados para cumplir con sus obligaciones familiares y la importancia de una conciencia medioambiental. De hecho, llega a reconocer que sus empleados trabajan “con” y no “para” la organización; que el patrimonio debe

ser tratado como *sagrado* para las futuras generaciones; que se debe de brindar un sentido de seguridad de trabajo, un pago justo y adecuado, así como asegurar una administración competente, justa y ética; y un lugar de trabajo limpio y seguro. Propone que se deben de estimular las mejoras sociales y una mejor salud y educación. Así como también el justo pago de impuestos y una rentabilidad adecuada para los accionistas.

Lo que resulta muy sorprendente es que su redacción prácticamente no ha sufrido modificación alguna desde 1943 y se ha mantenido vigente para dar a todos sus colaboradores un plano para el crecimiento a largo plazo y la sustentabilidad. Esta filosofía –que corre por el ADN de J&J– realmente ha servido de guía a la compañía en todos los países y culturas donde tiene presencia. Adicionalmente a lo hasta ahora expuesto, a continuación se proporcionará información que comunica claramente la clase de compañía que es J&J.

Administración y Operación de J&J

Existen 4 pilares en los que se basa la administración y operación de J&J:

Amplia diversificación en salud humana: Esto le trae enormes ventajas. Sus más de 250 compañías le brindan una ventana local a las necesidades emergentes de sus clientes, desarrollos científicos y nuevas tecnologías, en todo el mundo; mismos que se utilizan para el desarrollo de nuevos productos y nuevos negocios. Esto facilita la transferencia de descubrimientos científicos, tendencias de mercado y *expertise* de procesos de manufactura en toda su gama de negocios.

Una administración descentralizada: Su diseño organizacional, a pesar de ser una compañía global, le permite ser grande y pequeña a la vez, debido a su descentralización que, como Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010) la conceptualizan, se presenta cuando las empresas delegan la toma de decisión en los gerentes que se encuentran más cerca de la acción, asignándoles la responsabilidad de tomar e implementar decisiones estratégicas. Con este tipo de diferenciación vertical, cada una de sus más de 250 compañías funciona como una pequeña empresa con autonomía considerable, un espíritu emprendedor y relaciones más estrechas con los clientes; pero con el respaldo económico, conocimientos y experiencia de una empresa de aquellas que forman parte del listado *Global 500*.

Administrada para el largo plazo: Su administración está enfocada en la sustentabilidad (Werbach, 2009), balanceando el corto y largo plazos, en su planeación estratégica. Invirtiendo en nuevos negocios con potencial prometedor, pero manteniendo posiciones de liderazgo en negocios de alto crecimiento y apostándole a la creatividad, la diversidad y la innovación.

Diversidad, Gente y Valores: J&J considera a sus colaboradores como sus activos más preciados. Gente cuyos valores personales los impulsa a hacer una diferencia en este mundo. Están convencidos de que atraer, desarrollar y retener gente talentosa y de alto desempeño, que sean un reflejo de la diversidad de sus clientes y del mercado global, es esencial para su éxito. Para ello fomenta una cultura inclusiva que celebre las diferencias, para impulsar la innovación y acelerar el crecimiento.

Su enfoque en la diversidad es un concepto tan importante que incluso desarrolló una visión alternativa, cuyo enunciado es *“Maximizar el poder global de la diversidad y la inclusión, para obtener resultados de negocio superiores y una ventaja competitiva sustentable”*. Para transmitirla, lanzó una campaña de comunicación denominada *“Diversidad e inclusión globales: las diferencias generan resultados”*, con el objetivo de crear ambientes atractivos para el talento mundial y que apoyen el éxito de todos sus empleados, así como para conectarse mejor con las necesidades de salud en las comunidades alrededor del mundo.

Desempeño de J&J

J&J es la compañía más grande y diversificada del mundo, en dispositivos médicos y diagnósticos; la 5ª más grande del mundo en biología, la 6ª más grande del mundo en productos de consumo para la salud y la 8ª más grande del mundo en farmacéuticos. Tiene una solidez financiera sostenida y garantizada: 27 años consecutivos de incrementos en utilidades, y 49 de incrementos en dividendos (hasta Abril del 2011). El flujo de efectivo que generó en 2010 ascendió a 14,000 millones de dólares americanos.

Cuenta con una posición de liderazgo global: aproximadamente el 50% de sus ventas se realizan fuera de los EUA. Aproximadamente el 70% de sus ventas provienen de productos y servicios que tienen la 1ª o 2ª posición en la participación de mercado global. Y exhibe un fuerte compromiso con el desarrollo de nuevos productos: inversión de 680 mdd en Investigación y

Desarrollo, en 2010; aproximadamente el 25% de los productos que vendió en 2010, fueron lanzados en los 5 años previos.

Reconocimientos de J&J

Algunos de los reconocimientos que tiene en su historia J&J son: Premio al “Humanitario del año” 2011, por la Organización de las Naciones Unidas, por su liderazgo en la iniciativa “Madre Sana, Bebé Sano”. Algunos de sus reconocimientos para 2010 son: 2° lugar de las *Top 50 Companies for Diversity®* de la revista *DiversityInc*; 2° lugar de las *Compañías más respetadas del mundo* de la revista *Barron*, por la fortaleza de su administración, su estrategia de negocios, sus prácticas éticas de negocios, su impulso competitivo, su orientación al accionista y su consistencia en el crecimiento de sus ingresos y utilidades; reconocida como “Uno de los mejores lugares para trabajar” en el mundo, por la campaña de los Derechos Humanos; 3ª posición en la lista *Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World* y 4° lugar en la lista de las 500 empresas más grandes de EUA, de la revista *Newsweek*. A continuación se presenta el credo empresarial de J&J, que se mantiene vigente desde 1943.

“Nuestro Credo

Creemos que nuestra principal responsabilidad es hacia los médicos, enfermeras y pacientes, hacia las madres y padres y todos aquellos que usen nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hagamos deberá ser de alta calidad. Debemos esforzarnos constantemente para reducir nuestros costos y poder mantener precios razonables. Las órdenes de nuestros clientes deben ser atendidas pronta y precisamente. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener una oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables de nuestros empleados, las mujeres y hombres que trabajan con nosotros al rededor del mundo. Todos deben considerarse como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener un sentido de seguridad en sus puestos de trabajo. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes y estar alertas a las maneras de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus obligaciones familiares. Los empleados deben sentirse libres hacer sugerencias

y quejas. Debe haber igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y progreso para aquellos calificados. Debemos proporcionar gestión competente, a través de acciones justas y éticas.

Somos responsables de las comunidades en que vivimos y trabajamos y de la comunidad mundial también. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar obras de caridad y buenas obras y pagar nuestra parte justa de impuestos. Debemos alentar mejoras cívicas, mejor salud y educación. Debemos mantener en orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es para nuestros accionistas. El negocio debe generar una ganancia sólida. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe llevarse a cabo, programas innovadores deben ser desarrollados y los errores, pagados. Se deben adquirir nuevos equipos, proveer nuevas instalaciones y lanzarse nuevos productos. Se deben crear las reservas necesarias para prever para tiempos adversos. Cuando operamos según estos principios, los accionistas deberían obtener un justo rendimiento”.

****Fuente:** Elaboración propia con base en la información contenida en la sección de “Our Company”. <http://www.jnj.com/connect/about-jnj/>, consultada el 4 de febrero 2012.

Anexo 3. Bimbo – el titán mundial de la panificación y su creación de valor

Es indiscutible que al hablar de Bimbo, para los mexicanos es un sinónimo de orgullo y excelencia; y para los habitantes de gran parte del mundo, de calidad y una marca sobresaliente. No es para menos, pues Grupo Bimbo es la empresa líder mundial en panificación, con operaciones en 19 países, y todo esto logrado en menos de 70 años: un suspiro en la historia de los negocios internacionales.

Bimbo inició operaciones en 1945 con 4 accionistas, 5 productos, 1 marca, 38 colaboradores y 10 camiones repartidores, en una sola planta en la Ciudad de México (Cherem, 2008). Desde entonces su crecimiento ha sido exponencial, pues para finales de 2011 esta compañía contaba con más de 8,000 productos y más de 100 marcas paraguas de reconocido prestigio (en las categorías de panificación, botanas saladas, confitería, tortillas de harina y alimentos empacados, entre otros). Asimismo, estaba integrada por un equipo de más de 127,000 colaboradores, en 156 plantas. Administró más de 50,000 rutas de distribución y más de 2 millones de puntos de venta, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla A3-1. Crecimiento exponencial de Bimbo 1945 – 2011.

Inicio (1945)	2011
4 accionistas	Compañía pública
5 productos	8,000 productos
1 marca	+100 marcas paraguas
38 colaboradores	127,000 colaboradores
10 camiones repartidores	+50,000 rutas de distribución
1 sola planta (DF)	156 plantas (19 países)
<100 puntos de venta	+2,000,000 puntos de venta

Fuente: Elaboración propia con base en Cherem (2008) y en <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2011/es/>, consultada el 14 de junio de 2014.

Lo anterior demuestra el sólido valor de la marca, resultado de un profundo conocimiento de los mercados donde opera, de sus clientes y consumidores, así como de una continua innovación y de una combinación de crecimiento orgánico y adquisiciones estratégicas. Todos, factores clave en el fortalecimiento sostenido de su capacidad de producción, de sus cadenas de suministro y de su agresiva expansión internacional. Sin embargo, lo verdaderamente impactante de esta historia es cómo fue forjada; la manera progresiva, determinada, disciplinada y efectiva de articular y transformar en resultados de negocio concretos una misión contundente, una serie de valores personales e institucionales, una cultura organizacional bien definida y una visión empresarial orientada a la *generación de valor sostenido para todos los stakeholders de Bimbo* desde sus orígenes, cuando aún ni siquiera se acuñaba este término; desde que Don Lorenzo Servitje, a sus 18 años de edad en 1936, se vio obligado a dejar de lado sus sueños de ser escritor, historiador y, posiblemente, de llevar una vida religiosa, por una cruda realidad que tuvo como origen el fallecimiento de su padre, Juan Servitje Torrallardona (1885-1936), debido a un infarto. Lo cual significaba adoptar el liderazgo de su familia y del negocio familiar: tomar las riendas e impulsar ***El Molino***, pastelería que inició su señor padre en octubre de 1928, por influencia y apoyo de su esposa, Doña Josefina Sendra Grimau.

Para Bimbo, la creación de valor a largo plazo implica el aprovechamiento responsable de todos los recursos con que cuenta la empresa: sus productos (que contribuyan al bienestar de sus clientes y consumidores); sus procesos de compra, producción y distribución responsables (para beneficio de toda la cadena de valor); su talento: la búsqueda del desarrollo empresarial, a través del desarrollo de su gente; su compromiso para proteger el medio ambiente y colaborar con las comunidades donde operan; y sus políticas financieras responsables (para brindar un rendimiento justo a sus accionistas). Dicho modelo de creación de valor está diseñado para asegurar un desempeño sólido y sustentable en el largo plazo; como se puede observar y analizar en la estrategia de negocio y operaciones de Bimbo, que ha tenido como objetivo el crecer orgánicamente en el volumen de ventas y portafolio de productos; e inorgánicamente en el número de regiones donde opera; y en la cual incorpora una visión holística de su gente, sus productos y el planeta. Esto se puede evidenciar claramente en el Informe Anual 2011 en el cual, por primera vez en su historia, integra sus dos informes anuales, el financiero y el de sustentabilidad, en un solo documento, con el fin de proyectar y publicar contundentemente la manera como conciben su estrategia. Este desempeño sólido y sustentable en el largo plazo, se hace patente en el crecimiento sostenido de los ingresos de Bimbo, a través del tiempo. Para muestra, el 85% de crecimiento en ventas netas que ha tenido Bimbo de 2007 a 2011, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla A3-2. Crecimiento en los ingresos de Bimbo 1945 – 2011.

Año	Ventas netas (mdp)	Variación vs. año anterior
2007	\$ 72,294	--
2008	\$ 82,317	13.86%
2009	\$ 116,353	41.35%
2010	\$ 117,163	0.07%
2011	\$ 133,712	14.13%

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2011/es/>, consultada el 14 de junio de 2014.

La única manera de entender estos resultados tan consistentes es a través de un equipo sólido de líderes que comprenden a profundidad la razón de ser de su empresa, que comparten una misma visión y valores similares. En el caso de Bimbo es su grupo de Directivos, quienes son los responsables directos de asegurar que la estrategia de su compañía se ejecute como fue planeada y, en caso de que haya factores cuyo nivel de incertidumbre no haya permitido anticiparlos, realizar las adecuaciones pertinentes a la misma y, por ende, a la organización. El Comité Directivo de Grupo Bimbo, cuyos integrantes se enlistan a continuación, demuestra y refleja el nivel de desarrollo, la poca rotación y alto grado de fidelidad que los máximos tomadores de decisión tienen en esta empresa.

- Daniel Servitje Montull – Director General de Grupo Bimbo. Ingresó a Grupo Bimbo en 1978.
- Pablo Elizondo Huerta – Director General Adjunto de Grupo Bimbo. Ingresó a Grupo Bimbo en 1977.
- Gabino Gómez Carbajal – Director General de Organización Barcel, S.A. de C.V. Ingresó a Grupo Bimbo en 1981.
- Miguel Ángel Espinoza Ramírez – Director General de Organización Latinoamérica. Ingresó a Grupo Bimbo en 1981.

- Guillermo Quiroz Abed – Director Corporativo de Administración y Finanzas de Grupo Bimbo. Ingresó a Grupo Bimbo en 1999.
- Javier Augusto González Franco – Director General de Bimbo, S.A. de C.V. Ingresó a Grupo Bimbo en 1977.
- Gary Prince – Director General de Bimbo Bakeries USA. Ingresó a Grupo Bimbo en 2009.
- Javier Millán Dehesa – Director Corporativo de Personal y Relaciones de Grupo Bimbo. Ingresó a Grupo Bimbo en 1977.
- Reynaldo Reyna Rodríguez – Director General de Información y Análisis Estratégico. Ingresó a Grupo Bimbo en 2001.

La estrategia de Bimbo, este camino para llegar “del punto A al punto B”, se basa en un credo empresarial simple, pero muy poderoso y muy bien articulado y comunicado a todos los niveles de la organización. A través de enunciados cortos, fáciles de memorizar y de comprender, encierran un profundo mensaje para todos sus integrantes. Así, Grupo Bimbo cuenta con una extraordinaria claridad en cuanto a su razón de ser, a su orientación de negocios y respecto a los elementos clave que les ha permitido y les permitirá mantener una cultura organizacional sólida que amalgame a todos sus integrantes y que los lleve a mantener su homeostasis, que es una de sus mayores fortalezas para continuar siendo una compañía exitosa en el largo plazo. A continuación se presentan los enunciados textuales que componen el credo empresarial de Bimbo.

Misión

- “Alimentar, Deleitar y Servir a Nuestro Mundo”.

Visión 2015

- Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.
- El proveedor preferido de nuestros clientes.
- Una compañía innovadora que mira hacia el futuro.
- Una empresa financieramente sólida.
- Un lugar extraordinario para trabajar.

Valores

Figura A3-1. Valores de Grupo Bimbo.



Fuente: Información contenida en <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>, consultada el 18 de junio de 2014.

Lo más sobresaliente del éxito de Bimbo es su piedra angular: cómo traducen este credo empresarial (misión, visión y valores) en términos operacionales, así como la excelencia en su ejecución estratégica, esto es, ha logrado que cada colaborador entienda su contribución a la estrategia y haga de ella su tarea de todos los días, con una inequívoca orientación a la generación de valor para cada uno de los *stakeholders* de Grupo Bimbo.

Lo anterior puede observarse claramente en los compromisos que con estas partes interesadas Grupo Bimbo hace públicos a través de su Código de ética, por ejemplo:

1) Con sus consumidores y clientes

- a) Ofrecer productos y servicios de la más alta calidad e innovadores. Garantizar su disponibilidad y ofrecer una propuesta de negocio que propicie el crecimiento y desarrollo de sus socios comerciales.

2) Con sus socios y accionistas

- a) Proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida, **creando valor** en el largo plazo.

3) Con sus colaboradores

- a) Garantizar el respeto a su dignidad, a su individualidad y **facilitar** un ambiente seguro para **su bienestar y desarrollo**.

4) Con sus proveedores

- a) Mantener relaciones cordiales y honestas, promoviendo su desarrollo y buscando construir relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas.

5) Con el gobierno

- a) Respetar las leyes y procurar entender y respetar las costumbres y prácticas locales de cada país en el que operamos.

6) Con la sociedad

- a) Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales. Apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades donde nos encontremos. Cuidar el medio ambiente.

Para Grupo Bimbo, los grupos de interés son aquellos que impactan o son impactados por sus acciones; y hacia los cuales deben de aceptar su responsabilidad y, en la medida de lo posible, cumplir sus expectativas y promover su desarrollo. La figura A3-2 de la siguiente página muestra gráficamente a estos 8 grupos de *stakeholders* (directos e indirectos) de la organización.

Asimismo, para fomentar una relación de valor agregado mutuo con cada uno de estos grupos, Grupo Bimbo identifica y formaliza la base y los principios de su relación, así como el conjunto de canales de comunicación principales con cada uno de ellos, como se presenta en la tabla A2-3 de la siguiente página.

Figura A3-2. Grupos de interés o *stakeholders* de Grupo Bimbo.



Fuente: Informe anual integrado 2011 de Grupo Bimbo (pp. 46-51)

Tabla A3-3. Relación y puntos de contacto de Grupo Bimbo con sus grupos de interés o *Stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Principios de la relación con Grupo Bimbo	Puntos de contacto
Colaboradores	Garantizar el respeto a su dignidad e individualidad y facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.	Bimbo plaza, correo electrónico, Línea Comenta, mamparas de elevadores y de piso.
Socios y accionistas	Proporcionar una rentabilidad razonable, de manera sostenida.	Asamblea anual de accionistas, reuniones extraordinarias, informe anual, reportes financieros.
Proveedores	Mantener relaciones cordiales, propiciar su desarrollo y cubrir el costo de sus servicios de conformidad con los términos contractuales acordados.	Foro anual de proveedores, evaluación, juntas y seguimiento.
Clientes	Brindar un servicio ejemplar y apoyarlos en su crecimiento y desarrollo, a través del valor de nuestras marcas.	Foros, página web, comunicación directa con vendedores.

Consumidores	Garantizar alimentos sanos y variedad en nuestros productos, mediante la mejora continua.	Páginas web, Twitter, Facebook, estudios de mercado, línea de quejas y sugerencias de Grupo Bimbo.
Gobierno	En un ambiente de cumplimiento de las legislaciones vigentes en los países donde operamos, promover una relación cercana y respetuosa, colaborar en proyectos e iniciativas en beneficio de la comunidad.	Foros y encuentros.
Organizaciones de la sociedad civil	Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales y apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades donde nos encontramos.	Foros, alianzas y proyectos de voluntariado, coordinación de proyectos.
Generaciones futuras	Reconocer las tendencias futuras de nuestros consumidores y la sociedad, para prevenir y adelantarnos a sus necesidades.	Visitas a planta, participación en universidades y medios, foros de reflexión.

Fuente: Elaboración propia con base en la información contenida en el Informe anual integrado 2011 de Grupo Bimbo (pp. 46-51)

En la sección de “Responsabilidad Social” del portal de Internet que Bimbo destina para comunicar su reporte anual 2011, así como en el apartado 4 de la sección denominada “Desempeño en Responsabilidad Social” del Informe anual integrado 2011 de Grupo Bimbo (pp. 46-51), cuyas ideas principales se expusieron anteriormente, se puede encontrar un resumen ejecutivo de la dedicación y enfoque que esta empresa da a los 8 (ocho) grupos de interés (*stakeholders*) que la alta dirección definió, con la persona como valor central de la cultura empresarial y bajo los lineamientos de la *International Union of Bussiness Executives* (Uniapac).

Reenfocando al lector en el objeto de estudio de este trabajo, en esa misma sección del portal de Internet en comento, se puede observar el nivel de importancia que esta empresa otorga a sus colaboradores, al leer que cada día busca aportar valor a sus vidas y que los considera –junto con los valores que han mantenido y fortalecido desde su fundación– factores clave que le han permitido convertirse en el líder mundial de la panificación.

Uno de los 4 pilares del modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) de Grupo Bimbo es, precisamente, aquel de Colaboradores –los otros 3 son: Sociedad, Medio ambiente y Salud–, y en él incluye 4 componentes: Educación, Salud y seguridad, Equidad de género y Empresa incluyente, para cada uno de los cuales se desprenden objetivos claros e iniciativas concretas.

En este mismo informe anual 2011 y en su página, quedan de manifiesto los esfuerzos, logros y retos que Bimbo tiene en este pilar de su modelo de RSE y el genuino interés que Bimbo tiene por lograr el desarrollo humano de su gente, a través de un intercambio mutuo de valor. Por ejemplo, entre los logros en este rubro para el 2011, se pueden contar:

- La integración exitosa a la filosofía y cultura organizacional de la compañía, de los más de 18,000 colaboradores de sus adquisiciones recientes (BBU, Bimbo Iberia y Fargo).
- La implementación del curso del “Modelo de seguridad y salud” en el 100% de sus fábricas y 50% de los centros de venta.
- El otorgamiento de más de 2.4 millones de horas de capacitación (equivalentes a un promedio de 26.4 horas al año por colaborador) y más de 600 cursos a través de la plataforma electrónica de la Universidad Virtual Bimbo.

Los retos que Bimbo se propone para el futuro dan cuenta de la importancia que para la empresa tiene el apoyar el desarrollo de sus colaboradores y el que su gente viva con bienestar. A manera de ejemplo, se presenta un par de sus principales retos:

- Fortalecer el desarrollo del talento y la conciliación entre la vida personal y laboral, mediante programas de salud y educación para sus colaboradores administrativos y operativos, y para sus familias.
- Asegurar que los líderes se preocupen por su personal y desarrollen una relación cercana y de involucramiento con ellos. Que cada persona integrante del grupo se identifique con los valores y objetivos de la empresa.

Grupo Bimbo ha desarrollado la relación de valor mutuo con su grupo de *stakeholders* empleados basándose en un enfoque de gestión del talento que busca que todo colaborador sea respetado y que encuentre en la empresa un espacio adecuado para su desarrollo, tanto profesional como personal. Dicho enfoque –la “Regla de Oro”: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto– se encuentra institucionalizado y se rige por su Código de Ética, su Manual de Filosofía y Políticas y por todo el Modelo Grupo Bimbo, documento que incluye el sistema de gestión general de la empresa. Con base en estos principios, desde la Dirección de Personal y en acuerdo con sus diferentes organizaciones, se fijan las metas y objetivos de desempeño de Grupo Bimbo en los temas de prácticas laborales, incluyendo el respeto a los derechos humanos universales.

La normativa mencionada anteriormente se fundamenta en que el Líder es el responsable de facilitar el desarrollo, desempeño productivo y el éxito de sus colaboradores. Asimismo, en dicha política se define que las principales responsabilidades de un líder son:

- Ejercicio de Jefatura. Fomentar que los colaboradores con este cargo administren su equipo de trabajo y la relación laboral con cada uno de sus integrantes.
- Trabajo en Equipo. Promover la iniciativa, la responsabilidad, la colaboración, la toma de decisiones, la integración y el reconocimiento mutuo entre sus miembros.
- Comunicación y Reconocimiento. Propiciar un clima de confianza, entusiasmo e interés por la calidad a través de una comunicación abierta y de una cultura de reconocimientos.
- También es responsable de intervenir en temas relacionados con la selección, compensación, relaciones laborales y la seguridad y salud de los miembros de su equipo de trabajo.

En esta política se estipula la obligación de dar especial atención a su personal en todos los momentos de la relación laboral, no sólo buscando un sano ambiente de trabajo y una participación activa de sus integrantes sino propiciando, en la medida de lo posible, el desarrollo integral de cada uno de ellos y su integración al negocio como socios por medio de su participación en la operación, utilidades y capital de la empresa; alentando a su personal a desarrollar su talento y a que lo apliquen para tomar mayores responsabilidades.

En Grupo Bimbo se tiene claro que existe una competencia global por el talento, por lo que ha adoptado como norma que la compensación para todo el personal sea competitiva con relación al promedio del mercado, dando especial atención al personal operativo de nuevo ingreso. Para este grupo de colaboradores, en las regiones donde se localizan sus operaciones más significativas –aquéllas con más de 25 mil colaboradores (*i.e.*, México y Estados Unidos)– fomentan que se pague, por lo menos, 2.2 veces el salario mínimo estipulado por la ley en México y 2.1 veces en Estados Unidos. Adicionalmente, Bimbo cuenta con procesos estandarizados de contratación, para garantizar ciertas condiciones a todos sus colaboradores, independientemente del lugar donde firmen su contrato.

De acuerdo con las estadísticas de la propia empresa, estas políticas y este enfoque al desarrollo de su gente le ha dado resultado. En 2011, la no permanencia (rotación media) de sus colaboradores representó sólo un 14.26%, a nivel compañía; siendo la región de Asia la que tiene

el indicador con el nivel más elevado (51%) y Estados Unidos, el más bajo (11%). Para México, dicho indicador se encontraba en el 13%, mientras que en Latinoamérica la cifra alcanzaba el 19%.

Cabe resaltar que la utilización del término “no permanencia” fue sopesada e implementada para reflejar el interés que tiene la empresa en entablar y mantener relaciones de largo plazo con sus colaboradores, que permanezcan en Bimbo. Van por muy buen camino: aproximadamente el 70% de sus colaboradores permanecen en la empresa después de su primer año de trabajo.

Bimbo apuesta por el desarrollo, es un hecho. Se puede observar en que el 65% de los colaboradores que se integraron a Grupo Bimbo en 2011 son personas menores de 30 años, así como en su práctica común de que personas locales ocupen puestos directivos. El 90 % de los 138 altos directivos –a partir del segundo nivel directivo y superiores– son colaboradores locales.



Así como Bimbo ha estandarizado sus procesos de contratación, también se ha enfocado en homologar el liderazgo de los altos mandos de la empresa. Como resultado, en 2011, el comité directivo definió el perfil de los Directivos del Mañana de Grupo Bimbo, quienes deberán poseer una

visión de negocios global que comparta los valores de la empresa, así como un conocimiento internacional del mercado y de las necesidades de sus consumidores. Para facilitar esta labor de identificación del talento y tener un mayor impacto en el desarrollo de su gente, se han definido las habilidades y destrezas que serán evaluadas y valoradas como base del crecimiento, como se puede observar en el modelo de 9 competencias organizacionales, mostrado anteriormente.

El desarrollo que Bimbo busca para su gente tiene un enfoque integral por lo cual, durante 2011, desarrolló diversas iniciativas con este objetivo, entre las que se pueden contar: campañas de educación financiera, programas para promover el ahorro y el uso del crédito de manera responsable, el "Maratón de Cultura Financiera", el Programa FINComún (con el objetivo de fomentar la cultura financiera, el ahorro y el otorgamiento de créditos a sus colaboradores), la instalación de módulos de asesoría en plantas y centros de venta, y diversos talleres de educación financiera.

Si esta mentalidad, este comportamiento de negocio y esta manera de administrar estratégicamente las relaciones con sus diferentes grupos de interés funcionan exitosamente y son aplicables y operables en la empresa líder mundial en panificación, ¿Considera el lector que, guardada toda proporción, podrá ser viable y aplicable en las pymes michoacanas/mexicanas?

*****Fuente:** Elaboración propia con base en: Cherem, S. (2008) y Grupo Bimbo (2011). Informe Anual Integrado 2011; <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/codigo-de-etica.html>, consultada el 5 de mayo de 2014; <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/en-el-mundo.html>, consultada el 10 de junio de 2014; <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2011/es/>, consultada el 14 de junio de 2014; <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>, consultada el 18 de junio de 2014.

Anexo 4. Encuesta de bienestar y trabajo (uwes-9 ©)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si “Nunca” se ha sentido así conteste ‘0’ (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Equivalencias:

Puntuación	Descripción
0	Nunca / Ninguna vez
1	Casi nunca / Pocas veces al año
2	Algunas veces / Una vez al mes o menos
3	Regularmente / Pocas veces al mes
4	Muchas veces / Una vez por semana
5	Casi siempre / Pocas veces por semana
6	Siempre / Todos los días

Ítems

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviada (UWES-9); VI= Vigor; DE = Dedicación; AB = Absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

Anexo 5: Herramientas de recolección de datos

Cuestionario Empleados ESRIM (C-E-ESRIM)



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales



"Motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales de Michoacán"

C-E-ESRIM

Información básica sobre la encuesta

Presentación: El presente cuestionario es parte de un esfuerzo de investigación que se está llevando a cabo, bajo la dirección del Dr. Joel Bonales Valencia, como parte del proceso para la obtención del grado de Doctor en Ciencias por parte del alumno Víctor Hugo Vieyra Avilés.

Objetivo: El cuestionario que está usted a punto de responder tiene como finalidad principal la de obtener información real y fidedigna que permita realizar los análisis que lleven a determinar las principales variables o componentes que expliquen la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables de Michoacán (ESRM).

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas de este cuestionario y proporcione la información que se le solicite o, en su caso, marque con una "X" la opción que contenga la respuesta que mejor refleje su realidad y la de su empresa. ¡Gracias por su participación!

Compromiso de confidencialidad: Para su tranquilidad, y para incentivar la objetividad y libertad de sus respuestas, la información que usted proporcione en este cuestionario será manejada con estricta confidencialidad por los investigadores involucrados.

Datos de la persona encuestada

A	Nombre:										
B	Edad:										
C	Estado Civil:										
D	¿Tiene hijos?	☐	Sí -->	Edades:						No	
E	Antigüedad en la empresa:										
F	Cargo:										
G	Antigüedad en el cargo:										
H	Área funcional a la que pertenece su cargo:										
I	Ubicación (municipio, estado):										
J	Último grado de estudios:										
K	Compensación mensual (miles de pesos):		Menos de \$15		De \$15 a \$30		De \$30 a \$45		De \$45 a \$60		Más de \$60

Generalidades de la empresa

I	Nombre o razón social:					
II	Ubicación (municipio, estado):					
III	Actividad económica de la empresa:					
IV	Productos/Servicios que comercializa:					
VII	¿Comercializa en el mercado nacional?	☐	Sí	☐	No	
VII	¿Comercializa en el mercado internacional?	☐	Sí	☐	No	
Si respondió que sí a la pregunta anterior, por favor proporcione la información siguiente:						
VII	Enumere los países en que comercializa sus productos y servicios actualmente:	América	Europa	Asia	África	Oceanía

Sobre la motivación de los stakeholders empleados

La siguiente sección contiene una serie de afirmaciones que están orientadas a determinar los factores que realmente le generan motivación en su trabajo. Por favor, de la manera más objetiva posible, marque una "X" en la casilla que mejor refleje su percepción, de acuerdo con las siguientes respuestas:

5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

#	Afirmación	1	2	3	4	5
1	A la hora de elegir un trabajo, para mí lo más importante es el nivel de sueldo que ofrece.					
2	Para mí, la posición económica es muy importante. Por eso busco un trabajo que me permita tener ingresos lo más altos posibles.					
3	Los bonos y compensaciones por desempeño son los principales factores que me impulsan al logro de mis metas en la empresa.					
4	Las prestaciones complementarias al sueldo que ofrezca una empresa (como pago de celular, guardería, vales de despensa, servicio de comedor, etc.) son los factores de mayor relevancia cuando tomo una decisión de elegir a un empleador.					
5	Mi prioridad a la hora de buscar un trabajo es que la empresa brinde beneficios orientados a proteger mi patrimonio y el de mi familia (como seguro de gastos médicos mayores, planes de pensión y fondo de retiro, participación en las utilidades de la empresa, etc.).					
6	Las prestaciones que ofrezca una empresa orientadas a proteger mis ingresos (como caja de ahorro, prestación de vehículo, etc.) son los factores de mayor relevancia cuando tomo una decisión de elegir a un empleador.					
7	De las cosas que más me motivan en mi trabajo es cuando reconocen mis logros, y me dan crédito por mis aportaciones. Me gusta que lo que haga sea valorado. El estatus social es muy importante para mí.					
8	Yo trabajo con más ahínco y doy lo mejor de mí en mi trabajo, porque aspiro a crecer constantemente en puestos dentro de mi empresa. Es decir, tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.					
9	De los aspectos que más valoro en una empresa es que se comprometa conmigo en el largo plazo. Es decir, que me pueda ofrecer estabilidad y seguridad laboral.					
10	En el pasado, cuando me han ofrecido un trabajo, la localización (país, ciudad, etc.) y ubicación (zona, colonia, etc.) fueron factores determinantes para que yo decidiera aceptarlo o no.					
11	Las instalaciones (calidad, estética y ergonomía de los espacios de trabajo) son de los aspectos más importantes para que yo pueda realizar mi trabajo con excelencia.					
12	Me motiva en gran medida el conocer cómo voy progresando en mis tareas, a medida que las voy realizando. Es decir, que mi jefe directo se tome el tiempo de comunicarme constantemente, de manera comprensiva y justa, qué tan bien estoy realizando mi trabajo, es realmente motivante para mí.					
13	Doy lo mejor de mí y me alienta cuando soy tomado en cuenta para participar en proyectos de gran trascendencia para mi empresa.					
14	Uno de los aspectos que más valoro en un trabajo es que me den la confianza, autoridad y libertad para tomar decisiones, sin tener que estar solicitando autorización previa, sino entregando resultados. Es decir, tener la libertad de decidir sobre la manera más conveniente de hacer el trabajo.					
15	Mi principal motivación para trabajar viene de mi compromiso conmigo mismo y de mi actitud hacia cualquier tarea o reto.					
16	Uno de mis mayores impulsos y motivadores es el aprendizaje y la sabiduría. Soy muy curioso y quiero comprender cómo funcionan las cosas. Lo que me impulsa a avanzar es la adquisición de nuevos conocimientos, y el perfeccionamiento de mis habilidades y destrezas.					
17	Me enorgullece e impulsa a dar más de mí, el realizar un trabajo de excelencia. Cuando logro mis metas y objetivos me siento lleno de energía y con ánimo de "ir por más".					
18	Lo que más disfruto en cualquier trabajo es que las tareas sean interesantes, retadoras, que deseafien mi capacidad y que involucren una variedad de mis habilidades y talentos.					
19	Me inclino por aquellas actividades y trabajos que me permitan tener la posibilidad de trascender en las vidas de otros.					
20	La mayor satisfacción en el trabajo la encuentro en aquellos puestos que me permitan liderar y dar dirección a otros.					
21	Prefiero los trabajos y actividades que me permitan trabajar con otros. Cuando tengo que hacer algo solo, busco compañía.					
22	Para estar bien en mi trabajo y dar lo mejor de mí, es muy importante mantener buenas relaciones con mis compañeros. Prefiero evitar los conflictos.					
23	La relación con mi jefe es de vital importancia para que yo realice un excelente trabajo. Si nuestra relación no es buena, me cuesta mucho tener un desempeño sobresaliente.					
24	Prefiero un excelente ambiente de trabajo y un buen sueldo, a un sueldo extraordinario y un pésimo ambiente de trabajo. Puedo desarrollar más fácilmente mi potencial en ambientes positivos y de sinergia.					
25	Una de las cosas que más busco en un trabajo es que me permita tener tiempo para mi familia y mi vida personal. Es decir, que me permita mantener un equilibrio entre mi trabajo y mi vida particular (familiar, social, deportiva, etc.)					
26	Creo que lo más importante que debe buscar una empresa son los resultados de un empleado y no el tiempo que pase en la oficina. Por lo que un horario flexible es ideal para mí.					
27	Una empresa que me permita mantener una adecuada calidad de vida (laboral, económica, familiar y personal) siempre obtendrá lo mejor de mí. El trabajo No lo es todo.					
28	Busco trabajar en empresas que tengan una marca sólida y reconocida. De prestigio.					
29	Me hace sentir orgulloso el que mi empresa sea reconocida como socialmente responsable y que contribuya a su comunidad.					
30	Prefiero trabajar en una empresa líder en su ramo y competitiva.					

- 31 Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante, por favor, ordene los siguientes tipos de motivadores laborales, de acuerdo con la importancia que tengan para usted. NO se pueden repetir evaluaciones. Es decir que, por ejemplo, no puede asignar el número 5 a dos factores.

	Motivadores Extrínsecos Económicos o Monetarios (sueldos, salarios, prestaciones económicas, etc.)
	Motivadores Extrínsecos No-económicos o No-monetarios (distinciones, reconocimientos públicos, promociones y ascensos, estabilidad laboral, etc.)
	Motivadores Intrínsecos (libertad en la toma de decisiones, compromiso y competitividad personales, aprendizaje, desarrollo de habilidades, etc.)
	Motivadores Trascendentes (liderazgo y coaching, identificación con los valores de la empresa, sentimiento de pertenencia, clima organizacional, etc.)
	Motivadores que son Externalidades (imagen y liderazgo de la empresa, ubicación e instalaciones de la compañía, equilibrio trabajo-familia, etc.)

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

Derechos reservados para uso exclusivo de los investigadores que crearon y desarrollaron este instrumento, mismo que está protegido por la Ley de Propiedad Industrial (DOF 09-04-2012). Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito de los investigadores. Favor de contactarlos vía correo electrónico (vicvie17@gmail.com o jbonales@gmail.com).

Cuestionario Preguntas Abiertas ESRIM (C-E-PA-ESRIM)



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales



"Motivación organizacional en las empresas socialmente responsables internacionales de Michoacán"

C-E-PA-ESRM

Información básica sobre la encuesta

Presentación: El presente cuestionario es parte de un esfuerzo de investigación que se está llevando a cabo, bajo la dirección del Dr. Joel Bonales Valencia, como parte del proceso para la obtención del grado de Doctor en Ciencias por parte del alumno Víctor Hugo Vieyra Avilés.

Objetivo: El cuestionario que está usted a punto de responder tiene como finalidad principal la de obtener información real y fidedigna que permita realizar los análisis que lleven a determinar las principales variables o componentes que expliquen la motivación organizacional en las empresas socialmente responsables de Michoacán (ESRM).

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas de este cuestionario y proporcione la información que se le solicite, de la manera más objetiva posible y que mejor refleje su realidad y la de su empresa. ¡Gracias por su participación!

Compromiso de confidencialidad: Para su tranquilidad, y para incentivar la objetividad y libertad de sus respuestas, la información que usted proporcione en este cuestionario será manejada con estricta confidencialidad por los investigadores involucrados.

Estilo	<i>Modus operandi</i> del líder	El estilo en una frase	Competencias de la inteligencia emocional que subyacen
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	"Haz lo que te digo"	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión	"Ven conmigo"	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	"La persona está primero"	Empatía, generación de relaciones, comunicación
Democrático	Forja consenso a través de la participación	"¿Qué piensas?"	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación
Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimiento	"Haz como yo hago ahora"	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa
Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro	"Prueba esto"	Desarrollo de los otros, empatía, auto-conciencia

* Goleman y HayGroup (2000)

Preguntas abiertas complementarias al cuestionario

- 1 Con base en las definiciones de liderazgo de la tabla anterior, ¿Cómo describiría el liderazgo de su organización? ¿Por qué?
- 2 ¿Cómo describiría su cultura organizacional?
- 3 ¿Confía usted en su empresa? ¿La admira? ¿Por qué?
- 4 ¿Cómo son la comunicación, el ambiente de trabajo y la relación con sus compañeros? ¿Y con sus superiores?
- 5 ¿Qué ideas, sugerencias o propuestas podría proporcionar para que se incrementara la motivación y el compromiso organizacional en su empresa?

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

Derechos reservados para uso exclusivo de los investigadores que crearon y desarrollaron este instrumento, mismo que está protegido por la Ley de Propiedad Industrial (DOF 09-04-2012). Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito de los investigadores. Favor de contactarlos vía correo electrónico (vicvie17@gmail.com o jbonales@gmail.com).

Anexo 6: Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados.

Encuestado		mEe										mEn-e										ml										mT										mX										M	
#	Id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Σ																					
1	CiaA1	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	123																					
2	CiaA2	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	111																					
3	CiaA3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	137																					
4	CiaA4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	125																					
5	CiaA5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	142																					
6	CiaA6	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146																					
7	CiaA7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	120																					
8	CiaA8	3	3	2	3	4	2	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	130																					
9	CiaA9	2	3	3	4	4	4	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	54																					
10	CiaA10	4	4	3	3	5	3	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	5	5	123																					
11	CiaA11	3	3	3	3	4	1	5	5	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	124																					
12	CiaA12	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	128																					
13	CiaA13	2	2	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	2	125																				
14	CiaA14	4	3	3	2	4	3	4	4	5	1	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	124																				
15	CiaA15	3	3	3	3	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	58																				
16	CiaA16	5	4	3	3	5	4	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	5	4	1	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	118																					
17	CiaA17	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	2	5	4	5	5	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	125																					
18	CiaA18	4	4	4	5	5	5	5	4	4	-	4	4	4	4	4	5	4	5	4	-	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	125																					
19	CiaA19	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	3	5	5	4	5	4	117																					
20	CiaA20	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	109																					
21	CiaA21	3	2	2	3	4	3	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	4	4	3	1	2	3	3	1	2	75																					
22	CiaA22	4	3	5	1	2	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	126																					
23	CiaA23	4	2	1	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	2	3	5	5	5	4	5	3	5	4	112																					
24	CiaA24	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	109																					
25	CiaA25	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146																					
26	CiaB1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	3	1	3	5	5	5	3	5	5	2	1	1	5	1	5	4	5	3	1	5	3	88																					
27	CiaB2	4	5	4	2	4	3	5	5	5	-	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	131																					
28	CiaB3	3	2	2	1	2	2	2	3	5	1	4	3	-	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	2	4	4	106																					
29	CiaB4	2	3	3	4	3	3	2	4	5	1	3	4	4	2	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	111																					
30	CiaB5	4	3	4	3	1	3	1	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	-	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	99																					
31	CiaB6	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	3	4	3	135																					
32	CiaB7	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	130																					
33	CiaB8	3	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	132																					
34	CiaB9	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	2	5	4	137																						
35	CiaB10	3	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	5	4	122																					
36	CiaB11	4	5	4	5	5	4	5	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134																					
37	CiaB12	4	3	4	2	4	2	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	102																					
38	CiaB13	4	4	4	2	5	3	5	4	5	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	125																					
39	CiaB14	3	3	4	2	5	2	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	125																					
40	CiaB15	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	5	2	2	4	5	5	4	5	5	4	2	4	4	112																					
41	CiaB16	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	126																					
42	CiaB17	3	4	4	2	3	3	4	5	5	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	3	3	123																					

Encuestado		mEe					mEn-e										ml					mT					mX					M
#	Id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Σ
43	CiaC1	4	3	3	2	4	2	4	5	5	4	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	117
44	CiaC2	3	3	4	5	5	4	3	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	133
45	CiaC3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	112
46	CiaC4	3	3	1	2	4	3	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	4	5	122
47	CiaC5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	141
48	CiaC6	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	141
49	CiaC7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	125
50	CiaC8	3	5	4	4	4	3	5	5	3	4	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	124
51	CiaC9	5	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	134
52	CiaC10	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	132
53	CiaC11	5	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	134
54	CiaC12	4	5	4	5	5	3	5	5	5	1	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	5	4	5	5	5	124
55	CiaC13	5	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	131
56	CiaC14	5	5	5	1	1	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	131
57	CiaC15	4	3	3	3	3	3	5	4	-	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	122
58	CiaC16	3	5	4	3	4	3	2	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	124
59	CiaC17	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	135
60	CiaC18	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	140
61	CiaC19	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	129
62	CiaC20	5	5	4	4	5	4	5	5	5	2	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	126
63	CiaC21	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	45
64	CiaC22	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	124
65	CiaC23	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	137
66	CiaC24	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	126
67	CiaC25	4	4	3	3	4	3	2	5	4	2	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	4	4	5	114
68	CiaC26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	-	3	5	5	4	4	103
69	CiaC27	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	107
70	CiaC28	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	-	4	5	5	5	5	136
71	CiaC29	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	43
72	CiaC30	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	140
73	CiaC31	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	41
74	CiaC32	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	2	5	5	3	5	5	4	5	5	5	130
75	CiaC33	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	131
76	CiaC34	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	5	4	4	4	5	4	5	132
77	CiaC35	4	3	1	2	4	5	4	3	4	2	5	5	4	2	5	3	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	3	5	4	114
78	CiaC36	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	116
79	CiaC37	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	2	1	4	2	3	1	4	3	1	1	1	1	1	1	69
80	CiaC38	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	136
81	CiaC39	4	3	2	2	5	2	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	127
82	CiaC40	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	117
83	CiaC41	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	136
84	CiaC42	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	126
85	CiaC43	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	126

Encuestado		mEe					mEne					ml					mT					mX					M						
#	Id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Σ	
86	CiaC44	4	5	3	1	2	1	4	5	5	1	2	5	5	2	5	5	5	5	2	1	1	5	2	5	4	4	4	1	1	1	96	
87	CiaC45	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	125	
88	CiaC46	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	114	
89	CiaC47	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126	
90	CiaC48	3	3	5	5	3	2	5	5	5	2	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	5	4	5	5	5	125	
91	CiaC49	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	
92	CiaC50	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	120	
93	CiaC51	2	3	4	3	3	4	5	5	5	1	1	5	5	2	5	4	5	4	4	4	4	1	5	1	5	3	4	4	5	4	109	
94	CiaC52	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	125	
95	CiaC53	5	5	4	2	5	2	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	128	
96	CiaC54	4	4	2	5	5	2	5	4	5	1	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	125	
97	CiaC55	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	3	1	1	4	1	3	4	3	4	3	5	4	115	
98	CiaC56	4	4	2	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	3	4	4	4	1	1	3	-	4	114
99	CiaC57	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	136	
100	CiaC58	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4	127	
101	CiaC59	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	5	2	5	5	4	3	5	4	116	
102	CiaC60	4	2	2	1	4	3	4	4	5	2	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	121	
103	CiaC61	5	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	134	
104	CiaC62	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	3	4	1	4	5	4	4	5	3	4	-	102	
105	CiaC63	3	3	4	3	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	123
106	CiaC64	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	121	
107	CiaC65	5	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	134	
108	CiaC66	4	5	2	1	2	1	4	5	4	1	2	5	5	2	5	5	5	5	5	2	1	2	5	2	5	4	4	4	1	5	4	102
109	CiaC67	3	3	3	3	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	5	3	5	5	4	3	5	5	125	
110	CiaC68	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	-	-	3	4	4	4	4	3	4	3	4	-	4	4	5	5	5	5	4	110		
111	CiaC69	2	2	4	4	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	3	1	1	3	1	3	53	
112	CiaC70	5	4	3	1	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	133	
113	CiaC71	3	2	2	2	3	2	5	5	5	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4	119	
114	CiaC72	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	1	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	5	1	4	4	4	4	4	4	103	
115	CiaC73	5	4	4	4	5	5	4	5	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	2	5	4	5	4	3	4	3	5	4	125
116	CiaC74	4	3	5	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	2	5	5	4	5	5	5	121	
117	CiaC75	3	2	3	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	51	
118	CiaC76	4	4	2	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	4	1	3	1	1	1	1	1	1	58	
119	CiaC77	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	100	
120	CiaC78	3	5	4	3	4	3	2	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	5	5	5	124	
121	CiaC79	4	3	4	3	4	3	5	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	114	
122	CiaC80	3	2	4	3	5	4	2	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	5	4	5	5	127	
123	CiaC81	4	4	2	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	5	2	4	3	5	3	122	
124	CiaC82	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	5	5	5	116	
125	CiaC83	4	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	3	5	3	134	
126	CiaC84	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	138	
127	CiaC85	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	134	
128	CiaC86	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	128	
129	CiaC87	4	3	4	3	5	4	5	5	5	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	137	
130	CiaC88	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	5	128	

Encuestado		mEe					mEn-e					ml					mT					mX					M						
#	Id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Σ	
131	CiaC89	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	135	
132	CiaC90	4	1	4	4	5	4	5	5	4	2	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	5	2	4	4	4	5	4	119	
133	CiaC91	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	128	
134	CiaC92	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	138	
135	CiaC93	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116	
136	CiaC94	3	3	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	126	
137	CiaC95	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	129	
138	CiaC96	4	4	4	4	5	4	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	3	4	5	5	5	132	
139	CiaC97	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	137	
140	CiaC98	4	2	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	4	5	5	133	
141	CiaC99	5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	123	
142	CiaC100	3	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	3	3	5	5	5	3	5	3	126	
143	CiaC101	4	4	4	5	4	4	4	2	5	3	3	5	5	2	5	5	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	4	5	121	
144	CiaC102	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	1	5	5	4	5	4	5	5	5	132	
145	CiaC103	3	2	4	1	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	115	
146	CiaC104	2	2	5	2	4	2	4	4	4	-	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	101	
147	CiaC105	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	2	4	4	5	4	4	121	
148	CiaC106	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	113	
149	CiaC107	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	125
150	CiaC108	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
151	CiaC109	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	114	
152	CiaC110	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
153	CiaC111	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	3	2	5	2	5	5	2	2	2	2	4	3	4	1	1	4	1	1	2	2	3	89
154	CiaC112	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	136	
155	CiaC113	4	5	3	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	143	
156	CiaC114	5	5	2	4	5	4	5	5	5	2	3	4	5	5	5	4	5	2	5	4	1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	125
157	CiaC115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	58	
158	CiaC116	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	137	
159	CiaC117	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	-	3	4	-	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	98	
160	CiaC118	3	3	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	132	
161	CiaC119	4	4	5	4	4	3	4	5	5	3	3	5	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	2	1	5	5	5	2	4	4	116	
162	CiaC120	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148	
163	CiaC121	2	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	39	
164	CiaC122	4	5	4	3	4	5	4	4	5	1	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	3	3	5	126
165	CiaC123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	
166	CiaC124	2	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	135	
167	CiaC125	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	126	
168	CiaC126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	1	4	3	4	5	5	5	5	5	5	138	
169	CiaC127	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	5	4	3	4	4	4	4	116	
170	CiaC128	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	129	
171	CiaC129	3	3	4	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4	132	
172	CiaC130	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	3	113	
173	CiaC131	3	3	3	4	3	3	4	5	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	127	
174	CiaC132	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	131	
175	CiaC133	5	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	130	

Encuestado		mEe					mE-ne					ml					mT					mX					M						
#	Id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Σ	
176	CiaC134	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	123	
177	CiaC135	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	117	
178	CiaC136	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	142	
179	CiaC137	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	146	
180	CiaC138	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	54	
181	CiaC139	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	134	
182	CiaC140	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	4	5	5	5	126	
183	CiaC141	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	126	
184	CiaC142	2	2	4	2	2	3	3	1	2	3	3	4	2	2	1	2	2	3	3	2	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	62	
185	CiaC143	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	127	
186	CiaC144	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	126	
187	CiaC145	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	40	
188	CiaC146	1	2	3	5	3	3	1	3	1	3	2	4	1	3	-	2	2	3	1	3	1	1	3	2	4	2	1	1	2	3	66	
189	CiaC147	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	111	
190	CiaC148	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	130	
191	CiaC149	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	133	
192	CiaC150	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	124	
193	CiaC151	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	140	
194	CiaC152	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	136	
195	CiaC153	4	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	131	
196	CiaC154	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	137	
197	CiaC155	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	135	
198	CiaC156	3	5	3	3	5	5	4	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	131	
199	CiaC157	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	134	
200	CiaD1	4	4	3	3	4	3	3	5	4	2	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	5	5	122	
201	CiaD2	2	2	4	3	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	1	127	
202	CiaD3	4	4	3	4	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	134	
203	CiaD4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	139	
204	CiaD5	4	5	1	1	5	2	4	5	5	1	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	122	
205	CiaD6	3	4	5	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	5	132	
206	CiaD7	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	126	
207	CiaD8	4	4	2	2	3	3	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	126	
208	CiaD9	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	139	
209	CiaD10	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	127	
210	CiaD11	4	5	4	1	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	4	5	5	131	
211	CiaD12	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	4	4	3	5	5	124	
212	CiaD13	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	139	
213	CiaD14	2	3	1	3	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	56
214	CiaD15	4	5	2	2	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	129	
215	CiaD16	3	5	3	4	5	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	-	3	5	5	5	126	
Σ		802	784	768	709	875	790	872	908	927	697	793	907	917	855	946	925	939	916	832	826	709	918	832	899	918	889	910	833	936	885	25,717	

Anexo 7: Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados, concentrados por variable.

Encuestado		Motivadores Extrínsecos Económicos	Motivadores Extrínsecos No Económicos	Motivadores Intrínsecos	Motivadores Trascendentes	Motivadores que son Externalidades	Motivación Organizacional
#	Id	6	6	6	6	6	Total
1	CíaA1	25	25	21	24	28	123
2	CíaA2	24	19	23	22	23	111
3	CíaA3	25	27	29	28	28	137
4	CíaA4	26	22	24	24	29	125
5	CíaA5	28	28	29	27	30	142
6	CíaA6	26	30	30	30	30	146
7	CíaA7	24	23	26	20	27	120
8	CíaA8	17	25	30	30	28	130
9	CíaA9	20	10	6	10	8	54
10	CíaA10	22	25	30	23	23	123
11	CíaA11	17	23	30	26	28	124
12	CíaA12	26	25	25	24	28	128
13	CíaA13	20	28	29	25	23	125
14	CíaA14	19	22	28	25	30	124
15	CíaA15	15	11	8	10	14	58
16	CíaA16	24	25	25	21	23	118
17	CíaA17	25	26	24	24	26	125
18	CíaA18	27	21	26	22	29	125
19	CíaA19	22	22	26	19	28	117
20	CíaA20	21	20	23	21	24	109
21	CíaA21	17	14	12	20	12	75
22	CíaA22	18	27	29	22	30	126
23	CíaA23	17	21	23	25	26	112
24	CíaA24	18	22	24	22	23	109
25	CíaA25	26	30	30	30	30	146
26	CíaB1	6	18	28	15	21	88
27	CíaB2	22	24	29	28	28	131
28	CíaB3	12	18	25	26	25	106
29	CíaB4	18	19	23	25	26	111
30	CíaB5	18	17	25	18	21	99
31	CíaB6	26	29	30	27	23	135
32	CíaB7	21	26	29	24	30	130
33	CíaB8	21	26	30	30	25	132
34	CíaB9	24	30	30	28	25	137
35	CíaB10	21	27	24	24	26	122
36	CíaB11	27	25	28	24	30	134
37	CíaB12	18	21	22	20	21	102
38	CíaB13	22	26	26	24	27	125
39	CíaB14	19	25	28	25	28	125
40	CíaB15	19	20	27	22	24	112
41	CíaB16	22	25	29	23	27	126
42	CíaB17	19	23	30	28	23	123

Encuestado		Motivadores Extrínsecos Económicos	Motivadores Extrínsecos No Económicos	Motivadores Intrínsecos	Motivadores Trascendentes	Motivadores que son Externalidades	Motivación Organizacional
#	Id	6	6	6	6	6	Total
43	CíaC1	18	23	28	23	25	117
44	CíaC2	24	24	27	28	30	133
45	CíaC3	21	21	29	20	21	112
46	CíaC4	16	22	30	25	29	122
47	CíaC5	24	28	30	29	30	141
48	CíaC6	28	27	30	27	29	141
49	CíaC7	25	22	27	24	27	125
50	CíaC8	23	25	27	25	24	124
51	CíaC9	22	26	29	28	29	134
52	CíaC10	24	25	29	26	28	132
53	CíaC11	22	26	29	28	29	134
54	CíaC12	26	26	23	22	27	124
55	CíaC13	22	26	27	27	29	131
56	CíaC14	22	27	28	27	27	131
57	CíaC15	19	22	26	26	29	122
58	CíaC16	22	25	26	23	28	124
59	CíaC17	24	26	29	27	29	135
60	CíaC18	26	27	29	29	29	140
61	CíaC19	25	26	27	25	26	129
62	CíaC20	27	24	26	23	26	126
63	CíaC21	14	8	6	10	7	45
64	CíaC22	21	25	29	23	26	124
65	CíaC23	28	28	26	28	27	137
66	CíaC24	27	26	26	22	25	126
67	CíaC25	21	19	28	20	26	114
68	CíaC26	23	23	20	16	21	103
69	CíaC27	21	22	23	22	19	107
70	CíaC28	27	28	29	28	24	136
71	CíaC29	10	8	8	8	9	43
72	CíaC30	26	26	30	30	28	140
73	CíaC31	8	6	8	10	9	41
74	CíaC32	26	25	27	23	29	130
75	CíaC33	27	27	28	23	26	131
76	CíaC34	29	25	28	24	26	132
77	CíaC35	19	23	23	24	25	114
78	CíaC36	19	24	28	23	22	116
79	CíaC37	24	12	13	14	6	69
80	CíaC38	24	27	29	27	29	136
81	CíaC39	18	26	29	25	29	127
82	CíaC40	22	24	24	24	23	117
83	CíaC41	24	27	29	27	29	136
84	CíaC42	24	28	23	24	27	126
85	CíaC43	24	28	23	24	27	126

Encuestado		Motivadores Extrínsecos Económicos	Motivadores Extrínsecos No Económicos	Motivadores Intrínsecos	Motivadores Trascendentes	Motivadores que son Externalidades	Motivación Organizacional
#	Id	6	6	6	6	6	Total
86	CíaC44	16	22	27	16	15	96
87	CíaC45	23	25	26	23	28	125
88	CíaC46	19	24	24	23	24	114
89	CíaC47	17	19	30	30	30	126
90	CíaC48	21	25	28	24	27	125
91	CíaC49	24	22	24	24	24	118
92	CíaC50	21	24	24	26	25	120
93	CíaC51	19	22	25	20	23	109
94	CíaC52	20	23	28	25	29	125
95	CíaC53	23	28	27	25	25	128
96	CíaC54	22	23	27	24	29	125
97	CíaC55	24	29	26	13	23	115
98	CíaC56	22	27	30	22	13	114
99	CíaC57	24	26	29	28	29	136
100	CíaC58	25	25	27	27	23	127
101	CíaC59	20	21	27	22	26	116
102	CíaC60	16	23	27	27	28	121
103	CíaC61	22	26	29	28	29	134
104	CíaC62	17	24	24	17	20	102
105	CíaC63	19	28	28	24	24	123
106	CíaC64	24	24	26	23	24	121
107	CíaC65	22	26	29	28	29	134
108	CíaC66	15	21	27	17	22	102
109	CíaC67	20	27	28	23	27	125
110	CíaC68	24	16	22	19	29	110
111	CíaC69	16	9	6	12	10	53
112	CíaC70	21	27	30	26	29	133
113	CíaC71	14	27	27	25	26	119
114	CíaC72	20	19	22	18	24	103
115	CíaC73	27	24	26	25	23	125
116	CíaC74	21	24	24	23	29	121
117	CíaC75	16	10	8	10	7	51
118	CíaC76	22	9	7	14	6	58
119	CíaC77	9	17	23	24	27	100
120	CíaC78	22	25	26	23	28	124
121	CíaC79	21	22	27	20	24	114
122	CíaC80	21	26	27	24	29	127
123	CíaC81	22	28	30	20	22	122
124	CíaC82	20	28	22	20	26	116
125	CíaC83	25	28	30	25	26	134
126	CíaC84	26	26	26	30	30	138
127	CíaC85	25	26	29	27	27	134
128	CíaC86	22	28	29	25	24	128
129	CíaC87	23	26	28	30	30	137
130	CíaC88	26	27	25	21	29	128

Encuestado		Motivadores Extrínsecos Económicos	Motivadores Extrínsecos No Económicos	Motivadores Intrínsecos	Motivadores Trascendentes	Motivadores que son Externalidades	Motivación Organizacional
#	Id	6	6	6	6	6	Total
131	CíaC89	24	27	29	27	28	135
132	CíaC90	22	23	27	24	23	119
133	CíaC91	24	26	26	25	27	128
134	CíaC92	27	29	29	23	30	138
135	CíaC93	21	23	24	24	24	116
136	CíaC94	19	29	29	25	24	126
137	CíaC95	25	26	25	24	29	129
138	CíaC96	25	25	30	26	26	132
139	CíaC97	28	25	29	26	29	137
140	CíaC98	23	27	29	25	29	133
141	CíaC99	25	25	26	21	26	123
142	CíaC100	24	27	28	21	26	126
143	CíaC101	25	22	26	22	26	121
144	CíaC102	24	29	28	23	28	132
145	CíaC103	17	22	26	24	26	115
146	CíaC104	17	18	24	22	20	101
147	CíaC105	25	25	25	21	25	121
148	CíaC106	19	21	26	20	27	113
149	CíaC107	28	22	24	25	26	125
150	CíaC108	24	26	30	30	30	140
151	CíaC109	23	23	22	22	24	114
152	CíaC110	26	26	30	28	30	140
153	CíaC111	19	21	21	15	13	89
154	CíaC112	27	28	27	27	27	136
155	CíaC113	26	27	30	30	30	143
156	CíaC114	25	24	26	23	27	125
157	CíaC115	18	18	10	6	6	58
158	CíaC116	25	30	29	25	28	137
159	CíaC117	20	22	14	21	21	98
160	CíaC118	25	27	29	21	30	132
161	CíaC119	24	25	26	16	25	116
162	CíaC120	28	30	30	30	30	148
163	CíaC121	12	7	7	7	6	39
164	CíaC122	25	23	27	26	25	126
165	CíaC123	24	24	24	24	24	120
166	CíaC124	22	28	27	28	30	135
167	CíaC125	22	26	28	22	28	126
168	CíaC126	30	30	28	20	30	138
169	CíaC127	22	26	23	22	23	116
170	CíaC128	24	27	27	26	25	129
171	CíaC129	22	27	29	26	28	132
172	CíaC130	24	23	22	20	24	113
173	CíaC131	19	20	30	30	28	127
174	CíaC132	27	27	27	22	28	131
175	CíaC133	25	25	30	20	30	130

Encuestado		Motivadores Extrínsecos Económicos	Motivadores Extrínsecos No Económicos	Motivadores Intrínsecos	Motivadores Trascendentes	Motivadores que son Externalidades	Motivación Organizacional
#	Id	6	6	6	6	6	Total
176	CíaC134	23	25	26	23	26	123
177	CíaC135	21	24	27	22	23	117
178	CíaC136	29	27	30	30	26	142
179	CíaC137	29	29	30	29	29	146
180	CíaC138	13	12	11	9	9	54
181	CíaC139	28	25	28	25	28	134
182	CíaC140	23	25	26	24	28	126
183	CíaC141	23	24	24	26	29	126
184	CíaC142	15	16	12	12	7	62
185	CíaC143	22	26	27	25	27	127
186	CíaC144	25	26	25	25	25	126
187	CíaC145	6	6	6	12	10	40
188	CíaC146	17	14	11	11	13	66
189	CíaC147	21	20	24	21	25	111
190	CíaC148	24	28	29	22	27	130
191	CíaC149	27	28	26	25	27	133
192	CíaC150	26	26	25	23	24	124
193	CíaC151	24	29	30	28	29	140
194	CíaC152	24	27	29	28	28	136
195	CíaC153	21	25	29	27	29	131
196	CíaC154	22	28	29	28	30	137
197	CíaC155	27	26	29	26	27	135
198	CíaC156	24	24	29	24	30	131
199	CíaC157	26	26	27	27	28	134
200	CíaD1	21	21	29	24	27	122
201	CíaD2	20	27	28	30	22	127
202	CíaD3	23	25	30	27	29	134
203	CíaD4	24	28	29	29	29	139
204	CíaD5	18	21	29	26	28	122
205	CíaD6	24	26	30	27	25	132
206	CíaD7	23	25	28	26	24	126
207	CíaD8	18	26	30	26	26	126
208	CíaD9	27	26	29	27	30	139
209	CíaD10	21	22	30	27	27	127
210	CíaD11	22	26	29	28	26	131
211	CíaD12	26	25	25	23	25	124
212	CíaD13	25	26	29	29	30	139
213	CíaD14	14	11	8	13	10	56
214	CíaD15	21	28	27	25	28	129
215	CíaD16	23	25	29	26	23	126
Total		4,728	5,104	5,498	5,016	5,371	25,717

Anexo 8. Tablas de frecuencia de las 30 preguntas o ítems del cuestionario C-E-ESRIM

Tabla de frecuencia pregunta 1

A la hora de elegir un trabajo, para mí lo más importante es el nivel de sueldo que ofrece.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	15	7,0	7,0	8,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	24,2	24,2	33,0
	De acuerdo	108	50,2	50,2	83,3
	Totalmente de acuerdo	36	16,7	16,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 2

Para mí, la posición económica es muy importante. Por eso busco un trabajo que me permita tener ingresos lo más altos posibles.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	21	9,8	9,8	12,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	28,8	28,8	41,4
	De acuerdo	80	37,2	37,2	78,6
	Totalmente de acuerdo	46	21,4	21,4	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 3

Los bonos y compensaciones económicas por desempeño son los principales factores que me impulsan al logro de mis metas en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	4,7
	En desacuerdo	21	9,8	9,8	14,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	24,2	24,2	38,6
	De acuerdo	100	46,5	46,5	85,1
	Totalmente de acuerdo	32	14,9	14,9	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 4

Las prestaciones complementarias al sueldo que ofrezca una empresa (como pago de celular, guardería, vales de despensa, servicio de comedor, etc.) son los factores de mayor relevancia cuando tomo una decisión de elegir a un empleador.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	9,8	9,8	9,8
	En desacuerdo	24	11,2	11,2	20,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	32,6	32,6	53,5
	De acuerdo	70	32,6	32,6	86,0
	Totalmente de acuerdo	30	14,0	14,0	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 5

Mi prioridad a la hora de buscar un trabajo es que la empresa brinde beneficios orientados a proteger mi patrimonio y el de mi familia (seguro de gastos médicos mayores, planes de pensión, fondo de retiro, participación en las utilidades, etc.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	11	5,1	5,1	8,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	11,2	11,2	19,5
	De acuerdo	91	42,3	42,3	61,9
	Totalmente de acuerdo	82	38,1	38,1	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 6

Las prestaciones que ofrezca una empresa orientadas a proteger mis ingresos (como caja de ahorro, prestación de vehículo, etc.) son los factores de mayor relevancia cuando tomo una decisión de elegir a un empleador.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	19	8,8	8,8	11,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	27,0	27,0	38,6
	De acuerdo	88	40,9	40,9	79,5
	Totalmente de acuerdo	44	20,5	20,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 7

De las cosas que más me motivan en mi trabajo es cuando reconocen mis logros, y me dan crédito por mis aportaciones. Me gusta que lo que haga sea valorado. El estatus social es muy importante para mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	12	5,6	5,6	10,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	8,8	8,8	19,5
	De acuerdo	85	39,5	39,5	59,1
	Totalmente de acuerdo	88	40,9	40,9	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 8

Yo trabajo con más ahínco y doy lo mejor de mí en mi trabajo, porque aspiro a crecer constantemente en puestos dentro de mi empresa. Es decir, tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	6	2,8	2,8	7,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	6,0	6,0	14,0
	De acuerdo	79	36,7	36,7	50,7
	Totalmente de acuerdo	106	49,3	49,3	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 9

De los aspectos que más valoro en una empresa es que se comprometa conmigo en el largo plazo. Es decir, que me pueda ofrecer estabilidad y seguridad laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	6	2,8	2,8	7,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	3,3	3,3	11,2
	De acuerdo	67	31,2	31,2	42,3
	Totalmente de acuerdo	123	57,2	57,2	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 10

En el pasado, cuando me han ofrecido un trabajo, la localización (país, ciudad, etc.) y ubicación (zona, colonia, etc.) fueron factores determinantes para que yo decidiera aceptarlo o no.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	10,7	10,7	10,7
	En desacuerdo	31	14,4	14,4	25,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	26,0	26,0	51,2
	De acuerdo	66	30,7	30,7	81,9
	Totalmente de acuerdo	36	16,7	16,7	98,6
	No respondió	3	1,4	1,4	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 11

Las instalaciones (calidad, estética y ergonomía de los espacios de trabajo) son de los aspectos más importantes para que yo pueda realizar mi trabajo con excelencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	4,7
	En desacuerdo	20	9,3	9,3	14,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	24,7	24,7	38,6
	De acuerdo	71	33,0	33,0	71,6
	Totalmente de acuerdo	60	27,9	27,9	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 12

Me motiva en gran medida el conocer cómo voy progresando en mis tareas, a medida que las voy realizando. Es decir, que mi jefe directo se tome el tiempo de comunicarme constantemente, de manera comprensiva y justa, qué tan bien estoy realizando mi trabajo, es realmente motivante para mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	8	3,7	3,7	7,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	5,1	5,1	13,0
	De acuerdo	81	37,7	37,7	50,7
	Totalmente de acuerdo	105	48,8	48,8	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 13

Doy lo mejor de mí y me alienta cuando soy tomado en cuenta para participar en proyectos de gran trascendencia para mi empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	4	1,9	1,9	7,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	4,7	4,7	12,1
	De acuerdo	73	34,0	34,0	46,0
	Totalmente de acuerdo	115	53,5	53,5	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 14

Uno de los aspectos que más valoro en un trabajo es que me den la confianza, autoridad y libertad para tomar decisiones, sin tener que estar solicitando autorización previa, sino entregando resultados. Es decir, tener la libertad de decidir sobre la manera más conveniente de hacer el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	11	5,1	5,1	10,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	11,6	11,6	21,9
	De acuerdo	88	40,9	40,9	62,8
	Totalmente de acuerdo	79	36,7	36,7	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 15

Mi principal motivación para trabajar viene de mi compromiso conmigo mismo y de mi actitud hacia cualquier tarea o reto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	6,0	6,0	6,0
	En desacuerdo	1	,5	,5	6,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1,4	1,4	7,9
	De acuerdo	63	29,3	29,3	37,2
	Totalmente de acuerdo	134	62,3	62,3	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 16

Uno de mis mayores impulsos y motivadores es el aprendizaje y la sabiduría. Soy muy curioso y quiero comprender cómo funcionan las cosas. Lo que me impulsa a avanzar es la adquisición de nuevos conocimientos, y el perfeccionamiento de mis habilidades y destrezas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	6	2,8	2,8	7,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	4,7	4,7	12,6
	De acuerdo	68	31,6	31,6	44,2
	Totalmente de acuerdo	120	55,8	55,8	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 17

**Me enorgullece e impulsa a dar más de mí, el realizar un trabajo de excelencia.
Cuando logro mis metas y objetivos me siento lleno de energía y con ánimo de
"ir por más".**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	11	5,1	5,1	5,1
En desacuerdo	7	3,3	3,3	8,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	2,8	2,8	11,2
De acuerdo	54	25,1	25,1	36,3
Totalmente de acuerdo	136	63,3	63,3	99,5
No respondió	1	,5	,5	100,0
Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 18

**Lo que más disfruto en cualquier trabajo es que las tareas sean interesantes,
retadoras, que desafíen mi capacidad y que involucren una variedad de mis
habilidades y talentos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	12	5,6	5,6	5,6
En desacuerdo	4	1,9	1,9	7,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	4,7	4,7	12,1
De acuerdo	79	36,7	36,7	48,8
Totalmente de acuerdo	110	51,2	51,2	100,0
Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 19

Me inclino por aquellas actividades y trabajos que me permitan tener la posibilidad de trascender en las vidas de otros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	13	6,0	6,0	10,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	16,3	16,3	26,5
	De acuerdo	83	38,6	38,6	65,1
	Totalmente de acuerdo	72	33,5	33,5	98,6
	No respondió	3	1,4	1,4	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 20

La mayor satisfacción en el trabajo la encuentro en aquellos puestos que me permitan liderar y dar dirección a otros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	8	3,7	3,7	7,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	21,4	21,4	29,3
	De acuerdo	97	45,1	45,1	74,4
	Totalmente de acuerdo	55	25,6	25,6	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 21

Prefiero los trabajos y actividades que me permitan trabajar con otros. Cuando tengo que hacer algo solo, busco compañía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	24	11,2	11,2	18,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	40,5	40,5	58,6
	De acuerdo	60	27,9	27,9	86,5
	Totalmente de acuerdo	29	13,5	13,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 22

Para estar bien en mi trabajo y dar lo mejor de mí, es muy importante mantener buenas relaciones con mis compañeros. Prefiero evitar los conflictos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	6,5	6,5	6,5
	En desacuerdo	2	,9	,9	7,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	7,0	7,0	14,4
	De acuerdo	60	27,9	27,9	42,3
	Totalmente de acuerdo	123	57,2	57,2	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 23

La relación con mi jefe es de vital importancia para que yo realice un excelente trabajo. Si nuestra relación no es buena, me cuesta mucho tener un desempeño sobresaliente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	16	7,4	7,4	13,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	19,1	19,1	32,1
	De acuerdo	65	30,2	30,2	62,3
	Totalmente de acuerdo	81	37,7	37,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 24

Prefiero un excelente ambiente de trabajo y un buen sueldo, a un sueldo extraordinario y un pésimo ambiente de trabajo. Puedo desarrollar más fácilmente mi potencial en ambientes positivos y de sinergia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	9	4,2	4,2	9,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	8,8	8,8	18,6
	De acuerdo	63	29,3	29,3	47,9
	Totalmente de acuerdo	112	52,1	52,1	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 25

Una de las cosas que más busco en un trabajo es que me permita tener tiempo para mi familia y mi vida personal. Es decir, que me permita mantener un equilibrio entre mi trabajo y mi vida particular (familiar, social, deportiva, etc.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	5	2,3	2,3	7,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	4,2	4,2	11,6
	De acuerdo	70	32,6	32,6	44,2
	Totalmente de acuerdo	118	54,9	54,9	99,1
	No respondió	2	,9	,9	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 26

Creo que lo más importante que debe buscar una empresa son los resultados de un empleado y no el tiempo que pase en la oficina. Por lo que un horario flexible es ideal para mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	6	2,8	2,8	8,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	10,7	10,7	19,1
	De acuerdo	69	32,1	32,1	51,2
	Totalmente de acuerdo	104	48,4	48,4	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 27

Una empresa que me permita mantener una adecuada calidad de vida (laboral, económica, familiar y personal) siempre obtendrá lo mejor de mí. El trabajo No lo es todo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	7,4	7,4	7,4
	En desacuerdo	1	,5	,5	7,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	4,7	4,7	12,6
	De acuerdo	78	36,3	36,3	48,8
	Totalmente de acuerdo	110	51,2	51,2	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 28

Busco trabajar en empresas que tengan una marca sólida y reconocida. De prestigio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	10	4,7	4,7	10,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	19,5	19,5	29,8
	De acuerdo	75	34,9	34,9	64,7
	Totalmente de acuerdo	75	34,9	34,9	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 29

Me hace sentir orgulloso el que mi empresa sea reconocida como socialmente responsable y que contribuya a su comunidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	4	1,9	1,9	8,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	2,3	2,3	11,2
	De acuerdo	52	24,2	24,2	35,3
	Totalmente de acuerdo	138	64,2	64,2	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia pregunta 30

Prefiero trabajar en una empresa líder en su ramo y competitiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	4	1,9	1,9	8,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	10,2	10,2	19,1
	De acuerdo	69	32,1	32,1	51,2
	Totalmente de acuerdo	104	48,4	48,4	99,5
	No respondió	1	,5	,5	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Anexo 9. Tablas de frecuencia pregunta 31 del cuestionario C-E-ESRIM

31.A) Importancia asignada a los motivadores externos económicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Irrelevantes	15	7,0	7,0	7,0
	Poco importantes	20	9,3	9,3	16,3
	Importantes	32	14,9	14,9	31,2
	Muy importantes	52	24,2	24,2	55,3
	Los más importantes	73	34,0	34,0	89,3
	No respondió	23	10,7	10,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

31.B) Importancia asignada a los motivadores externos no-económicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Irrelevantes	45	20,9	20,9	20,9
	Poco importantes	45	20,9	20,9	41,9
	Importantes	39	18,1	18,1	60,0
	Muy importantes	33	15,3	15,3	75,3
	Los más importantes	31	14,4	14,4	89,8
	No respondió	22	10,2	10,2	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

31.C) Importancia asignada a los motivadores internos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Irrelevantes	24	11,2	11,2	11,2
	Poco importantes	38	17,7	17,7	28,8
	Importantes	47	21,9	21,9	50,7
	Muy importantes	47	21,9	21,9	72,6
	Los más importantes	36	16,7	16,7	89,3
	No respondió	23	10,7	10,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

31.D) Importancia asignada a los motivadores trascendentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Irrelevantes	57	26,5	26,5	26,5
	Poco importantes	50	23,3	23,3	49,8
	Importantes	36	16,7	16,7	66,5
	Muy importantes	30	14,0	14,0	80,5
	Los más importantes	19	8,8	8,8	89,3
	No respondió	23	10,7	10,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

31.E) Importancia asignada a los motivadores que son externalidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Irrelevantes	52	24,2	24,2	24,2
	Poco importantes	39	18,1	18,1	42,3
	Importantes	38	17,7	17,7	60,0
	Muy importantes	30	14,0	14,0	74,0
	Los más importantes	34	15,8	15,8	89,8
	No respondió	22	10,2	10,2	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Anexo 10: Tablas de frecuencia de variables cualitativas

Sexo del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	89	41,4	41,4	41,4
	Masculino	126	58,6	58,6	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Escolaridad del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria Terminada	4	1,9	1,9	1,9
	Secundaria Terminada	23	10,7	10,7	12,6
	Preparatoria Terminada	98	45,6	45,6	58,1
	Licenciatura o Ingeniería Terminada	75	34,9	34,9	93,0
	Maestría Terminada	9	4,2	4,2	97,2
	No respondió	6	2,8	2,8	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Ubicación del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Guadalajara y Morelia	7	3,3	3,3	3,3
	La Paz y Morelia	1	,5	,5	3,7
	La Piedad	26	12,1	12,1	15,8
	Lázaro Cárdenas	10	4,7	4,7	20,5
	Los Fresnos	1	,5	,5	20,9
	Morelia	107	49,8	49,8	70,7
	Numarán	2	,9	,9	71,6
	Pénjamo	7	3,3	3,3	74,9
	Sahuayo	22	10,2	10,2	85,1
	Tarímbaro	17	7,9	7,9	93,0
	Zamora	12	5,6	5,6	98,6
	Zapopan	3	1,4	1,4	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Salario mensual del encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de \$15,000	187	87,0	87,0	87,0
De \$15 a \$30,000	11	5,1	5,1	92,1
de \$30 a \$45,000	5	2,3	2,3	94,4
De \$45 a \$60,000	5	2,3	2,3	96,7
Más de \$60,000	4	1,9	1,9	98,6
No respondió	3	1,4	1,4	100,0
Total	215	100,0	100,0	

Área funcional a la que pertenece su cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración	12	5,6	5,6	5,6
Administración y Finanzas	1	,5	,5	6,0
Almacén	1	,5	,5	6,5
Cine	140	65,1	65,1	71,6
Cine VIP	10	4,7	4,7	76,3
Comercialización	1	,5	,5	76,7
Crecimiento	1	,5	,5	77,2
Dirección General	3	1,4	1,4	78,6
Empaque y Ventas	1	,5	,5	79,1
Finanzas	1	,5	,5	79,5
Fitosanidad	1	,5	,5	80,0
Inocuidad	2	,9	,9	80,9
Laboratorio	1	,5	,5	81,4
Mantenimiento	1	,5	,5	81,9
Mercadotecnia	1	,5	,5	82,3
Operaciones	7	3,3	3,3	85,6
Planeación Estratégica	1	,5	,5	86,0
Producción	7	3,3	3,3	89,3
Programación	1	,5	,5	89,8
Recursos Humanos	1	,5	,5	90,2
Regulación	1	,5	,5	90,7
Relaciones Públicas	1	,5	,5	91,2
Supervisión	16	7,4	7,4	98,6
Tesorería	1	,5	,5	99,1
Ventas	2	,9	,9	100,0
Total	215	100,0	100,0	

Anexo 11: Tablas de cruce o contingencia

Sexo del encuestado*Ubicación del encuestado tabulación cruzada

Recuento		Ubicación del encuestado												Total
		Gdl y Morelia	La Paz y Morelia	La Piedad	Lázaro Cárdenas	Los Fresnos	Morelia	Numarán	Pénjamo	Sahuayo	Tarímbaro	Zamora	Zapopan	
Sexo	Femenino	4	0	9	4	0	49	1	2	6	8	6	0	89
	Masculino	3	1	17	6	1	58	1	5	16	9	6	3	126
Total		7	1	26	10	1	107	2	7	22	17	12	3	215

Gdl = Guadalajara

Estado Civil del encuestado*Ubicación del encuestado tabulación cruzada

Recuento		Ubicación del encuestado												Total
		Gdl y Morelia	La Paz y Morelia	La Piedad	Lázaro Cárdenas	Los Fresnos	Morelia	Numarán	Pénjamo	Sahuayo	Tarímbaro	Zamora	Zapopan	
Estado Civil	Solter@	3	0	18	7	0	72	2	1	13	14	8	1	139
	Casad@	3	1	7	3	1	31	0	6	6	1	2	1	62
	Otro	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	1	7
	No respondió	0	0	0	0	0	4	0	0	2	1	0	0	7
Total		7	1	26	10	1	107	2	7	22	17	12	3	215

Edad del encuestado*Ubicación del encuestado tabulación cruzada

Recuento		Ubicación del encuestado												Total
		Gdl y Morelia	La Paz y Morelia	La Piedad	Lázaro Cárdenas	Los Fresnos	Morelia	Numarán	Pénjamo	Sahuayo	Tarímbaro	Zamora	Zapopan	
Edad	18	0	0	1	1	0	5	0	0	2	2	0	0	11
	19	0	0	2	1	0	8	0	0	0	2	0	0	13
	20	0	0	4	0	0	12	0	0	1	1	0	0	18
	21	1	0	5	2	0	7	0	0	1	3	0	0	19
	22	0	0	2	4	0	9	0	0	4	1	2	0	22
	23	0	0	5	1	0	13	0	0	2	1	2	0	24
	24	1	0	0	0	0	5	0	0	3	2	1	0	12
	25	0	0	0	0	0	7	0	1	4	3	0	0	15
	26	1	0	0	0	1	4	0	0	2	0	0	0	8
	27	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	5
	28	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	2	0	7
	29	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	4
	30	0	0	1	0	0	2	1	0	1	0	0	1	6
	31	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3
	32	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	33	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	34	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
	35	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4
	36	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3
	37	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	7
	38	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0	5
	40	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	4
	42	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
	43	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	44	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
	45	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1	0	5
	46	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
	47	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	54	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
	S/R	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	3
Total		7	1	26	10	1	107	2	7	22	17	12	3	215

Cargo o Puesto del encuestado*Ubicación del encuestado tabulación cruzada

Recuento

		Ubicación del encuestado												Total
		Gdl y Morelia	La Paz y Morelia	La Piedad	Lázaro Cárdenas	Los Fresnos	Morelia	Numarán	Pénjamo	Sahuayo	Tarímbaro	Zamora	Zapopan	
Cargo o Puesto	Director	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	4
	Gerente	1	0	1	1	0	8	1	2	1	1	1	0	17
	Supervisor	1	0	9	3	0	18	1	1	5	5	4	0	47
	Personal de línea o administrativo	4	1	16	5	1	77	0	3	15	11	7	3	143
	No respondió	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	4
Total		7	1	26	10	1	107	2	7	22	17	12	3	215

Antigüedad en el cargo*Ubicación del encuestado tabulación cruzada

Recuento

		Ubicación del encuestado												Total
		Gdl y Morelia	La Paz y Morelia	La Piedad	Lázaro Cárdenas	Los Fresnos	Morelia	Numarán	Pénjamo	Sahuayo	Tarímbaro	Zamora	Zapopan	
Antigüedad en el cargo (Años)	,5	0	0	4	5	0	32	0	0	6	7	0	0	54
	1,0	0	0	3	2	0	24	0	1	2	10	7	0	49
	1,5	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
	2,0	5	0	11	2	0	17	0	0	8	0	3	0	46
	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	3,0	0	0	1	1	0	3	2	1	4	0	1	1	14
	3,9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	4,0	1	1	2	0	0	6	0	0	0	0	0	0	10
	4,2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	5,0	0	0	2	0	0	5	0	2	0	0	0	0	9
	6,0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	5
	7,0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3
	8,0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	4
	9,0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
	9,7	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	10,0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
	11,0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
	14,0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
	15,0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	19,0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	21,0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	No respondió	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	3
Total		7	1	26	10	1	107	2	7	22	17	12	3	215

Escolaridad del encuestado*Ubicación del encuestado tabulación cruzada

Recuento

		Ubicación del encuestado												Total
		Gdl y Morelia	La Paz y Morelia	La Piedad	Lázaro Cárdenas	Los Fresnos	Morelia	Numarán	Pénjamo	Sahuayo	Tarímbaro	Zamora	Zapopan	
Escolaridad	Primaria Terminada	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	4
	Secundaria Terminada	0	0	0	0	1	15	1	1	2	3	0	0	23
	Preparatoria Terminada	2	0	15	8	0	46	0	0	13	9	5	0	98
	Licenciatura o Ingeniería Terminada	4	1	9	2	0	33	1	5	6	5	7	2	75
	Maestría Terminada	1	0	2	0	0	5	0	0	0	0	0	1	9
	No respondió	0	0	0	0	0	5	0	0	1	0	0	0	6
Total		7	1	26	10	1	107	2	7	22	17	12	3	215

Anexo 12: Tablas de relevancia promedio asignada a las variables independientes, agrupadas por variable cualitativa

	Rango de Sexo	Encuestados	Relevancia promedio asignada a las variables independientes POR SEXO				
			mEe	mEne	ml	mT	mX
41.4%	Femenino	89	21.84	24.29	25.91	23.53	25.93
58.6%	Masculino	126	22.10	23.35	25.33	23.19	24.31
100%	Total	215					

	Rango de Edad	Encuestados	Relevancia promedio asignada a las variables independientes POR EDAD				
			mEe	mEne	ml	mT	mX
19.5%	Hasta 20 años	42	21.12	22.76	23.69	21.43	23.40
42.8%	20 a 25 años	92	22.29	24.21	25.71	23.46	25.02
14.0%	25 a 30 años	30	22.50	23.70	25.90	23.50	24.60
14.4%	30 a 40 años	31	21.97	23.61	25.84	24.00	25.68
7.9%	mayores de 40 años	17	21.94	24.41	28.06	25.47	27.65
1.4%	No respondieron	3					
100%	Total	215					

	Rango de Antigüedad en la empresa	Encuestados	Relevancia promedio asignada a las variables independientes POR ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA				
			mEe	mEne	ml	mT	mX
34.4%	Hasta 1 año	74	21.70	24.03	25.51	23.05	24.68
29.8%	1 a 3 años	64	21.89	23.45	25.45	22.95	24.70
19.1%	3 a 7 años	41	22.39	23.44	25.00	23.41	24.71
8.8%	7 a 10 años	19	23.00	24.68	27.05	25.37	27.16
7.0%	Más de 10 años	15	21.53	23.24	26.00	23.47	25.59
0.9%	No respondieron	2					
100%	Total	215					

	Rango de Puesto	Encuestados	Relevancia promedio asignada a las variables independientes POR PUESTO				
			mEe	mEne	ml	mT	mX
1.9%	Director	4	21.25	22.25	27.00	25.25	25.25
7.9%	Gerente	17	21.94	23.82	26.00	23.88	26.24
21.9%	Supervisor	47	22.06	23.64	26.00	23.40	24.53
66.5%	Administrativo o de línea	143	21.97	23.72	25.27	23.16	24.89
1.9%	No respondieron	4					
100%	Total	215					

	Rango de Escolaridad	Encuestados	Relevancia promedio asignada a las variables independientes POR ESCOLARIDAD				
			mEe	mEne	ml	mT	mX
1.9%	Primaria terminada	4	22.75	24.75	27.25	23.25	27.00
10.7%	Secundaria terminada	23	23.00	24.78	27.17	24.52	27.09
45.6%	Preparatoria terminada	98	22.16	24.01	25.02	22.59	24.43
	Licenciatura o						
34.9%	Ingeniería terminada	75	21.73	23.65	25.75	23.92	25.17
4.2%	Maestría terminada	9	21.44	23.00	28.33	25.00	25.89
2.8%	No respondieron	6					
100.0%	Total	215					

Anexo 13: Tablas de resultados cuestionario preguntas abiertas

Estilo de liderazgo	Encuestados	% de Participación
Marcapasos	21	9.8%
Democrático	35	16.3%
Combinación Marcapasos, Coaching	3	1.4%
Combinación Democrático, Afiliativo, Coaching	4	1.9%
Combinación Democrático, Afiliativo, Marcapasos	2	0.9%
Combinación Democrático, Afiliativo, Autoritario	8	3.7%
Combinación Coercitivo, Coaching	4	1.9%
Combinación Autoritario, Marcapasos	3	1.4%
Coercitivo	16	7.4%
Coaching	39	18.1%
Autoritario	25	11.6%
Afiliativo	24	11.2%
No respondió	31	14.4%
Total	215	100.0%

Caracterización de la Cultura Organizacional de su empresa	#	%
Vive su Misión, Visión y Valores	45	24%
Trabajo en equipo, claridad de objetivos y apertura	36	19%
Orientación hacia la excelencia operativa	27	14%
Cultura integral: busca desarrollo de sus diversos <i>stakeholders</i>	23	12%
Ambiente de trabajo e instalaciones idóneas para el trabajo	19	10%
Jerárquica y vertical	10	5%
Impulsa la creatividad y <i>empowerment</i>	10	5%
Es Socialmente Responsable	9	5%
Alinea los valores y objetivos individuales y organizacionales	5	3%
Congruente entre lo que hace y lo que comunica.	5	3%
TOTAL	189	100%

¿Confía en su empresa?	Encuestados	% de Participación
Sí	199	93%
No	9	4%
No respondió	7	3%
Total	215	100%

¿Cómo considera la comunicación en su empresa?						
%	Evaluación\Compañía	A	B	C	D	TOTAL
13%	Excelente	8	9	7	3	27
32%	Muy Buena	10	6	51	3	70
35%	Buena	6	0	64	7	77
4%	Regular	0	0	7	1	8
7%	Deficiente	0	2	12	1	15
9%	No respondió	1	0	16	1	18
100%		25	17	157	16	215

¿Cómo considera el ambiente de trabajo en su empresa?						
%	Evaluación\Compañía	A	B	C	D	TOTAL
13%	Excelente	8	9	9	3	29
38%	Muy Bueno	10	6	61	4	81
38%	Bueno	6	2	67	8	83
2%	Regular	0	0	4	0	4
0%	Deficiente	0	0	0	0	0
9%	No respondió	1	0	16	1	18
100%		25	17	157	16	215

¿Cómo considera la relación con sus compañeros y superiores en su empresa?						
%	Evaluación\Compañía	A	B	C	D	TOTAL
12%	Excelente	8	7	7	3	25
30%	Muy Buena	8	5	49	3	65
36%	Buena	6	2	64	7	79
6%	Regular	2	1	9	1	13
7%	Deficiente	0	2	12	1	15
9%	No respondió	1	0	16	1	18
100%		25	17	157	16	215

¿Qué ideas, sugerencias o propuestas podría proporcionar para que se incrementara la motivación y el compromiso organizacional en su empresa?						
%	Motivador\Compañía	A	B	C	D	TOTAL
11%	Todo Bien	3	2	25	1	31
17%	mEe	6	4	33	5	48
27%	mEn-e	6	5	55	11	77
13%	ml	5	6	22	5	38
18%	mT	4	5	39	3	51
6%	mX	2	2	13	1	18
8%	No Respondió	0	4	19	0	23
100%		26	28	206	26	286

NOTA: las cifras presentadas en la tabla anterior consideran respuestas que contenían más de una propuesta de mejora, por lo que el total puede ser superior al 100% de personas encuestadas.