



LA DISPOSICIÓN DE LOS TRABAJADORES PARA HACER LAS COSAS CON RELACIÓN AL CLIMA LABORAL

Teresa Jasmín López Montiel

Silvia Rodríguez Rojas

UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Dirección

Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2006

ÍNDICE	Pág.
Introducción	3
Marco Teórico	4
Liderazgo	4
• Definición	5
• Características	6
• Estilos de liderazgo	7
• Evolución del líder en las organizaciones	9
• Roles del líder en organizaciones actuales	13
Comunicación	17
• Origen	17
• Definición	19
• Modelo de comunicación lineal	20
• Niveles y tipos de comunicación	21
Capacitación	22
• Definición	22
• Importancia de la capacitación de los R.H.	23
• Beneficios	23
• Objetivos de capacitación	24
• Determinación de las necesidades de capacitación	25
• Técnicas de capacitación	26
• Función de la capacitación	28
Motivación	29
• Definición	29
• Teorías básicas de motivación	30
• Motivación y conducta	36
• El ciclo motivacional	36
• Aprendizaje de la motivación	37
• Técnicas de motivación	39
• Motivación para la productividad	41

• Motivación en la gestión empresarial	43
Método de investigación	49
Metodología	52
Sujetos	52
Instrumento	52
Procedimiento	53
Resultados	54
Análisis del instrumento	54
Análisis de los datos	58
Anexo	63
Interpretación de datos obtenidos	64
Bibliografía	68

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones Mexicanas no son lo prósperas que se desearían, debido a una serie de barreras internas y externas como la falta de una buena infraestructura, buenos sistemas de administración y la falta de apoyo económico a nivel gubernamental para el caso de las PYMES, entre otros.

Esto es un acto preparatorio para lo que después se presenta. Comencemos desglosando los términos con los que se conoce a las personas que forman parte del personal en una organización dedicada a prestar un servicio en el área de la seguridad.

Los trabajadores son las personas que tienen relación directa o indirecta con las personas, la calidad del servicio es el resultado de su desempeño y de las herramientas con que cuenta la organización, pero la relación al interior de una organización no es sólo operativa, también se crean sistemas sociales (relaciones interpersonales) que intervienen en el desarrollo de la organización.

Es importante mencionar que las organizaciones están conformadas por tres niveles, el directivo, administrativo y operativo, pero actualmente se está intentando instaurar más un enfoque de redes, perteneciente a una teoría contingencial, es decir se están tratando de modificar estos niveles, dejando a la organización de una forma más plana.

MARCO TEÓRICO

El estudio sobre la disposición que tienen los trabajadores al hacer las cosas está fundamentado en cuatro componentes básicos que pueden medir el medio laboral y de esta forma percibir cuál es la actitud del trabajador respecto a su trabajo, para de esta forma saber si tienen o no disposición para hacer las cosas. Los temas son:

- ◆ Liderazgo organizacional
- ◆ Comunicación Intranet
- ◆ Capacitación laboral
- ◆ Motivación dentro de la organización.

De los cuales se dará como base el origen, concepto general y su aplicación a las organizaciones actuales para poder desarrollar el tema principal.

LIDERAZGO

Origen del liderazgo

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágico-religiosa. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces se buscó, a través de la transmisión de conocimientos y habilidades, crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes; sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecientes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son sobrenaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Definición de liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí tomamos el caso del liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Implicaciones del liderazgo:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que

mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James McGregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Características del líder

El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos, y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste, sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción

rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas. Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

Diferencias entre un jefe y líder:

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> D · Existe por la buena
<p>Considera la autoridad un privilegio de mando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> I voluntad.
<ul style="list-style-type: none"> · Inspira miedo. 	<ul style="list-style-type: none"> F · Considera la autoridad un
<ul style="list-style-type: none"> · Sabe cómo se hacen las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> E privilegio de servicio.
<ul style="list-style-type: none"> · Le dice a uno: ¡Vaya!. 	<ul style="list-style-type: none"> R · Inspira confianza.
<ul style="list-style-type: none"> · Maneja a las personas como fichas. 	<ul style="list-style-type: none"> E · Enseña como hacer las cosas.
<ul style="list-style-type: none"> · Llega a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> N · Le dice a uno: ¡Vayamos!.
<ul style="list-style-type: none"> · Asigna las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> C · No trata a las personas como cosas.
	<ul style="list-style-type: none"> I · Llega antes.
	<ul style="list-style-type: none"> A · Da el ejemplo.
	<ul style="list-style-type: none"> S

Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los

deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

1. **El líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
2. **El líder participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

3. **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí

hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. "Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Evolución del papel del líder en las organizaciones

En las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett (1924) contribuyó a destacar el lado humano de la gestión organizacional, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas

de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones con disímiles metodologías arrojaba resultados diferentes en cuanto a los rasgos de personalidad significativos.

Estos estudios se desarrollaron vinculados a la concepción taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de orden y mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevaletes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Los estudios de Elton Mayo (1949, estudios realizados en 1927 a 1932) jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral.

Aquí también los estudios fueron contradictorios, puesto que no se pudieron identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a series diferentes de circunstancias.

La Revolución Científico-Técnica de la década del 60, trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección. Los trabajadores requerían

mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la organización, por lo que exigía cada vez más que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras.

Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El Liderazgo Situacional, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. A la pregunta ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? estas teorías respondían: depende de la interacción de las características del líder, las características del grupo y la situación en que tienen lugar, como por ejemplo: tipo de actividad, relación entre líder y miembros, normas del grupo, información existente, entre otras.

En la década del 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia. En palabras de Peter Drucker

(1954): «Hay que empezar de nuevo... lo que sabíamos sobre dirección ya no es válido».

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio la sensibilidad de la persona moderna. El ser humano, por sus conocimientos, se percibe ahora con una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo conciente de su vida y de la fugacidad de la misma: ante la realidad de que si las enseñanzas del pasado fueron reformadas, las de hoy podrán serlo mañana. Por tanto, se retrocede al arcano de la propia conciencia y libertad y ya no espera leyes y normas externas como respuesta a sus preguntas. Es por eso que dentro de las organizaciones hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible "hacer lo necesario". Por tanto, la forma de liderar, al verse influida por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

Así mismo, y partiendo de nuestra concepción tradicional del trabajo, la cual ha sido que éste era fundamentalmente manual, surge otra visión: El trabajo Conversacional. Todo lo que hacemos, lo hacemos a través de conversaciones. Por esta razón, *Newfield Consulting* entiende las organizaciones como un Sistema de redes conversacionales, donde el líder debe ser centro y vida en la organización de este sistema conversacional. Propiciarlo y utilizarlo es una nueva forma de permitir el crecimiento organizacional, de explotar el desempeño y creatividad del subordinado, así como de favorecer su satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva, aspectos tan relevantes de la organización como son los procesos de trabajo, la creación de valor y la gestión del conocimiento, entre otros, se generan a través de las conversaciones; y son éstas las que determinan que dichos aspectos sean o no satisfactorios.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarles a los empleados (por la

importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que se suele conocer como: *empowerment movement*.

Ante esto, el mundo de la organización ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre el líder, como Álvarez de Mon plantea: «el liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo está pasado de moda... entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos».

Roles del líder en organizaciones actuales

El liderazgo es un tema crucial hoy día cuando las fronteras se han abierto al comercio y la interacción global. Al hablar de grupos, organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización o grupos.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Haciendo un análisis de las Nuevas Tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

1- El Líder desde su individualidad.

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores es muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el *empowerment movement* (planteado anteriormente). En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

Una constante en estas páginas ha sido “el cambio” como factor fundamental en el desarrollo de nuestras organizaciones. Ahora bien, según Lance Secretan, la parte esencial del mismo está en los valores; alega que estamos pasando desde una era totalmente deficiente y de filosofías administrativas redundantes hacia algo nuevo. El nos propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, siendo más allá del pensamiento racional. Dice Secretan: «En el nuevo estilo de liderazgo organizacional los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad».

«La vida no es un campo de batalla» continua «es un terreno de juegos». Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones. Tal como lo dice el Dr. Secretan: «El trabajo es amor hecho visible».

2- El Líder como capacitador.

Así mismo, el nuevo líder debe ser consciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía

encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y organización. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia organización.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el *Coaching* para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”.

Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen *coach* debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del *coach* más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El *Coaching* se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un *coaching* la toma la dirección de la organización, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

No se puede obviar que hay autores que afirman que el *coaching* puede ser peligroso, como el psicólogo y *coach* Steven Berglas. Su planteamiento se basa, fundamentalmente, en el hecho de que el *coach* puede acercarse tanto al ejecutivo que corre el riesgo de darle consejos de negocios no muy razonables. Pese a esta posibilidad, el *coaching* sigue siendo un instrumento muy utilizado por grandes organizaciones.

3- El Líder y los equipos de trabajo.

Peter Senge, otro gran investigador, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma comprobamos que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

A lo largo de esta exposición se ha demostrado la importancia que tiene el subordinado en las nuevas organizaciones, desde la persona individual hasta los equipos de trabajo. Estos últimos son cada vez más esenciales para el éxito de la organización, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene un alcance más amplio del que puede lograr el líder por si solo.

De modo general, se han analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el

jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

COMUNICACIÓN

Origen de comunicación

La palabra comunicar significa "poner en común", es decir, compartir con los demás. Cuando nos comunicamos compartimos información de todo tipo: emociones, ideas, conceptos, advertencias, necesidades, órdenes, etcétera.

La comunicación está presente en todos los seres vivos. Las abejas, por ejemplo, informan a sus compañeras de la existencia de flores, a través de bailes y movimientos corporales que indican la distancia y dirección de la flor.

Animales superiores, como los mamíferos, tienen formas más complejas y variadas de comunicación. Si observas a tu perro con detenimiento, podrás darte cuenta que emite diferentes sonidos para expresar temor, rabia y dolor. Al mismo tiempo, que su cuerpo también le sirve para comunicarse: se contornea para demostrar alegría, esconde la cola entre las piernas traseras en señal de sumisión, exhibe los dientes para manifestar agresión.

Communicatio es la palabra latina que hemos elegido para hincharla de contenido (de bastante más del que en propiedad le corresponde). Con ella designamos desde la comunicación entendida como la facultad de sentirnos unos a otros, que es una cosa; hasta los llamados medios de comunicación, que es otra cosa bien distinta, porque funcionan únicamente como medios de difusión de comunicados. Son un género de comunicación unidireccional, truncada. La propia palabra y el verbo comunicar conservan el mismo significado que tenían en latín.

Este término es de todos modos un cultismo extraído del área latinizante de la comunión. *Communicantes et memoriam venerantes...* dice el canon de la Misa. Es ese su lugar de origen y de ahí ha ido saliendo esporádicamente a nuestra lengua, en la que ha tenido siempre carta de naturaleza, pero culta. Sólo últimamente, con la explosión de los medios electrónicos de comunicación, se sacó este término de la liturgia para incorporarlo a un nuevo culto que tiene en sí mismo los medios de promoción, que es por sí mismo

promoción de sí mismo y que se ha convertido en el mayor instrumento de poder y contrapoder.

Basta que pasemos de la denominación genérica de comunicación a los recursos específicos de que nos servimos para comunicarnos, para constatar que a partir de los recursos que nos dio la naturaleza igual a nosotros que a los demás animales, con cada nuevo "medio" de comunicación "*made in man*" ha ido creciendo nuestra incomunicación en comparación con los demás animales.

El primer gran medio de comunicación humano es la palabra (en latín *verbum*); a la sucesión organizada de palabras utilizadas para comunicarnos, las llamamos conversación (en latín *sermo*) y a poco que analicemos el uso de la conversación y de la palabra, descubriremos que con ella hemos salido perdiendo escandalosamente capacidad comunicativa.

La investigación en comunicación se ha podido beneficiar de los aportes de la sociología aplicada. Es decir, la fusión entre investigación teórica e investigación aplicada, ya que crea una base muy útil para el futuro de las ciencias de la comunicación.

Para los investigadores de la escuela de Chicago, la comunicación no se limitaba a la simple transmisión de mensajes, sino que la concibieron como un proceso simbólico mediante el cual una cultura se erige y se mantiene.

Charles Cooley: Interaccionismo simbólico, teoría del ser social (opinión pública) (yo interactuando). A este precursor se le debe el interaccionismo simbólico y es fundador de la corriente del pensamiento o también conocido como análisis moderno (1910).

La nueva comunicación de masas ha representado una evolución en todas las fases de la vida.

Charles Cooley propone una teoría del ser social, conjunto con la opinión pública en donde se agrupan actitudes y opiniones como una entidad social a través de la comunicación.

La opinión pública no es un simple conglomerado de conclusiones del individuo, sino que es una organización, un producto cooperativo y una influencia recíproca.

Herbert Mead retoma la teoría del ser social elaborada y aportando nuevas definiciones al interaccionismo simbólico; es decir, se interesa en el proceso de interacción social a través de símbolos y se concentra antes que nada en el acto de la comunicación, sin embargo, Mead propone una teoría de la formación social del sí, en donde el individuo toma conciencia de sí mismo a partir de observaciones sobre funciones del lenguaje a partir del juego individual y del juego colectivo. Según Mead, esta capacidad de jugar permite vivir en relativa armonía con los diferentes puntos de vista existentes dentro de las sociedades complejas.

A John Dewey se le considera como uno de los pioneros en la investigación de la comunicación. Sus conceptos de esta son: de la comunicación, de la inteligencia, se le caracteriza por una fusión entre la ciencia y la participación de la comunidad. Considerando a la comunicación como un instrumento de precisión social. Para Dewey, la comunicación es el fundamento de toda relación humana y produce bienes materiales y sociales que une a los individuos entre si y permite la vida colectiva.

Se inclina por el establecimiento de comunicación de masas, basado en el consenso a través de la institución de una prensa libre, capaz de transmitir los descubrimientos de la ciencia para proporcionar una comprensión de fuerzas que controlan la vida moderna; de este modo se origina un nuevo sistema de comunicación. Reivindica una ciencia que ilumine nuestros objetivos, nuestras comprensiones y que permita una acción cooperativa.

Definición de comunicación

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

La comunicación consta de tres elementos básicos y podemos determinar el modelo de comunicación.

Modelo de comunicación Lineal.

- a. Emisor, en donde se origina la información.
- b. Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- c. Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- C. Verbal. Se transmite oralmente.
- D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.

2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la organización debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Niveles de comunicación

1. Nivel concerniente a la sociedad (masiva, pública).
2. Nivel organizacional (Unidireccional, Bidireccional).
3. Nivel intergrupalo. (Rural, privada). .
4. Nivel inverpersonal. (Interpersonal, Visual).
5. Nivel individual (Yo, interpersonal). .

Tipos de comunicación

1. Comunicación lingüística escrita, cuando el código empleado es lingüístico escrito. Por ejemplo, la correspondencia por carta
2. Comunicación lingüística oral, cuando el código empleado es lingüístico oral. Por ejemplo, cuando conversamos.
3. Comunicación no lingüística visual, cuando el código empleado es no lingüístico visual. Por ejemplo, la publicidad.

4. Comunicación no lingüística gestual, cuando el código empleado es no lingüístico gestual. Por ejemplo, los gestos que utilizamos a diario.
5. Comunicación no lingüística acústica, cuando el código empleado es no lingüístico acústico. Por ejemplo, la bocina del microbús.

CAPACITACIÓN

Definición de capacitación

Simon Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Gary Dessler, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Adalberto Chiavenato(1993) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

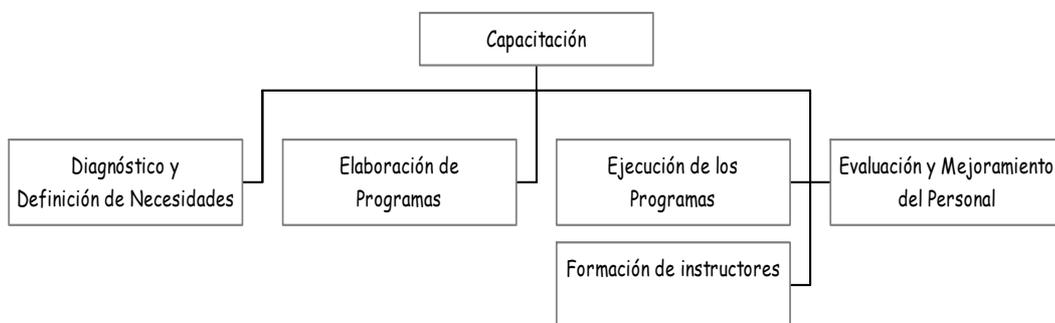
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Capacitación y Desarrollo



Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación.

Establecer objetivos de capacitación concretos y medibles la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

1. Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (*check list*) que evidencien las necesidades de capacitación.

- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones ínter departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Técnicas de Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto.

Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir

el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

La función de la capacitación

Es proporcionar a los empleado, nuevos o no, las habilidades, conocimientos y actitudes que requieren para desempeñar su puesto.

Sus funciones se dirigen a:

Elaborar programas, formación de instructores, definición de métodos y técnicas de enseñanza y la evaluación del programa.

La elaboración del programa lleva cuatro pasos: la *detección de necesidades* que es donde se determinan los objetivos a cumplir, en el entendido que estos cubrirán las carencias de capacidades y habilidades en el desempeño.

El segundo paso es la elaboración del programa y en este se acogen las técnicas reales para impartir la capacitación; posteriormente le sigue la ejecución de los programas que se encarga de coordinar e integrar todos los recursos humanos, tecnológicos y de apoyo para llevar a cabo el entrenamiento. Finalmente el último paso es la evaluación que mide el impacto del aprendizaje en la conducta y en los resultados de producción.

MOTIVACIÓN

Definición de motivación

La motivación está constituida por *todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo*. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las

necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Teorías básicas de motivación

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (*homo economicus*; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es “la situación social”; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Estamos de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo acerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

McGregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener

responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Al hacer una perspectiva contemporánea a cerca de la motivación, nos encontramos con que Landy y Becker han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:

1. Teoría de las Necesidades: Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

- ◆ NECESIDAD (Privación)
- ◆ SATISFACCIÓN (Disminución del impulso y la satisfacción de la necesidad original)
- ◆ IMPULSO (Tensiones o impulsos para satisfacer una Necesidad)
- ◆ ACCIONES (Conducta dirigida hacia una meta)

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

1.1. La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

1.2. Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

1.3. Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

Existenciales (las mencionadas por Maslow)

De relación (relaciones interpersonales)

De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta.

Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

1.4. Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

La necesidad del Logro

La necesidad del Poder

La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importantes que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de *Walt-Mart* que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

2. Teoría de la Equidad: El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta

teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

3. Teoría de la expectativa: En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.

Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

- a) Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- b) Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- c) Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

4. Teoría del Reforzamiento: Es la llevada a cabo por el psicólogo B.F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

“Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”

5. Teoría de las Metas: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Chirtine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

Establecer una norma que se alcanzará.

Evaluar si se puede alcanzar la norma.

Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el **ciclo motivacional**, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda

satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada **frustración**, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Aprendizaje de la motivación

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está

permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.

- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un *refuerzo* y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido *aprendizaje*.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El *aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta*. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

Técnicas de la motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

Motivación en el trabajo

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen:

- 1) Factores higiénicos que tratan de evitar la insatisfacción laboral.

Políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad.

2) Factores motivadores que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo.

Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores.

Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima.

Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Motivación para la productividad

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

- 1) Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

- 2) Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

- 3) Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

- 4) Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración.

Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

- 5) Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las

condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

Motivación en la gestión empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert señalan que *“los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.”*^(1[1]) En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: *“todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”*.^(2[2])

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? J. Gordon responde que *“las teorías y las investigaciones en el campo de la*

motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla” (3[3])

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- 1) Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- 2) Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- 3) A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.
- 4) Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Por ejemplo, algunos conversan mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales, no cumplen sus obligaciones de trabajo.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

Por ejemplo, en diversos estudios transculturales, la teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la *necesidad de logro*.

Asimismo, se observa que el orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Serán más eficaces si tienen en consideración que no todas las personas son iguales. También se sabe que los británicos protegen su privacidad, de manera que es recomendable evitar hacerles preguntas personales, en contra de lo que ocurre en Grecia, donde las preguntas personales son un signo de interés. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que los españoles suelen llegar con 20 o 30 minutos de atraso a sus compromisos. La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, *es probable que existan variaciones culturales que requieran que los administradores diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.*

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un *fin*; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un *medio*. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

“En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las

necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo. ^(4[4])

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de las personas. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la individualidad de las necesidades. Identificarlas y responder a ellas se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación. Recordemos que las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva

de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. ^(5[5]) Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional. ^(6[6])

Estos y otros argumentos sobre la motivación, tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Justificación

En México la situación que enfrenta el personal en una organización es compleja, pues la diversidad de concepciones o la falta de interés, ha provocado que este se limite en su campo de acción y disminuya su impacto. Específicamente el personal es ignorado pues la falta de capacitación para mejorar el uso de las herramientas de trabajo o el perfeccionamiento de la técnica, los convierte en gente improductiva e incompetente al mundo actual; aunado a esto, el desarrollo de tecnología, no sólo cada vez más compleja sino con una mayor capacidad de producción, provoca que la organización disminuya de fuerza y capacidad humana, y por otro lado la falta de un ambiente laboral adecuado, sitúan a la competitividad y calidad de los productos y servicios Mexicanos por debajo de la exigencia mundial que se requiere en un nivel global.

Ante este panorama incierto, es importante que la investigación académica aporte sus conocimientos y alternativas para enfrentar esta situación que las organizaciones mexicanas enfrentan pues, poco a poco, daña la estructura social impidiendo, no sólo un crecimiento humano individual, sino también del país, con repercusiones a nivel individual, grupal y organizacional.

Muchas organizaciones hoy día basan su éxito en patentes, tecnología y sistemas administrativos eficientes, a medida que la organización deja de ser pequeña o mediana tiende a ser mas burocrática y el personal es tratado de manera impersonal y superficial por lo que el trabajador no se identifica totalmente con la organización, por otro lado cuando en la organización se les da un trato muy especial a los trabajadores y ellos consideran que el trabajo no es algo tan fundamental, comienzan con buenas relaciones que terminan en amiguismo y solidaridad laboral expresándolo mediante “tortugismo”.

Lo que nos interesa saber es cual es la disposición del trabajador en relación con su propia actitud y el clima laboral en el que se encuentra circunscrito por la organización, en términos más coloquiales cual es el compromiso del trabajador en cuanto a ponerse la camiseta de la organización y no sólo al hecho de “ponerse la camiseta” y representar o sentirse identificado con la organización sino también el hecho de “sudar la camiseta”, (referido a la

certificación por el ISO 9000), ya que se suscribe en un contexto de competencia que puede ser más fácil o difícil dependiendo de que también se desarrolle o crezca la organización en su medio, cada vez más global.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el hecho de que las organizaciones dan por sentado que los trabajadores que laboran en la organización están en el medio óptimo para desarrollarse, es decir, saben perfectamente cómo desempeñar su trabajo y cómo relacionarse con los compañeros creando así una relación armónica, lo cual propicia un buen desarrollo de la organización. Cabe mencionar que es importante considerar siempre el factor humano donde se tienen que tomar diversos aspectos para lograr que los trabajadores se sientan bien en la organización y al mismo tiempo esto se vea reflejado en su productividad y en el desempeño global de la organización.

En cuanto a la actitud del personal es de vital importancia porque es la forma en como se percibe ante los demás, y se toma a consideración porque de esto depende en cierta forma la creación del clima laboral. Expresado en la realización o no de actividades propias del puesto.

Objetivos

Objetivo general

- Demostrar que la disposición del personal en la forma de atender a los clientes, de la empresa CONPRISSA está vinculada con el clima laboral de la organización.

Objetivos particulares

- Identificar si el tipo de motivación del personal de la organización CONPRISSA ubicada en Querétaro No. 58, entre Mérida y Córdoba, en la colonia Roma Norte.
- Analizar la actitud, de los trabajadores de la organización CONPRISSA para realizar las labores.

- Determinar si existe o no la democracia industrial⁷ al interior de la organización CONPRISSA.
- Evaluar el ambiente de trabajo vinculado a la experiencia adquirida del personal.

Planteamiento del problema

¿La actitud de los trabajadores para hacer las cosas se relaciona con el clima laboral?

Delimitación del problema

Actitud de los trabajadores con relación al clima laboral.

Planteamiento de Hipótesis

H₁ La disposición que los trabajadores tienen al hacer las cosas está relacionada con el clima laboral.

El método de investigación está enfocado al personal de la empresa CONPRISSA dedicada a la seguridad privada. Para lo cual hemos tomado las siguientes variables como dependientes e independientes.

La variable dependiente dentro del estudio a realizar es la disposición que tiene el personal al realizar su trabajo, siendo ésta explicada por su variable independiente que puede ser explicada mediante la actitud de los trabajadores y el clima laboral que son medidos por:

- 1) liderazgo
- 2) comunicación
- 3) capacitación
- 4) motivación.

En dado caso de que la relación entre la variable dependiente sea positiva con su variable independiente, se proseguirá a dar una explicación de esta relación. Si fuera el caso contrario se concluye con la investigación, relacionando la actitud del personal a otras posibles variables pero no a las ya investigadas.

⁷ El termino democratización es referido a la participación de los trabajadores para la toma de decisiones o cambios en la organización.

METODOLOGÍA

Sujetos

Los sujetos de investigación para estudiar si es que realmente se cumple nuestra hipótesis es la plantilla de personal de seguridad de la empresa CONPRISSA, es decir, el personal que brinda el servicio y tiene contacto directo con los clientes, el rango de edad, es de 18 a 45 años ya que en el área de seguridad se considera como la edad más productiva, el personal investigado es de nivel operativo por lo que se considera que la escolaridad necesaria es de secundaria, para crear un grupo homogéneo, esto aunado al estado civil, donde se pide que la mayoría sean casados o vivan en unión libre; en cuanto al género el grupo conformado es en su mayoría masculino debido a la actividad de la empresa y por último el ingreso por este tipo de trabajo es medio.

◆ Criterio de inclusión

Se tomará para el análisis de la disposición que tienen los trabajadores al realizar su trabajo al personal de seguridad que labora en la empresa CONPRISSA que hayan tomado o no algún curso de capacitación.

◆ Método de muestreo

Para mencionar cual es el método de muestreo podemos mencionar que la empresa de tamaño medio por lo cual se realiza el estudio a todo el universo, en cuanto al personal operativo.

Instrumento

Los enunciados son de forma positiva y negativa a los cuales se responderá con una escala tipo Likert que son de verificación, mediante la cual conoceremos la actitud del personal de Seguridad, respecto a la forma en que hace o no las cosas.

Para los enunciados de forma positiva se propone que la escala de valoración sea de A=5, B=4, C=3, D=2, E=1 y para los enunciados negativos la valoración sea inversa.

Procedimiento

Se aplicaron cuestionarios de forma cerrada para que la investigación sea lo más objetiva posible utilizando, como primera instancia una pregunta de filtro, que es sobre si el personal ha recibido o no un curso de capacitación donde, en caso de que la respuesta sea negativa, podemos proseguir con el cuestionario de forma tal que sólo se considere “cómo debería ser”.

Variable dependiente.- Las puntuaciones de los trabajadores en el cuestionario de actitudes hacia el clima laboral.

Variable independiente.- La actitud de los trabajadores hacia el clima laboral.

RESULTADOS

Análisis del instrumento

En primer término se realizó un análisis gramatical de las declaraciones, con el objeto de determinar cuáles deberían tomarse como “positivas” y cuáles como “negativas”. A partir de este análisis se decidió tomar como negativas las declaraciones 4 y 13 del indicador de *Capacitación*, 16, 17, 19, 24, 25 y 26 del indicador de *Motivación*, 30 del indicador de *Comunicación* y 46 del indicador de *Liderazgo*.

Un vez invertidos los valores de respuesta para usar todas las declaraciones en sentido positivo, se realizó un análisis de ítems tomando en cuenta tres valores para cada uno: *Direccionalidad*, *Discriminación* y *Factorial*.

- La *Direccionalidad* indica si la dirección que se le ha dado al ítem es la correcta, y si los valores se encuentran entre los aceptados. Como ejemplo tomamos el ítem cap01 (el número 1, que corresponde al indicador de *Capacitación*).

Dirección	A	B	C	D	E
	TD	D	I	A	TA
Frecuencias	2	2	7	22	17
Esperada	1	2	3	4	5
	2	4	21	88	85
Invertida	5	4	3	2	1
	10	8	21	44	17
Diferencias	-8	-4	0	44	68
		-12			112

$$r_{tt} = \frac{(112-12)}{(112+12)} = \frac{100}{124} = 0.8064516129 \cong 0.806$$

Los valores críticos típicos en este caso se obtienen mediante:

$$r_T = \frac{z}{\sqrt{N}}; r_{.05} = \frac{1.96}{\sqrt{124}} = 0.176; r_{.01} = \frac{2.576}{\sqrt{124}} = 0.231$$

Decisión: Si $r_{tt} \geq r_T$, se acepta; $0.806 > 0.231$: : se acepta con $p > .01$

La *Direccionalidad* en los ítems se encontró, para los positivos, entre 0.462 y 0.906, aceptándose en todos los casos la dirección asignada. Sin embargo, para los ítems negativos se encontraron valores entre -0.500 y -0.800 como si no hubieran sido invertidas las respuestas antes de proceder al análisis. Por tratarse de ítems negativos con valores negativos, pudiera estar representando una carencia de lo que representen los contenidos, debiéndose tomar con mucha cautela y verificar si son admitidos por los otros procedimientos de análisis.

Los ítems negativos corresponden a cap4 y cap13 del indicador de *Capacitación*, mot16, mot17, mot19, mot24, mot25 y mot26 del indicador de *Motivación*, com30 del indicador de *Comunicación* y lid46 del indicador de *Liderazgo*.

- La *Discriminación* nos indica si los valores altos en el ítem corresponden a los valores altos del indicador al que pertenece y viceversa. Basándonos en el criterio del *continuo aparente*, se puede calcular mediante la correlación Producto–Momento de Pe arzón.

Para el ejemplo en el ítem cap01, el valor de correlación fue de $r_{it} = 0.218$. Tomando en cuenta los valores críticos del procedimiento anterior podemos concluir que...

Decisión: Si $r_{it} \geq r_T$, se acepta; $0.218 > 0.176$: se acepta con $p > .05$

En el análisis de *Discriminación* se rechazaron los ítems cap04 y cap13 del indicador de *Capacitación*; los ítems mot14, mot15, mot16, mot17, mot22 y mot25 del indicador de *Motivación*; el ítem com30 del indicador de *Comunicación* y el ítem lid46 del indicador de *Liderazgo*. Los ítems subrayados son ítems negativos.

- El *Análisis Factorial* nos permite verificar si los ítems son consistentes con el indicador que los contiene, debiendo tomarse en cuenta los valores iguales o superiores a 0.300 como aceptables.

Para este estudio utilizamos el modelo con la solución inicial, mediante el método de componentes principales, sin rotación de factores y *eigenvalues* sobre 1 y un máximo de iteraciones de 25 para convergencia. Por corresponde el primer componente a la integración directa de los ítems con respecto al indicador que los contiene, sólo se tomaron los valores de este primer componente.

En el Análisis Factorial se rechazaron los ítems cap1, cap4, cap11, cap12 y cap13 del indicador de *Capacitación*; los ítems mot15, mot16, mot17, mot19, mot21, mot24, mot25 y mot26 del indicador de *Motivación*; el ítem com30 del indicador de *Comunicación* y los ítems lid41 y lid46 del indicador de *Liderazgo*.

Los ítems aceptados con los procedimientos mencionados fueron los siguientes:

Ítems aceptados por los tres indicadores

Item	Dir	Fac	Dis												
cap02	0.885	0.393	0.360	mot18	0.872	0.613	0.402	com27	0.538	0.366	0.436	lid37	0.714	0.321	0.379
cap03	0.750	0.631	0.571	mot20	0.709	0.411	0.535	com28	0.843	0.329	0.387	lid38	0.891	0.349	0.369
cap05	0.800	0.548	0.495	mot23	0.686	0.572	0.441	com29	0.796	0.564	0.546	lid39	0.763	0.529	0.599
cap06	0.707	0.467	0.338					com31	0.815	0.417	0.409	lid40	0.821	0.493	0.450
cap07	0.579	0.578	0.519					com32	0.722	0.787	0.644	lid42	0.842	0.386	0.531
cap08	0.745	0.579	0.554					com33	0.755	0.460	0.492	lid43	0.654	0.608	0.616
cap09	0.623	0.560	0.475					com34	0.545	0.530	0.447	lid44	0.667	0.563	0.457
cap10	0.462	0.463	0.595					com35	0.538	0.495	0.585	lid45	0.621	0.564	0.498
												lid47	0.538	0.591	0.485

Con el objeto de incrementar el número de ítems en los indicadores, se sumaron estos grupos de ítems de cada indicador y se correlacionaron con todos los ítems.

CORRELACIONES

Ítem	CAP			Item	MOT		
CAP02	0.415	MOT23	0.378	MOT18	0.673	CAP01	0.200
CAP03	0.639	COM31	0.202	MOT20	0.792	CAP03	0.215
CAP05	0.546	COM35	0.229	MOT21	0.418	CAP05	0.204
CAP06	0.451	LID37	0.285	MOT22	0.248	CAP08	0.212
CAP07	0.582	LID39	0.261	MOT23	0.768	CAP09	0.229
CAP08	0.620	LID44	0.225			CAP12	0.219
CAP09	0.594	LID47	0.252			COM27	0.201
CAP10	0.491					COM31	0.295
						COM33	0.209
						LID37	0.350
						LID38	0.358
						LID40	0.198
						LID42	0.265
						LID44	0.227

CORRELACIONES

Ítem	COM			Item	LID		
COM27	0.440	CAP02	0.207	LID37	0.396	CAP06	0.284
COM28	0.405	CAP06	0.196	LID38	0.410	CAP08	0.374
COM29	0.522	CAP10	0.333	LID39	0.596	CAP10	0.233
COM31	0.457	CAP12	0.272	LID40	0.462	CAP12	0.324
COM32	0.689	MOT14	0.231	LID42	0.452	MOT14	0.453
COM33	0.594	MOT15	0.316	LID43	0.620	MOT18	0.410
COM34	0.515	MOT18	0.240	LID44	0.478	MOT22	0.358
COM35	0.555	LID38	0.484			MOT23	0.291
COM36	0.353	LID39	0.348			COM27	0.293
		LID47	0.319			COM28	0.419
						COM29	0.278
						COM32	0.244
						COM34	0.300
						COM36	0.383

Posteriormente se realizó un Análisis Factorial con los nuevos indicadores integrados.

ANÁLISIS FACTORIAL

Item	CAP	Item	MOT	Item	COM	Item	LID
CAP03	0.570	MOT22	0.397	COM33	0.344	LID40	0.323
CAP05	0.468	MOT21	0.419	COM35	0.419	LID44	0.364
CAP06	0.478	MOT20	0.595	COM34	0.429	LID38	0.430
CAP07	0.483	MOT18	0.597	COM36	0.431	LID37	0.438
CAP08	0.707	MOT23	0.722	COM28	0.442	LID42	0.504
CAP09	0.539			COM27	0.512	LID43	0.519
CAP10	0.447			COM29	0.516	LID39	0.681
				COM32	0.560		
MOT23	0.560	LID37	0.530	LID39	0.638	MOT14	0.650
LID47	0.443	LID44	0.416	MOT14	0.570	CAP12	0.569
LID44	0.369	CAP08	0.404	LID47	0.557	MOT18	0.514
LID39	0.405	LID38	0.395	LID38	0.550	COM36	0.472
LID37	0.499	CAP03	0.393	CAP12	0.533	COM27	0.463
		LID42	0.393	CAP10	0.514	CAP10	0.450
		CAP12	0.378	MOT18	0.438	CAP08	0.445
		CAP09	0.360	MOT15	0.377	COM28	0.428
		CAP01	0.358			COM29	0.410
		LID40	0.330			COM32	0.384
						COM34	0.327
						MOT22	0.323
						MOT23	0.322

Se ordenaron de menor a mayor los valores de los ítems del indicador y de mayor a menor los que se añaden de otro indicador, igualando el número de ítems por indicador de acuerdo con el de menor cantidad de ítems.

INDICADORES FINALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Item	CAP	Item	MOT	Item	COM	Item	LID
CAP03	0.570	MOT22	0.397	COM33	0.344	LID40	0.323
CAP05	0.468	MOT21	0.419	COM35	0.419	LID44	0.364
CAP06	0.478	MOT20	0.595	COM34	0.429	LID38	0.430
CAP07	0.483	MOT18	0.597	COM36	0.431	LID37	0.438
CAP08	0.707	MOT23	0.722	COM28	0.442	LID42	0.504
CAP09	0.539	LID37	0.530	COM27	0.512	LID43	0.519
CAP10	0.447	LID44	0.416	COM29	0.516	LID39	0.681
MOT23	0.560	CAP08	0.404	COM32	0.560	MOT14	0.650
LID47	0.443	LID38	0.395	LID39	0.638	CAP12	0.569
LID44	0.369	CAP03	0.393	MOT14	0.570	MOT18	0.514
LID39	0.405	LID42	0.393	LID47	0.557	COM36	0.472
LID37	0.499	CAP12	0.378	LID38	0.550	COM27	0.463

Escalas de validez de respuesta

Las escalas de validez de respuesta no corresponden a evaluación de los contenidos del instrumento, sino a la forma habitual con que el sujeto responde al instrumento.

F *Fanatismo* es el hábito de responder con mayor frecuencia a los puntos extremos de la escala de respuesta (TA + TD).

I *Indecisión* es el hábito de responder con mayor frecuencia al punto central de la escala de respuesta (I).

E *Evasión* es el hábito de responder con mayor frecuencia en los puntos centrales de acuerdo y desacuerdo de la escala de respuesta (A + D).

R *Retiscencia* es el hábito de responder con mayor frecuencia hacia las categorías de desacuerdo de la escala de respuesta (TD + D).

A *Aquiescencia* es el hábito de responder con mayor frecuencia hacia las categorías de acuerdo de la escala de respuesta (TA + A).

Para cualquiera de las escalas de validez la interpretación debe realizarse a partir de puntuaciones normalizadas, sugiriéndose las puntuaciones T, en las que los sujetos que respondan con puntajes superiores a T = 60 o inferiores a T = 40 deberán tomarse con cautela.

Análisis de los datos

Con los indicadores finales se procedió a la obtención de correlaciones entre ellos, incluyendo las escalas de validez de respuesta, los indicadores independientes y la suma de ellos como indicador del Clima Organizacional y, por último un indicador de disposición hacia el trabajo.

Correlación entre los indicadores

	F	I	E	R	A	Cap	Mot	Com	Lid	CLI	DIS	
F	Fanatismo		-0.730	-0.514	-0.484	0.702	0.560	0.583	0.536	0.596	0.680	0.550
I	Indecisión	-0.730		-0.210	0.491	-0.870	-0.468	-0.685	-0.600	-0.732	-0.740	-0.453
E	Evasión	-0.514	-0.210		0.067	0.094	-0.215	0.028	-0.010	0.076	-0.040	-0.224
R	Retiscencia	-0.484	0.491	0.067		-0.855	-0.778	-0.681	-0.733	-0.743	-0.879	-0.687
A	Aquiescencia	0.702	-0.870	0.094	-0.855		0.714	0.792	0.769	0.855	0.935	0.650
Cap	Capacitación	0.560	-0.468	-0.215	-0.778	0.714		0.719	0.482	0.547	0.825	0.796
Mot	Motivación	0.583	-0.685	0.028	-0.681	0.792	0.719		0.397	0.721	0.842	0.635
Com	Comunicación	0.536	-0.600	-0.010	-0.733	0.769	0.482	0.397		0.731	0.785	0.396
Lid	Liderazgo	0.596	-0.732	0.076	-0.743	0.855	0.547	0.721	0.731		0.894	0.452
CLI	CLIMA	0.680	-0.740	-0.040	-0.879	0.935	0.825	0.842	0.785	0.894		0.683
DIS	Disposición	0.550	-0.453	-0.224	-0.687	0.650	0.796	0.635	0.396	0.452	0.683	

Podemos observar los siguientes resultados:

1. El indicador de *Clima Organizacional* se correlaciona significativamente con el indicador de *Disposición* (0.683).
2. El indicador de *Clima Organizacional* se correlaciona significativamente con los indicadores de *Capacitación* (0.825), *Motivación* (0.842), *Comunicación* (0.785) y *Liderazgo* (0.894).

- El indicador de *Clima Organizacional* se correlaciona significativamente con los indicadores de validez de respuesta de *Fanatismo* (0.680) y de *Indecisión* (-0.740).
- El indicador de *Clima Organizacional* se correlaciona significativamente con los indicadores de validez de respuesta de *Aquiescencia* (0.935) y de *Reticencia* (-0.879).

Diferencia de indicadores entre niveles de estudio

Escolaridad		F	I	E	R	A	Cap	Mot	Com	Lid	CLI	Dis
Hasta NMB	M	51.38	48.53	50.18	49.35	51.33	50.55	50.22	51.08	51.13	50.90	50.58
	n	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	s	9.766	9.866	10.253	10.584	10.249	9.860	10.224	10.169	9.812	10.162	10.590
Desde NMS	M	45.20	56.30	49.30	52.50	45.00	47.90	49.30	45.60	45.70	46.60	48.20
	n	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	s	10.581	8.525	9.569	7.059	7.468	10.577	9.381	8.396	9.810	8.695	7.829
t		1.677	2.495	0.256	1.129	2.210	0.718	0.272	1.765	1.566	1.350	0.796
sig.		n.s.	p=.05	n.s.	n.s.	p=.05	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Podemos observar los siguientes resultados:

- Los casos con niveles de estudio del Nivel Medio Superior en adelante reportan puntuaciones significativamente mayores que los casos con niveles de estudio del Nivel Medio Básico hacia abajo en la escala de *Indecisión* ($t = 2.495$).
- Los casos con niveles de estudio del Nivel Medio Básico hacia abajo reportan puntuaciones significativamente mayores que los casos con niveles de estudio del Nivel Medio Básico hacia abajo en la escala de *Aquiescencia* ($t = 2.210$)

Diferencia de indicadores entre géneros

Género		F	I	E	R	A	Cap	Mot	Com	Lid	CLI	Dis
Masculino	M	49.83	50.49	49.89	49.85	49.87	49.94	49.81	50.34	50.11	50.06	50.51
	n	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	s	10.322	10.153	9.869	10.194	10.210	10.263	10.225	9.974	10.076	10.167	10.187
Femenino	M	55.00	43.67	51.67	52.00	53.00	51.33	53.67	44.33	49.00	49.67	43.67
	n	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	s	5.292	5.508	14.844	7.211	6.928	1.528	3.512	10.693	9.539	7.095	5.686
t		1.518	1.944	0.205	0.486	0.733	0.800	1.534	0.948	0.195	0.090	1.898
sig.		n.s.										

- No se reporta ninguna diferencia significativa entre hombres y mujeres, aunque el número de mujeres resulta muy pequeño para poder concluir algo con respecto a ellas.

Diferencia de indicadores entre tipo de puestos

Puesto		F	I	E	R	A	Cap	Mot	Com	Lid	CLI	Dis
Administrativo	M	48.54	52.46	49.15	49.23	49.08	53.08	51.23	49.00	48.46	50.69	50.23
	n	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	s	10.752	10.236	9.082	5.747	8.645	8.958	10.117	9.592	8.432	8.138	9.338
Seguridad	M	50.70	49.24	50.30	50.24	50.41	48.95	49.62	50.32	50.59	49.81	50.05
	n	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	s	10.000	9.968	10.445	11.169	10.547	10.176	10.031	10.255	10.487	10.611	10.440
t		0.634	0.982	0.377	0.415	0.449	1.379	0.495	0.419	0.733	0.308	0.058
sig.		n.s.										

- No se reporta ninguna diferencia significativa entre el personal Administrativo y el de Seguridad.

Diferencia de indicadores entre antigüedades

Antigüedad		F	I	E	R	A	Cap	Mot	Com	Lid	CLI	Dis
Hasta 1.0	M	52.16	49.61	47.71	50.81	49.94	49.94	50.29	49.58	50.29	49.97	50.58
	n	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	s	9.536	10.573	9.665	11.029	10.915	10.642	10.656	10.379	10.873	10.932	10.686
Más de 1.0	M	46.84	50.84	53.74	48.63	50.26	50.16	49.63	50.63	49.63	50.16	49.32
	n	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	s	10.463	9.317	9.717	8.139	8.640	8.995	9.020	9.610	8.513	8.401	9.208
t		1.804	0.430	2.134	0.801	0.115	0.078	0.234	0.364	0.239	0.069	0.441
sig.		n.s.	n.s.	p=.05	n.s.							

Podemos observar los siguientes resultados:

1. Las personas con mayor antigüedad reportan puntuaciones significativamente mayores que las personas con antigüedades menores ($t = 2.134$).

Diferencia de indicadores entre rangos de edad

Edad		F	I	E	R	A	Cap	Mot	Com	Lid	CLI	Dis
De 19 a 32	M	48.21	51.46	50.71	51.79	48.21	49.33	49.33	48.42	48.75	48.75	49.33
	n	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	s	10.867	10.262	9.466	11.264	10.827	11.130	9.836	11.455	10.343	10.783	10.545
De 33 a 48	M	51.92	48.81	49.35	48.31	51.77	50.65	50.69	51.42	51.23	51.23	50.81
	n	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	s	9.260	9.847	10.669	8.550	9.088	8.908	10.252	8.429	9.630	9.175	9.769
t		1.294	0.930	0.478	1.223	1.254	0.461	0.479	1.048	0.875	0.872	0.514
sig.		n.s.										

- No se reporta ninguna diferencia significativa entre las personas de mayor edad y de menor edad.

Diferencia de indicadores entre estados civiles

Estado civil		F	I	E	R	A	Cap	Mot	Com	Lid	CLI	Dis
Soltero	M	49.13	54.38	45.75	52.00	46.38	47.38	47.00	44.88	45.63	45.63	49.13
	n	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	s	10.357	11.006	7.421	14.501	13.606	12.637	9.103	14.779	13.373	13.638	10.643
Casado	M	50.55	48.45	51.45	49.68	51.19	51.55	51.97	50.84	51.58	51.77	50.87
	n	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	s	10.981	10.494	11.430	8.998	9.738	8.929	9.541	8.595	9.546	8.958	10.092
Otro	M	49.73	51.55	49.00	49.36	49.55	47.64	46.82	51.27	48.91	48.36	48.64
	n	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	s	8.051	7.271	6.356	9.780	7.917	10.745	11.232	9.551	7.918	9.309	10.356
t ₁₂		0.341	1.372	1.711	0.432	0.940	0.878	1.363	1.094	1.183	1.208	0.417
sig.		n.s.										
t ₁₃		0.137	0.634	1.000	0.446	0.590	0.047	0.039	1.071	0.619	0.489	0.100
sig.		n.s.										
t ₂₃		0.262	1.072	0.872	0.095	0.554	1.082	1.357	0.132	0.908	1.054	0.618
sig.		n.s.										

- No se reporta ninguna diferencia significativa entre las personas de estado civil solteras y casadas, solteras y otro, y casadas y otro.

Ítemes incluidos en el indicador de *Disposición*

- 0.389 CAP06 Me gusta recibir cursos de capacitación porque desempeño mejor mi trabajo.
0.243 CAP07 Me gusta recibir cursos de capacitación porque me proporciona un mejor conocimiento de mi área.
0.419 CAP09 Me gusta recibir cursos de capacitación porque me identifico mejor con la empresa.
0.452 MOT23 Me agrada involucrarme en todos los asuntos relacionados a mi área.
-0.670 MOT24 Me remito a cumplir sólo con el horario de trabajo establecido.
-0.475 MOT25 El motivo de no quedarme más tiempo a laborar es por falta de reconocimiento de mi superior.
-0.487 MOT26 El motivo de no quedarme más tiempo a laborar es por falta de incentivos económicos.
0.054 COM33 Siento la confianza para expresar mis sugerencias a mis jefes inmediatos.
0.483 COM34 Considero que la opinión que doy sobre un trabajo es escuchada.
0.630 LID44 Se toma en cuenta a alguien cuando trata de organizar al equipo de trabajo para mejorar su situación laboral.
-0.663 LID46 Sólo asisto para realizar mi trabajo asignado.

Ítemes incluidos en el indicador de *Capacitación*

- CAP03** Después de recibir los cursos mi desempeño es muy bueno.
CAP05 Considero que la capacitación ayuda a mejorar el desempeño laboral.
CAP06 Me gusta recibir cursos de capacitación porque desempeño mejor mi trabajo.
CAP07 Me gusta recibir cursos de capacitación porque me proporciona un mejor conocimiento de mi área.
CAP08 Me gusta recibir cursos de capacitación porque colaboro a que la empresa crezca.
CAP09 Me gusta recibir cursos de capacitación porque me identifico mejor con la empresa.
CAP10 Me gusta recibir cursos de capacitación porque implica ganancias económicas.
LID37 De las personas que forman parte de mi área de trabajo alguien resalta más que los demás.
LID39 Mi superior inmediato es bueno dirigiendo la tarea de grupo.
LID44 Se toma en cuenta a alguien cuando trata de organizar al equipo de trabajo para mejorar su situación laboral.
LID47 Realizamos reuniones de convivencia.
MOT23 Me agrada involucrarme en todos los asuntos relacionados a mi área.

Ítemes incluidos en el indicador de *Liderazgo*

- LID37** De las personas que forman parte de mi área de trabajo alguien resalta más que los demás.
LID38 Dentro de mi equipo de trabajo hay una persona que sobresale por sus opiniones.
LID39 Mi superior inmediato es bueno dirigiendo la tarea de grupo.
LID40 Me agrada trabajar con personas que saben dirigir.
LID42 El equipo de trabajo sanciona al miembro que no trabaje al mismo ritmo.
LID43 Se confía en la idea de alguien cuando propone mejorar la actividad laboral.
LID44 Se toma en cuenta a alguien cuando trata de organizar al equipo de trabajo para mejorar su situación laboral.
CAP12 Los cursos que la empresa ofrece se actualizan cada vez que se presentan.
COM27 Conozco muy bien la empresa en la que trabajo.
COM36 La relación con las personas de mi área es excelente.
MOT14 La actividad que desempeño en la empresa me hace sentir excelente.
MOT18 Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral aporta algo positivo a la empresa.

Ítemes incluidos en el indicador de *Comunicación*

- COM27** Conozco muy bien la empresa en la que trabajo.
COM28 En general calificaría la comunicación que hay en mi empresa como excelente.
COM29 Siempre nos informan de las actividades que realiza la empresa.
COM32 Mis jefes inmediatos me escuchan para resolver mis dudas.
COM33 Siento la confianza para expresar mis sugerencias a mis jefes inmediatos.
COM34 Considero que la opinión que doy sobre un trabajo es escuchada.
COM35 Cuando un trabajo no lo termino recibo apoyo de otras personas que no son de mi área.
COM36 La relación con las personas de mi área es excelente.
LID38 Dentro de mi equipo de trabajo hay una persona que sobresale por sus opiniones.
LID39 Mi superior inmediato es bueno dirigiendo la tarea de grupo.
LID47 Realizamos reuniones de convivencia.
MOT14 La actividad que desempeño en la empresa me hace sentir excelente.

Ítemes incluidos en el indicador de *Motivación*

- MOT18** Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral aporta algo positivo a la empresa.
- MOT20** La empresa tiene actividades recreativas muy agradables.
- MOT21** Aparte de los cursos de capacitación la empresa brinda pláticas muy interesantes sobre superación personal.
- MOT22** Me gusta asistir a actividades sociales organizadas por la empresa.
- MOT23** Me agrada involucrarme en todos los asuntos relacionados a mi área.
- CAP03** Después de recibir los cursos mi desempeño es muy bueno.
- CAP08** Me gusta recibir cursos de capacitación porque colaboro a que la empresa crezca.
- CAP12** Los cursos que la empresa ofrece se actualizan cada vez que se presentan.
- LID37** De las personas que forman parte de mi área de trabajo alguien resalta más que los demás.
- LID38** Dentro de mi equipo de trabajo hay una persona que sobresale por sus opiniones.
- LID42** El equipo de trabajo sanciona al miembro que no trabaje al mismo ritmo.
- LID44** Se toma en cuenta a alguien cuando trata de organizar al equipo de trabajo para mejorar su situación laboral.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1 CAP03 Después de recibir los cursos mi desempeño es muy bueno.
- 2 CAP05 Considero que la capacitación ayuda a mejorar el desempeño laboral.
- 3 CAP06 Me gusta recibir cursos de capacitación porque desempeño mejor mi trabajo.
- 4 CAP07 Me gusta recibir cursos de capacitación porque me proporciona un mejor conocimiento de mi área.
- 5 CAP08 Me gusta recibir cursos de capacitación porque colaboro a que la empresa crezca.
- 6 CAP09 Me gusta recibir cursos de capacitación porque me identifico mejor con la empresa.
- 7 CAP10 Me gusta recibir cursos de capacitación porque implica ganancias económicas.
- 8 CAP12 Los cursos que la empresa ofrecen se actualizan cada vez que se presentan.
- 9 MOT14 La actividad que desempeño en la empresa me hace sentir excelente.
- 10 MOT18 Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral aporta algo positivo a la empresa.
- 11 MOT20 La empresa tiene actividades recreativas muy agradables.
- 12 MOT21 Aparte de los cursos de capacitación la empresa brinda pláticas muy interesantes sobre superación personal.
- 13 MOT22 Me gusta asistir a actividades sociales organizadas por la empresa.
- 14 MOT23 Me agrada involucrarme en todos los asuntos relacionados a mi área.
- 15 COM27 Conozco muy bien la empresa en la que trabajo.
- 16 COM28 En general calificaría la comunicación que hay en mi empresa como excelente.
- 17 COM29 Siempre nos informan de las actividades que realiza la empresa.
- 18 COM32 Mis jefes inmediatos me escuchan para resolver mis dudas.
- 19 COM33 Siento la confianza para expresar mis sugerencias a mis jefes inmediatos.
- 20 COM34 Considero que la opinión que doy sobre un trabajo es escuchada.
- 21 COM35 Cuando un trabajo no lo termino recibo apoyo de otras personas que no son de mi área.
- 22 COM36 La relación con las personas de mi área es excelente.
- 23 LID37 De las personas que forman parte de mi área de trabajo alguien resalta más que los demás.
- 24 LID38 Dentro de mi equipo de trabajo hay una persona que sobresale por sus opiniones.
- 25 LID39 Mi superior inmediato es bueno dirigiendo la tarea de grupo.
- 26 LID40 Me agrada trabajar con personas que saben dirigir.
- 27 LID42 El equipo de trabajo sanciona al miembro que no trabaje al mismo ritmo.
- 28 LID43 Se confía en la idea de alguien cuando propone mejorar la actividad laboral.
- 29 LID44 Se toma en cuenta a alguien cuando trata de organizar al equipo de trabajo para mejorar su situación laboral.
- 30 LID47 Realizamos reuniones de convivencia.

INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS

Como parte de la investigación “la disposición de los trabajadores al hacer las cosas en relación con el clima laboral”, se hizo un estudio de campo en la empresa de seguridad privada CIA. Comprissa S.A. que consistió en la aplicación de un cuestionario, con el objetivo de evaluar las variables de capacitación, motivación, comunicación y liderazgo fundamentales en el clima laboral; analizándolo y modificando los ítems, de tal modo que todas las oraciones se encontraran en sentido positivo.

Una vez hecho lo anterior, se realizó la valoración del cuestionario y los resultados encontrados fueron los siguientes:

- A) todas las variables (capacitación, motivación, comunicación y liderazgo) se relacionan significativamente con el clima laboral, lo cual significa que estos son factores determinantes del mismo.
- B) Los ítems cuyo sentido negativo fue invertido se contestaron como si no se tratara de enunciados negativos, lo que indica la forma aleatoria de responder de algunas personas, lo que nos muestra la poca disposición para realizar ciertas actividades. Con la finalidad de que esto no afectara a la investigación, el cuestionario se depuró tomando en cuenta los enunciados ítems 4 y 13 de capacitación 16,17, 19 24,25, y 26 de motivación, el enunciado número 30 de comunicación y el 46 de liderazgo; los cuales fueron significativos después de ser sometidos a varias pruebas y, por lo tanto, la información que arrojen será confiable.

Posteriormente se realizó una escala de validez del cuestionario, (fiera) que permite conocer de qué modo contestaron los individuos; Es decir, hacia dónde se inclinaron sus respuestas.

Hecho lo anterior, Con los indicadores finales se procedió a la obtención de correlaciones entre ellos, incluyendo las escalas de validez de respuesta, los indicadores independientes y la suma de ellos como indicador del Clima Organizacional y, por último un indicador de disposición hacia el trabajo. Los resultados que podemos observar son los siguientes:

5. El indicador de Clima Organizacional se correlaciona significativamente con el indicador de Disposición (0.683).

Es decir; la disposición de los trabajadores al hacer las cosas puede ser explicado por la variable "clima laboral"; por lo que es muy importante cuidar este aspecto pues, en la medida en que la organización esté abierta a mejorar el clima laboral, los trabajadores también estarán más dispuestos a hacer las cosas.

2. El indicador de Clima Organizacional se correlaciona significativamente con los indicadores de Capacitación (0.825), Motivación (0.842), Comunicación (0.785) y Liderazgo (0.894).

Como ya habíamos mencionado, estos cuatro aspectos son indicadores importantes para determinar el clima laboral; por lo que la organización deberá cuidar de ellos en especial de aspectos negativos señalados por los trabajadores (focos rojos) y no olvidarse de mantener e impulsar los aspectos que a ellos les parezcan positivos.

3. El indicador de Clima Organizacional se correlaciona significativamente con los indicadores de validez de respuesta de Fanatismo (0.680) y de Indecisión (-0.740).

Acerca de este punto se concluye que tal vez sea grande el número de personas que se inclinan a contestar de un modo indiferente por que esto no origina un gran compromiso, pues si no quieren inclinarse hacia algún extremo es una manera sencilla de no pensar qué hacer.

4. El indicador de Clima Organizacional se correlaciona significativamente con los indicadores de validez de respuesta de Aquiescencia (0.935) y de Reticencia (-0.879).

Como ya vimos anteriormente, nos habla de un gran fanatismo originado por una falta de equilibrio o una forma de reafirmar su respuesta.

Por nivel de estudios se muestra algo muy interesante, pues Los casos con estudios de Nivel Medio Superior en adelante reportan puntuaciones significativamente mayores que los casos con niveles de estudio Medio Básico hacia abajo en la escala de Indecisión ($t = 2.495$).

Es decir, que el primer grupo tiende a responder con indecisión para que, de este modo evite tomar una decisión sobre la posición que va a adoptar (a que lado de la balanza se va a inclinar) y así, evitar comprometerse demasiado.

Los casos con niveles de estudio Medio Básico hacia abajo reportan puntuaciones significativamente mayores que los casos con niveles de estudio Medio hacia arriba en la escala de Aquiescencia ($t = 2.210$).

Es decir, que el personal de nivel medio básico tiende a estar de acuerdo con la declaración sin importar el sentido de la misma.

Diferencia de indicadores entre antigüedades

2. Las personas con mayor antigüedad reportan puntuaciones significativamente mayores que las personas con antigüedades menores ($t = 2.134$).

Puede deberse a que, quienes tienen mayor antigüedad son más reservados por temor a perder su trabajo y su estabilidad; mientras que quienes tienen menos tiempo en la empresa no tienen tanto miedo a expresarse. Este punto en especial es muy grave, pues los trabajadores no deberían tener miedo a decir lo que piensan, y más aún si tienen mucho tiempo laborando en la empresa; pues sus comentarios pueden ser de gran utilidad para mejorar el desempeño de la compañía.

Los casos en que no existe una diferencia significativa son:

- Sexo: el número de mujeres es muy pequeño y no se puede concluir algo sobre ellas.
- Puesto
- Edad
- Estado civil

Los ítemes que se utilizaron en el indicador de disposición fueron Capacitación los ítemes 6,7 y 9 ; de motivación los ítemes 23-26; de comunicación los ítemes 33 y 34; y de liderazgo los ítemes 44 y 46. Estos fueron los indicadores que pasaron por todos los filtros que aplicamos y satisficieron a las necesidades del

estudio, lo cual permitió obtener información altamente confiable; así como analizarla y concluir este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez De Mon, Santiago. El mito de un líder. Web Expansión y Encuentro.
- Arias G., F. **Administración de personal**. México: McGraw-Hill, 1996.
- Bennis, Warren y Heenan, David A. Co-liderazgo: la nueva constelación del poder. *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, septiembre/octubre, número **104**, 2001.
- Calderón, Lilliam. Tesis de maestría en Dirección: El factor liderazgo en la competitividad de las organizaciones cubana.
- Chiavenato, Idalberto. **Administración de los recursos humanos**. 5ta. Edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1999.
- Dessler, Gary, **Administración de personal**. 6ta Edición, México Prentice-Hall, 1994, 239 Págs.
- Dolan, Simón; Schuler, Randall S. y Valle, Ramón **La Gestión de los Recursos Humanos**. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana, 1999.
- Gordon, Judith, **Comportamiento organizacional**. Quinta edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.
- Gutiérrez Castillo, Orlando. Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas.
- Kellaway, Lucy. Coaching: más daño que beneficio. Web Gestión empresarial.
- Mayo, Elton. **The social problems of an industrial civilization**. Routledge & Kegan, 1949.
- McGregor, D. **Teoría X y Teoría Y**, en "The Human Side Of Enterprise" (1960).
- Parker Follett, Mary. **Creative experience**. Longmans, 1924.
- Rosado, M. **Metodología de investigación y evaluación**. México: Trillas, 2003.
- Ruperez Z., Cristina El liderazgo de uno mismo, basado en valores. Web Monografías.
- Senge, Peter. Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, septiembre/octubre, número **92**, 1999.
- Siliceo, Alfonso, **Capacitación y desarrollo de personal**. México 1985, 470 Págs.
- Solana, Ricardo F. **Administración de Organizaciones**. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A., 1993.
- Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D. **Administración**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, Cap 16.
- Werther, William. **Administración de personal y recursos humanos**. McGraw-Hill
- Williams, Marta y Byrne, John. Líder y mentor. *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, enero/febrero, número **88**, 1999.

Páginas consultadas:

[http://www E&E.com](http://www.E&E.com)

<http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo>

<http://www.infoamerica.org/teoria/cooley2>

<http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac>

<http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml#comu>

<http://www.uv.mx/iiesca/revista/SUMA028.html>

www.monografias.com/trabajos5/moti/moti

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion>

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion)

[http://www.monografias.com/trabajos6/moti/moti.](http://www.monografias.com/trabajos6/moti/moti)

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>

[http://www. Gestionempresarial.com](http://www.Gestionempresarial.com)



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

LA DISPOSICIÓN DE LOS TRABAJADORES PARA HACER LAS COSAS CON RELACIÓN AL CLIMA LABORAL

Teresa Jasmin López Montiel

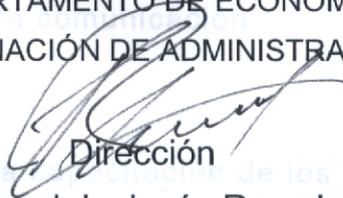
Silvia Rodríguez Rojas

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN


Dirección

Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2006

Motivación

- Definición
- Teorías básicas de motivación
- Motivación y conducta
- El ciclo motivacional
- Aprendizaje de la motivación
- Técnicas de motivación
- Motivación para la productividad