

31



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL
PARA EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE
SERVICIO

T E S I S

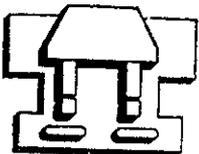
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

CARMEN AURORA CRUZ GARCIA

DIRECTOR: LIC. FRANCISCO RODRIGUEZ GARCIA
SINODALES: LIC. GERARDO WILLIAMS HERNANDEZ
DR. ARTURO SILVA RODRIGUEZ



TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO.

2000

278874



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Emilio por su apoyo incondicional. Gracias por compartir tu vida conmigo.

A mi pequeña Mariana por motivarme día a día.

A mi madre porque sin su ayuda y perseverancia este trabajo no hubiera sido posible.

A mi padre por inculcarnos siempre la importancia del estudio.

A mis hermanas: Esperanza, Rosaura y Rocio por el interés que siempre manifestaron.

A Guadalupe Dominguez Sandoval y Georgina Castillo Roberto por sus consejos y su amistad.

AGRADECIMIENTOS

A la gerencia de Recursos Humanos de la empresa por las facilidades otorgadas para la obtención de los datos con que se realizó este trabajo.

Al profesor Francisco Rodríguez García por su guía y asesoría durante la realización de este trabajo.

A los profesores Gerardo Williams Hernández y Arturo Silva Rodríguez por las sugerencias realizadas.

A los profesores que durante la carrera me dieron las bases necesarias para el desempeño profesional.

RESUMEN

El presente estudio se deriva de la experiencia profesional en una empresa de entretenimiento en el estado de Nuevo León, en la cual se detectó un alto índice de rotación en tres puestos específicos que a su vez generaban costos significativos a la empresa: Las entrevistas de salida revelaron que la causa principal era la falta de motivación en los empleados.

De ahí se desprendieron dos objetivos, el primero que consistió en elaborar y proponer un programa motivacional y el segundo en presentar un cuestionario que permitiera evaluar el grado de satisfacción en los empleados de la empresa.

El procedimiento que se siguió para lograr dichos objetivos fue: 1) hacer una revisión bibliográfica que permitiera sentar las bases para una mejor comprensión teórica del comportamiento organizacional y sus motivaciones en el campo laboral, 2) revisar y analizar diversos estudios de comportamiento organizacional y de rotación de personal en diversas empresas, 3) recopilar y analizar los datos de los cuestionarios de salida de los empleados de los tres puestos que más rotación presentan (operativos, administrativos y auxiliares) para establecer los principales motivos de renuncia y 4) con base en la información recabada en los tres puntos anteriores elaborar y presentar una propuesta motivacional y un cuestionario de evaluación de satisfacción que permitan mejorar la situación de la empresa en los empleados.

Del análisis de los cuestionarios de salida se obtuvo una información contraria a la expresada verbalmente por los empleados durante las entrevistas, sin embargo, estos resultados no coinciden tampoco con los que presenta la empresa, pues el porcentaje de rotación no varía. Dichos resultados se pueden atribuir al hecho de que los cuestionarios llevan el nombre de cada empleado y en la mayoría de las empresas se les pide a carta de recomendación del último empleo para poder ingresar.

Por otra parte, tanto el bibliográfico como la elaboración de la propuesta se basaron en el marco sistémico, dado que se consideró el más adecuado para el análisis del complejo comportamiento humano en las organizaciones laborales.

La propuesta derivó en un taller de liderazgo enfocado a los gerentes y directivos de la empresa considerados como agentes de cambio. Así mismo, el instrumento propuesto se considera cumple con una función diagnóstica que permitirá ayudar en la solución de la situación actual y al mismo tiempo prevenir posibles situaciones futuras, lo cual es conveniente para la empresa al reducir los costos y para los empleados al ayudar a elevar su nivel de satisfacción en la empresa.

Además, dado que el individuo pasa gran parte de su tiempo en su trabajo, su comportamiento en otras esferas como la personal, social y familiar se ve fuertemente influido por las condiciones laborales en las que se encuentre, así el psicólogo como profesionista del comportamiento humano es un elemento clave en la solución de dichas soluciones.

De ahí que la presente se considere relevante en el sentido de que cumple con una de las principales funciones del psicólogo a nivel social como lo es la detección de situaciones problema, implementación de cambios y prevención en una institución productiva.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	
Introducción.....	1
1. Las Organizaciones.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Definición de una organización.....	9
1.3. El enfoque sistémico aplicado a una organización.....	11
1.4. El comportamiento humano en una organización.....	15
1.4.1. Factores del comportamiento individual.....	16
1.4.2. Factores del comportamiento grupal.....	17
1.4.3. Cultura organizacional.....	21
2. La Motivación en las Organizaciones.....	26
2.1. Definición.....	26
2.2. Teorías de la Motivación.....	28
2.2.1. Enfoque de contenido.....	29
2.2.2. Enfoque de proceso.....	32
2.3. Indicadores.....	38
2.4. Medición.....	42
3. La Motivación en una Empresa de Servicio.....	47
3.1. Antecedentes.....	47
3.2. Estructura organizacional.....	50
3.3. Situación actual.....	52
4. Propuesta.....	59
4.1. Presentación del taller.....	61
4.2. Presentación de un instrumento para la evaluación de la satisfacción.....	67
4.3. Otras acciones sugeridas.....	69
Conclusiones.....	71
Referencias.....	75
Anexos	

INTRODUCCION

La mayoría de los seres humanos al llegar a cierta etapa de su vida se tienen que incorporar a la vida productiva por medio de algún trabajo o empleo, el cual puede ser de distintos tipos dependiendo de la preparación, los intereses y las oportunidades que tenga cada persona. Sin embargo, algo que comúnmente se nota en los lugares de trabajo, y que seguramente se cuestionan tanto directivos como empleados hoy en día, es el por qué de la insatisfacción de muchas personas en la realización de sus labores. ¿Cómo pueden hacer los directivos para que la gente ponga más empeño en sus labores y sea más productiva? ¿Qué es lo que hace que cada empleado mantenga el interés diario durante un tiempo prolongado en sus actividades? ¿Por qué algunas personas se preguntan tal vez todas las mañanas qué es lo que le hace falta para ir con ánimo al trabajo?.

Los antecedentes históricos de esta problemática los podemos ubicar desde la Revolución Industrial, cuando la gente ya no tiene tierras para trabajarlas y se tiene que incorporar a las cada vez más grandes e industrializadas ciudades, en donde se les emplea con bajos sueldos y condiciones infrahumanas. Dada esta situación y debido también a la competencia entre empresas generada por una sociedad que exige la optimización en la productividad, es que surgen una serie de estudios por parte de diferentes empresas e investigadores independientes que tienen el objetivo de descubrir las variables que influyen en la motivación en el trabajo, y así mejorar las condiciones de los empleados y al mismo tiempo incrementar la productividad.

Así, tienen origen diversos movimientos que se describirán más ampliamente en el capítulo uno, como lo es el de Taylor con su propuesta de la *Administración Científica*, que intenta mejorar la productividad de los empleados a través de incentivos y de la planeación de tiempos y movimientos. Posteriormente vendría el movimiento de las *Relaciones Humanas* en donde se busca la satisfacción del empleado a través de sus condiciones de trabajo y liderazgos democráticos. No obstante, este movimiento terminaría por desvirtuarse y caer en una simple manipulación para mantener "contentos" a los empleados. Finalmente aparecen dos corrientes más, la del estudio del Comportamiento Humano y la de Desarrollo Organizacional, que estudian la conducta humana en el área laboral para entenderla, controlarla y predecirla.

De estos estudios se han podido desprender dos aspectos, el primero es el relativo a la importancia de la motivación para el desempeño del empleado y el segundo relacionado con la naturaleza compleja de la relación de ésta con otros factores a los que se encuentra ligada.

El primer aspecto se tratará durante el capítulo dos, en donde se hará una revisión del concepto mismo de la motivación y a su vez se expondrán las principales teorías que tratan de explicar este fenómeno en dos rubros principales, las de contenido que buscan describir las necesidades o aspectos que impulsan o que motivan al individuo, dentro de las cuales se pueden mencionar a la Teoría de Maslow, de Aldelfer, de Herzberg y de Mclellad. El segundo rubro se refiere al proceso o a la explicación de cómo es que esto ocurre, entre éstas se encuentran la Teoría de las Contingencias, de la Expectativa, de la Equidad y de Porter Lawler. Así mismo, se hará una breve revisión de los indicadores que evidencian la falta de motivación y su medición.

Con respecto al segundo punto relativo a la naturaleza de los factores relacionados a la motivación, se tiene que existe una diversidad de elementos tecnológicos, económicos y humanos, que ya por sí mismos son muy complejos. Tal es el caso del factor humano en donde no solamente es una fuerza de trabajo, sino un "paquete" en el que se encuentran elementos como el familiar, las actitudes, las creencias y los valores personales. De la misma forma el factor ambiental esta conformado no solamente por las instalaciones físicas de la empresa, sino por todo el contexto geográfico, social y cultural que las rodea. Es por eso que cuando se habla de las empresas se les debe tratar como organizaciones con una dinámica compleja.

Para entender mejor la visión de una empresa como una organización se hablará durante el capítulo uno sobre las características que definen a una organización desde el marco de la Teoría de los Sistemas, ya que éste se considera como el más apropiado dada la relación de los factores que intervienen en la vida de los individuos.

Dentro de este marco, con los precedentes marcados y a partir del análisis de una situación real manifestada en una empresa de servicio de entretenimiento en el Estado de Nuevo León (el nombre se omite a petición de la misma), en la cual se han observado porcentajes de rotación de personal que afectan a la empresa desde el mes de septiembre de 1997 al mes de julio de 1998 y cuya causa principal se puede atribuir a una baja motivación en el personal, es que se desprende el objetivo de la presente tesis, el cual consiste en elaborar y presentar una propuesta de un programa motivacional por medio de la revisión y análisis bibliográfico de investigaciones realizadas al respecto y de los datos que se obtengan de los cuestionarios de salida de los empleados que se han presentado a renunciar en el periodo antes mencionado. De este objetivo se desprende un objetivo secundario que es el de elaborar un cuestionario que permita evaluar el grado de satisfacción de los empleados de la empresa.

La problemática planteada en la empresa se detectó por medio de la experiencia profesional propia en la empresa dentro del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, durante esta estancia se pudo percibir que el porcentaje de rotación existente representa para la empresa una serie de costos en áreas como la productividad, capacitación y selección de personal. Por medio de las entrevistas de salida y de comentarios personales de algunos empleados se detectó que la causa principal era la falta de satisfacción y motivación en el trabajo, dicha situación se describirá más ampliamente en el capítulo tres.

Teniendo en cuenta estos antecedentes se consideró que gran parte de la situación puede ser solucionada desde la disciplina psicológica. De acuerdo con Ribes (1980), la función del psicólogo debe ser social y orientada hacia la comunidad en cualquiera de sus diferentes áreas como la salud pública, la productividad, la instrucción, la ecología o la vivienda; y debe ir enfocada hacia la detección de situaciones problema, implementación de cambios, rehabilitación, prevención e investigación. Es así como se piensa contribuir a una situación real por medio de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera para remediar un problema ya existente en un medio productivo, y que busca beneficiar tanto a empresarios como a empleados, ya que si se considera que las personas pasan de ocho hasta en ocasiones 12 horas de su vida diaria en su trabajo (lo cual se traduce en gran parte de su existencia), es importante el mejoramiento de las condiciones laborales para el mejor desenvolvimiento y desarrollo del individuo debido a que se pueden ver afectadas incluso otros ámbitos como lo son el personal, familiar y social.

Del mismo modo se espera que la empresa en cuestión se vea beneficiada, pues al mejorar las condiciones de los empleados y su grado de satisfacción se espera que se incremente la productividad y disminuya el porcentaje de rotación de personal y a su vez los costos en selección de personal, capacitación y producción.

Por otra parte, dado que la problemática y la información recabada estarán basados únicamente en el caso específico de la empresa en cuestión, se espera que los resultados y la propuesta sean solamente válidos para éste caso específico, aunque pudieran también servir como base para futuras investigaciones

El procedimiento que se seguirá para lograr los objetivos propuestos será el siguiente:

1. Hacer una revisión bibliográfica que permita sentar las bases para una mejor comprensión teórica del comportamiento humano y sus motivaciones en el campo laboral.
2. Revisar y analizar diversos estudios de comportamiento organizacional y de rotación de personal en diferentes empresas.

3. Recopilar y analizar datos de los cuestionarios de salida de los empleados en puestos con alto porcentaje de rotación para establecer los principales motivos de renuncia en la empresa, ya que se considera valiosa la información de los empleados que ya no se encuentran en la empresa. Este cuestionario consta de 23 preguntas de las cuales 19 son de opción múltiple y 4 abiertas (anexo 1). Las respuestas del cuestionario se clasificarán en categorías para detectar las causas más comunes de salida.
4. Con base en la información obtenida de los tres puntos anteriores realizar una propuesta que permita mejorar las condiciones en la empresa, tanto para los directivos como para los empleados, así como un instrumento que permita el diagnóstico oportuno y la prevención de la insatisfacción en los empleados.

CAPITULO 1

LAS ORGANIZACIONES

1.1 ANTECEDENTES

Las organizaciones no siempre han sido lo que en la actualidad son, hay toda una historia que se remonta al año 1800, después de la Revolución Industrial, cuando los trabajadores vivían condiciones precarias, peligrosas e insalubres, además llevar jornadas de trabajo demasiado largas. Ante esta situación, hubo propietarios de fábricas como fue el caso de Roberto Owen, uno de los primeros que se interesó por mejorar las condiciones higiénicas de los trabajadores al mismo tiempo que evitó la contratación de niños (Davis y Newstrom 1989).

Otros cambios más se empiezan a ver por el año de 1835, cuando Andrew Urc agrega en su obra *Philosophy of manufacturing* el factor humano a los ya tradicionales temas mecánicos y comerciales. Sin embargo, a finales del siglo XIX el estilo directivo en las empresas todavía dependía más bien del estilo individual de cada propietario más que de un cuerpo de conocimientos bien definido (Kast y Rosenzweig, 1988).

Posteriormente a principios del presente siglo Taylor introduce ideas sobre la relación idónea entre máquinas y empleados, por lo que había de buscarse a los empleados con las habilidades adecuadas para cada tipo de máquina o actividad y a su vez encontrar y estandarizar los mejores métodos para realizar dichas actividades con el objetivo de maximizar la producción con un mínimo de insumos. También propone que existen mejores maneras de tratar al empleado para que éste realice su trabajo las cuales básicamente consistían en incentivos y premios que al mismo tiempo incrementaban la productividad. Según Taylor sigue siendo responsabilidad directa del directivo el proporcionar los lineamientos específicos para el desempeño del trabajador.

Como señalan Kast y Rosensweig, (ibidem), hasta este momento el enfoque y la prioridad siguen estando centrados en la producción y en la técnica, ya que el hecho de fijarse en las condiciones de los

empleados se ha estudiado y tomado en cuenta más por la relación económica que se ha visto con los dos factores mencionados que por la preocupación hacia su personal. Esto se puede apreciar en la Teoría General de la Administración de Fayol, un industrial francés que en 1916 publicó un escrito bajo el título de *Administration Industrielle et Générale*, destacó una serie de principios que establecían lo siguiente:

- División del trabajo. El principio de especialización del trabajo con el fin de encontrar las actividades para lograr una mayor eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad. Es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir exacta obediencia.
- Disciplina. Es una condición absolutamente indispensable para la operación armónica de una empresa, y sin disciplina ninguna empresa puede prosperar.
- Unidad de mando. Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- Unidad de dirección. Solo debe haber una cabeza y un solo plan conjunto para las actividades que tengan el mismo objetivo.
- Subordinación del interés individual al general. El interés de un empleado o grupo no debe prevalecer sobre los de la organización.
- Remuneración al personal. La compensación debe ser justa y, en lo posible debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.
- Centralización. Este principio es esencial para la organización y es una consecuencia natural de la misma.
- Línea de autoridad. Es la cadena jerárquica que va desde los superiores o autoridades hasta el nivel más bajo.
- Orden. La organización debe proporcionar un lugar ordenado para cada individuo. Un lugar para cada quien y cada quien en su lugar.
- Equidad. La igualdad y el sentido de justicia deben prevalecer en la organización.
- Estabilidad del personal. Se requiere mucho tiempo para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.
- Iniciativa. En todos los niveles de la estructura de la organización, el desempeño y el esfuerzo se complementan con la iniciativa.
- Espíritu de grupo. Este principio destaca la importancia del trabajo en equipo y el mantenimiento de las relaciones personales.

Fuente: Kestz y Rosensweig , 1988

No obstante la tendencia por el interés en las condiciones de los trabajadores siguió creciendo y en 1923 se creó la American Management Association con el lema de “dedicados exclusivamente a la consideración del factor humano en el comercio y la industria”.

Posteriormente, en las décadas de los veinte y treinta Mayo lleva a cabo varios estudios en una fábrica de textiles en Philadelphia debido a que los trabajadores empezaron a presentar una actitud de desánimo que se manifestaba en una disminución gradual del desempeño hasta que se presentaban a renunciar. Los resultados arrojaron que esta situación no se debía al cansancio físico sino a la poca participación que se les ofrecía a los empleados para la programación de sus horarios. Cuando se les

tomó en cuenta para esta planeación, la rotación disminuyó considerablemente. Otro estudio realizado por Mayo y que arrojó resultados semejantes fue el realizado en la localidad de Hawthore, en donde se ubicaba la planta de la Western Electric Company durante el periodo de 1927 a 1932, ya que existía una situación de baja productividad también. Al principio se dieron cuenta de que si se incrementaba la intensidad de la luz también se incrementaba a la productividad por lo que los investigadores decidieron probar varias intensidades de luz. Lo que descubrieron fue que con cada cambio de luz se incrementaba la productividad, independientemente de si la intensidad era más baja o más alta. Por tanto se concluyó que lo que hacía que aumentará la productividad era el hecho de que los trabajadores se sintieran tomados en cuenta con cada una de estas variaciones (Gellerman, 1978).

Así fue como Mayo junto con Roethlisberger, Whitehead y otros partidarios de las Relaciones Humanas desarrollaron una serie de conceptos sobre el comportamiento humano en las organizaciones los cuales a continuación se mencionan (Kast y Rosenweig, op. cit.):

- La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establece normas que pueden ser diferentes a las de la organización formal.
- El individuo es motivado no sólo por incentivos económicos, sino por factores sociales y psicológicos muy diversos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.
- El grupo informal en el trabajo se convirtió en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y en el rendimiento de los trabajadores.
- Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal y en la autoridad de un puesto dentro de la organización deben modificarse substancialmente con el objeto de considerar los factores psicológicos. Los seguidores de las relaciones humanas subrayaron más los patrones de liderazgo "democráticos" que los "autoritarios".
- La satisfacción del trabajador se asocia generalmente con la productividad. La escuela de las relaciones humanas destacó que el incremento en la satisfacción llevaría a un incremento en la efectividad.
- Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así, la "participación" se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
- La administración requiere de habilidades sociales y técnicas.
- Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales.

Al analizar los puntos anteriores se pueden destacar una serie de conceptos relevantes al estudio del comportamiento humano en los ambientes laborales, tales como la introducción de la idea de sistemas sociales como componentes de una empresa, el liderazgo, las creencias del individuo, canales de comunicación entre niveles jerárquicos y la relación entre motivación y satisfacción. Todos estos reflejaban ya la inquietud por el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Otro investigador pionero en considerar a las empresas como sistemas sociales fue Chester Barnard, quien con base en su experiencia en New Jersey Bell Telephone Co., escribió un tratado en donde subraya los aspectos psicosociales y de administración en lugar de los técnicos y económicos. Para 1938, argumentaba que la existencia de la organización se basaba en el equilibrio entre las contribuciones y satisfacciones que obtienen a cambio los miembros de la organización (Kast y Rosenzweig, op. cit.).

Comienza de esta manera la era de las Relaciones Humanas en todas las empresas, que se vio manifestada por una oleada de estudios como los que a continuación mencionan Kast y Rosensweig (op. cit.) y Martínez y Terán (1989):

En 1940 se realizan investigaciones por parte de la Research Center for Group Dynamic de la Universidad de Michigan en donde se detectó que la productividad estaba relacionada directamente con estilo de liderazgo realizado por Lewin, Likert y McGregor.

Alrededor de 1941, la empresa Mary Parker Follet estableció ciertos principios generales como lineamientos en aspectos psicológicos y sociológicos de la administración, pues consideraba a la empresa como un proceso social, fomentando así áreas como la aceptación de la autoridad, la importancia de la coordinación lateral y la integración de los miembros de la organización.

En 1947 se fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) por Lewin, Bradford y Lippitt para el desarrollo grupal y de entrenamiento de grupos T. El objetivo de estos grupos T era el de propiciar por medio de un esfuerzo global una mayor destreza grupal al generar una conciencia de la dinámica del grupo y eliminar conductas inadecuadas dentro de ellos. Se concentraban así en entender el comportamiento individual dentro del grupo y la de sus interacciones.

Para 1948, Trist y Emery crean el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistoc en donde intervienen tanto la compañía glaciador metal y las minas de Carbón en Gran Bretaña. Estos estudios analizaban la relación existente entre los sistemas psicosociales y técnicos desarrollando así lo que se denomina enfoque sociotécnico que integra los factores ambientales, técnicos y sociales con el objetivo de crear sistemas de trabajo que llevaran a una mayor productividad en el empleo y una mayor satisfacción entre los miembros de la organización.

Para la década de los sesentas el desarrollo de las Relaciones Humanas fue tan rápido que dio pie a una serie de modas y estudios poco serios que hacían recomendaciones superficiales a los empresarios como: “muéstrese agradable”, “hay que mostrar una sonrisa abierta” y “manténgalos felices”.

Debido a esta poca seriedad con que se llegaron a tomar las investigaciones en el movimiento de Relaciones Humanas, todavía se aprecian hasta este punto que algunos de los modelos que se siguen para el estudio de las variables que influyen en la motivación y el desempeño del empleado siguen siendo lineales, pues se ve a la empresa como una estructura vertical y descendente en donde el jefe daba al empleado una serie de obligaciones y responsabilidades bien definidos por los cuales solamente él podía recompensar, castigar y opinar sobre el desempeño del empleado.

Fue hasta 1956 cuando se inició un nuevo cambio de dirección debido en gran parte a los estudios realizados por Blake, Mouton y Shepard, quienes escribieron un artículo que lleva el nombre de *Desarrollo Organizacional* en el que proponían un cambio en los procesos de solución de problemas y de la renovación de la organización, dando especial importancia a la cultura, los equipos formales de trabajo, la intervención de un agente de cambio o catalizador y el empleo de la teoría y la tecnología aportadas por el estudio del Comportamiento Humano.

De esta forma surgió una nueva concepción bajo la cual se trataba de demostrar que la persona es un todo y que no se le puede “aislar el cerebro” cuando se le emplea (Davis y Newstrom, op. cit.). Esto implicaba que la persona lleva sus asuntos laborales a casa, y de la misma manera se lleva situaciones personales al trabajo, lo cual no se puede ignorar al tratar de motivar al empleado y por ende mejorar su productividad.

1.2 DEFINICION DE UNA ORGANIZACION

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con otros individuos ya que en muchas ocasiones por sí solo no consigue satisfacer sus necesidades. Así el hombre se ve “obligado” a vivir en agrupaciones que le permitan satisfacer diversas necesidades como las de tipo emocional, intelectual, recreativa y económica entre otras.

A estas agrupaciones se les puede ver como organizaciones dada la complejidad que en muchos casos presentan. Existen muy diversas definiciones de lo que una organización es y cuáles son sus características, algunas de ellas son las que a continuación se mencionan:

Para Audirac, et al. (1994), la organización es un proceso estructurado en el cual hay una interacción entre personas para alcanzar objetivos y tiene las siguientes características:

- Siempre incluye personas.
- Estas personas interactúan.
- Las interacciones son ordenadas o siguen una estructura.
- Hay objetivos personales y mancomunados.

De acuerdo a David y Newstrom (op. cit.), una organización es un sistema social que combina ciencia y personas, en donde el comportamiento humano es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores.

Katz y Kahn (en Chiavenato, 1983), piensan que las características que tiene una organización son:

- Sistemas sociales que no tienen límite de amplitud.
- Necesitan de producción y mantenimiento de entradas.
- Son planeadas por el hombre y por tanto imperfectas, se basan en motivaciones, creencias, percepciones y expectativas de los seres humanos.
- Presentan alto grado de variabilidad e inestabilidad.
- Sus principales componentes son las normas, valores y funciones.
- Se ve un patrón de funciones interligadas, preescritas o estandarizadas que definen las actividades.
- Se da una inclusión parcial del individuo a la organización, esto es, que el individuo no pertenece únicamente a una organización, pues esto no le basta para satisfacer todas sus necesidades, por tanto se tiene que incorporar parcialmente a varias organizaciones.
- Interacciona con su medio ambiente, tiene fronteras o límites, espacio y cultura propios.

Finalmente para Kast y Rosenzweig (op. cit.), una organización se distingue por lo siguiente:

- Un comportamiento que se orienta a ciertas metas.
- Utilización de conocimientos y técnicas.
- Relación de interdependencia entre sus miembros, las cuales se dan de acuerdo a un orden o estructura.
- Son sistemas sociales.

En todas las definiciones anteriores se habla de la organización como un "sistema social", en donde sus integrantes mantienen interacciones que siguen una cierta estructura para conseguir ciertas metas por medio de la utilización de conocimientos. Este sistema se ve afectado por la inestabilidad que da el comportamiento humano y sus factores, como las creencias, valores, actitudes, expectativas, etc.

Anteriormente se mencionó que el ser humano se incorpora a organizaciones para cubrir sus diferentes tipos de necesidades, por lo que también puede haber distintos tipos de organizaciones según los fines y necesidades que buscan satisfacer como económicas, intelectuales, recreativas, sociales, etc. El caso que en la presente interesa es el de las empresas, a las cuales se puede ver como organizaciones con fin primordialmente económico. Son a éstas a las que se describirá a través de los siguientes apartados.

1.3 EL ENFOQUE SISTEMICO APLICADO A UNA ORGANIZACION

Como ya se dijo al tratar a las organizaciones se habla de sistemas, pero qué es un sistema y por qué se aplica al concepto de la organización.

El término de sistema surge de la Teoría de los Sistemas, que es un enfoque de análisis para explicar fenómenos tratándolos como una totalidad, lo cual es diferente al método tradicional de análisis y síntesis que explica la realidad "desmenuzando" sus elementos y luego reagrupándolos pero en formas parciales, lo cual a la larga puede hacer que se dificulte la visión global de los fenómenos.

Dentro de este marco teórico existen algunos conceptos básicos como lo es el de sistema mismo. De acuerdo con Berthalanffy (1980), los sistemas aparentemente son conjuntos de elementos en interacción.

Por su parte Van Gigch (1995), define a los sistemas como una reunión de elementos relacionados entre sí, en donde estos elementos pueden ser conceptos, objetos o sujetos.

Otra definición es la de Miller (en López, 1992), que nos dice que un sistema es un conjunto de componentes interdependientes en virtud de una serie de reglas que gobiernan estas interacciones.

Analizando estas definiciones se puede concebir a un sistema de acuerdo a las siguientes características:

- Es un conjunto de elementos que pueden ser objetos, sujetos o conceptos.
- Estos elementos se encuentran en interacción continua y son interdependientes.
- Esta interacción esta gobernada por ciertas reglas que llevan un cierto orden.
- El sistema en sí esta constituido como un todo.

Además, todos los sistemas se caracterizan por ciertas propiedades que rigen su dinámica, las cuales son de acuerdo a Audirac, et. al. (op. cit.):

Entradas y salidas, que se refiere al ingreso o salida de los elementos del sistema, a las salidas también se les denomina resultados.

Medio, que hace referencia a los límites del sistema con respecto a su entorno o ambiente externo. Este se encuentra fuera del control del sistema pero lo puede influir de manera importante.

Función o propósito, se refiere a la finalidad que sigue el sistema como tal.

Atributos, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Metas y objetivos, dados por la medida de la eficacia, representa al valor de los atributos.

Programas y misiones, cuando se unen elementos compatibles para trabajar en un objetivo común.

Estructura, que es la forma en que se dan las relaciones que mantienen los elementos en conjunto, tiene que ver con la organización jerárquica y el orden de los elementos.

Entropía, hace referencia a la tendencia natural al desorden o inestabilidad de los elementos.

Jerarquía, relacionado al orden de acuerdo a varios criterios que ayudan a explicar la complejidad de un sistema. Indica si un elemento puede ser subsistema de un sistema y a la vez un sistema propio.

Proceso, por medio del cual el sistema puede transformar el estado de los elementos que entran agregándoles un valor y/o utilidad a las entradas al momento de convertirlas en salidas.

Totalidad, el sistema funciona como un todo no dividido.

Sinergia, la capacidad de todo el sistema es mayor a la de la suma de sus partes.

Retroalimentación, representa una reintroducción de una parte de la salida que ayuda a mantener las salidas bajo ciertas condiciones.

Equifinalidad, referente al hecho de que el sistema puede llegar a los mismos resultados finales por diferentes medios o condiciones iniciales.

Subsidiaridad, ningún sistema se basta completamente por sí mismo, por lo que hay cierta interdependencia de aportación con otros sistemas de su entorno.

Adaptabilidad, o capacidad de poder evolucionar dinámicamente con su entorno en la búsqueda de un equilibrio.

Estabilidad, permite la adaptación y el funcionamiento eficaz por medio de un equilibrio dinámico de sus elementos.

Dado que los fenómenos que se estudian por medio del enfoque sistémico son de diversas naturalezas, se pueden distinguir varios tipos de sistemas de acuerdo a la relación que guardan con su medio ambiente externo en:

Cerrados, cuando todos sus recursos están presentes adentro del sistema y no hay relación con el exterior ni con sistemas externos. Todo depende de las condiciones iniciales del sistema.

Abiertos, cuando hay una interacción con el medio externo a través de sus límites o fronteras para la entrada de suministros o la salida de resultados en la búsqueda constante del equilibrio, por tanto hay continua interacción con otros sistemas abiertos.

De acuerdo con Van Gigch (op. cit.), otra manera de clasificar a los sistemas es por su función biológica, en vivientes y no vivientes, en donde los primeros generalmente se comportan como sistemas abiertos y los segundos como cerrados.

Si se revisan las definiciones dadas hasta este momento sobre lo que es una organización y los puntos que se han expuesto en este apartado sobre el enfoque sistémico, se puede plantear perfectamente una analogía entre ellos y por tanto la teoría de los sistemas se considera como la más adecuada para el análisis de las organizaciones.

French y Bell (en Faria Mello, 1992), proponen la agrupación de elementos del sistema organizacional en los siguientes subsistemas:

- De Tareas, que incluye los programas de trabajo, delimitación de funciones y papeles.
- De Metas y Objetivos, el cual comprende la misión, objetivos y propósitos tanto de la organización, a nivel grupal e individual.
- De Tecnología, comprende la tecnología, el equipo las instalaciones, procesos, métodos y conocimientos técnicos y profesionales
- Estructural, que engloba áreas como las políticas, normas, subdivisiones, jerarquías, autoridad, comunicación, planeación, coordinación, control, solución de problemas y toma de decisiones.
- Humano-Social, en donde se encuentran las habilidades, liderazgo, premios, evaluaciones, justicia,

solución de conflictos, relaciones, valores, sentimientos y status.

- Frontera, en donde se lleva a cabo el intercambio de información con el medio ambiente como demandas, presiones, economía, mercados, política y sociedad.

Otros autores que piensan que la Teoría de los Sistemas ofrece un paradigma para el estudio y análisis de las organizaciones como medio complejo y dinámico en relación con los individuos y el medio ambiente externo son Kast y Rosensweig (op. cit.). De acuerdo con ellos la organización es un sistema que comprende los siguientes subsistemas:

- De objetivos y valores, en donde se puede ver a la cultura, la filosofía, los objetivos generales, de grupo e individuales
- Técnico, pues los individuos utilizan ciertos conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones.
- Estructural, en donde se encuentran la delimitación de tareas, flujo de trabajo, autoridad, fuentes de información, procedimientos y reglas.
- Administrativo, que coordina, plantea y controla el esfuerzo global.
- Psicosocial, que incluye los recursos humanos, las actitudes, las percepciones, motivaciones, dinámica de grupos, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.
- Ambiental, conformado por el entorno.

Así los elementos de un sistema organizacional se esquematizan de la siguiente manera:

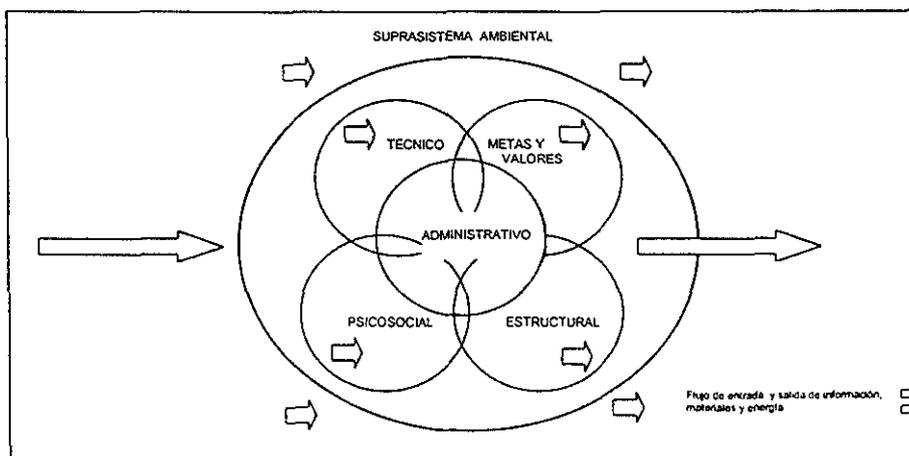


Figura 1.2 Muestra los subsistemas que componen la organización según el modelo de Kast y Rosensweig (1983)

1.4 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

El comportamiento organizacional (C.O.) se puede definir según Davis y Newstrom (1989), como el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Por su parte, Kast y Rosenzweig (1988), definen el C.O. como un campo de estudio que se basa en la investigación y teoría que busca analizar las actitudes, sentimientos, percepciones, motivaciones y comportamientos del individuo dentro de un medio organizacional con el objetivo de aumentar la satisfacción de los participantes y ayudar a los directivos a ser más efectivos al tratar con personas.

Por último para Gibson, et al (1996), se puede definir al C.O. con base en los siguientes puntos: (a) se refiere a la forma de estudiar el comportamiento personal, de grupo y de la propia organización; (b) es multidisciplinario; (c) tiene una corriente humanista pues se interesa en las personas, sus actitudes, percepciones, posibilidades de instrucción, sentimientos y objetivos; (d) está centrada en el rendimiento; (e) considera el medio ambiente externo como parte importante que influye en la organización; (f) se basa en el método científico y (g) es pragmático.

De acuerdo a todas estas definiciones se tiene que el C.O. no es algo fácil de comprender dada la complejidad que implican los sistemas sociales por sí mismos. Faria Mello (1992), propone un modelo para analizar estos sistemas el cual consiste en una serie de círculos concéntricos abiertos encadenados en el cual se diferencian los niveles individual, grupal y organizacional relacionados entre sí, como se puede ver en el siguiente diagrama:

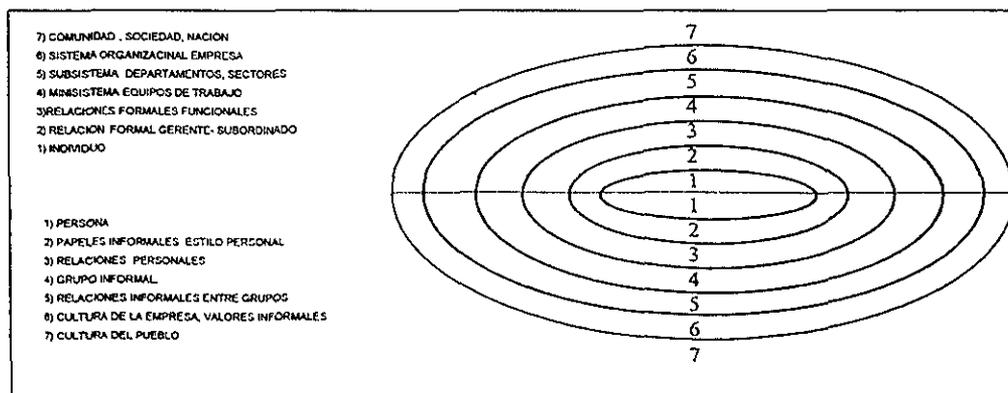


Figura 1.3 Modelo en donde se representan los subsistemas del sistema social en una organización. Los semicírculos superiores se refieren a las relaciones formales y los inferiores a las informales

Si se hace un análisis de las definiciones de organización presentadas y del modelo de Faria Mello, se puede apreciar cómo las organizaciones están conformadas al mismo tiempo por individuos que a su vez forman grupos y estos en sus interacciones forman a la organización, por lo cual el comportamiento humano en la organización se presenta de la misma manera en estos tres niveles: individual, grupal y organizacional; que aunque son diferentes, interactúan uno con otro constantemente influyéndose mutuamente como subsistemas dentro de un sistema llamado organización.

Además, dado que las organizaciones no se dan en el vacío, sino que se encuentran insertas en un medio social y a su vez son sistemas sociales, cada una de ellas posee un bagaje ideológico propio que influye su comportamiento fuertemente. Esto conduce a la introducción de otro término más para explicar el comportamiento dentro de la organización: la cultura organizacional.

A continuación se describirán los niveles que conforman el subsistema social y la cultura como factores importantes para la definición del Comportamiento Organizacional

1.4.1 Factores del comportamiento individual

La organización esta formada por personas con diferencias entre si en cuanto a percepción, personalidad, talento y origen étnico entre otras. Esto implica que las personas no son uniformes y por tanto sus comportamientos tampoco. Algunos de los factores que son determinantes para el comportamiento individual de acuerdo con Martínez (1996) y Gibson, et al, (op. cit.), son los siguientes:

Percepción, que es el proceso mediante el cual el individuo organiza la información que recibe del medio a través de sus sentidos y que da significado a su entorno, afectando los valores y la conducta misma del individuo

Actitudes, las cuales son un estado positivo o negativo de disposición conseguido y organizado a través de la experiencia y que influye en la forma en que el individuo responde a objetos o situaciones específicos. Las actitudes tienen dos componentes principales, que son el afectivo en donde se ven involucrados los sentimientos, y por otra parte el cognitivo que esta conformado por las creencias del individuo las cuales a su vez se ven influidas por los valores.

Metas, conformadas por los deseos o expectativas de logro que tiene cada individuo. Están basadas en el interés y los objetivos personales. Estos se originan independientes a las metas de la organización

pero se pueden ver influidos fuertemente por ellas ya que pueden ser compatibles o incompatibles, lo cual puede generar una situación de conflicto en el individuo.

Valores, que hacen referencia al conjunto de aficiones, inclinaciones, puntos de vista, prejuicios y normas que determinan la manera en que la persona percibe su realidad, los valores no solo afectan la concepción de finalidades sino también los medio o procesos por los que se llega a ellas. Se ha sugerido que los individuos presentan más que un conjunto de valores un sistema en el cual cada persona jerarquiza por orden de importancia cada uno de sus valores, resultando así un sistema de valores propio para cada individuo.

Habilidades, que se refieren a la capacidad de una persona para realizar alguna actividad de la manera adecuada. Tiene componentes biológicos y ambientales. Entre las principales se encuentran la intelectual, la motora, la mecánica y la creadora.

Motivaciones, relacionadas a la manera en cómo la conducta se inicia, se mantiene y/o se evita, pues se ha demostrado psicológicamente que la conducta del individuo obedece a causas basadas en las necesidades y o consecuencias, a este respecto han surgido numerosas teorías que se presentaran más ampliamente en el siguiente capítulo. Este punto es de especial importancia debido a que se considera esencial para el funcionamiento de las organizaciones, pues aunque exista el elemento tecnológico y el económico, la organización no funciona sin el componente humano.

Tensión, que es también parte importante debido a que se puede llegar a crear un desequilibrio en el comportamiento del individuo con síntomas como insomnio, nerviosismo e irritabilidad.

1.4.2 Factores del Comportamiento grupal

Cuando los individuos se unen a un grupo para satisfacer sus necesidades, en sus interacciones conforman relaciones con otros individuos, las cuales afectan su comportamiento individual y a su vez su comportamiento individual afecta al grupo y a la organización en general. Es por tanto importante considerar el comportamiento grupal que se presenta dentro de las organizaciones.

Para Hodgets y Altman (1989), el concepto de grupo se puede definir en función los términos que a continuación se presentan:

En términos de organización como un sistema compuesto por dos o más individuos relacionados de forma tal que el sistema cumple alguna función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y cada uno de sus miembros.

En términos de motivación como un conjunto de individuos que se unen para satisfacer necesidades, así cuando no es suficiente un grupo para satisfacer sus necesidades se unen a otro. Por lo que un grupo se puede definir como un conjunto de individuos cuya existencia compensa a los miembros que lo componen.

En términos de interacción se considera al grupo como una serie de personas que se comunican entre sí durante un periodo de tiempo y cuyo número es lo suficientemente pequeño como para que exista una interacción directa de cualquiera de ellos con los demás sin necesidad de intermediarios.

Así, resumiendo las características sobresalientes de un grupo según los autores, se tiene lo siguiente:

- Son un conjunto de dos o más personas.
- Se motivan por pertenecer al mismo grupo.
- Lo perciben como una unidad de personas interrelacionadas.
- Contribuyen de alguna manera a los procesos de grupo.
- Llegan a acuerdos y desacuerdos según las formas de interacción dentro de él.

Ahora bien, cada miembro al pertenecer a un grupo adquiere o desempeña una cierta función. De acuerdo a esto, Gibson, et al. (op. cit.) menciona que existen dos tipos de grupos principalmente:

Grupos formales, en donde las posiciones de cada miembro están basadas explícitamente en decisiones de los directivos de una organización nombrados así con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización. Estos a su vez se dividen en dos que son los de mando conformados por los subordinados que reportan a cualquier supervisor y los de tarea en donde los empleados trabajan juntos para completar una tarea o proyecto.

Grupos informales, que son asociaciones naturales de gente que se forman como respuesta a sus necesidades sociales, estos surgen espontáneamente dentro y fuera de la organización. Se dividen a su vez en de interés, cuando persiguen un objetivo común y de amistad, cuando las personas tiene además características compatibles como la edad, sexo, religión, creencias, origen étnico, etc

En cuanto a la conducta intragrupal se tiene que está caracterizada por los siguientes aspectos:

Estructura, dado que los individuos presentan diferencias entre sí, las posiciones que ocupan en los grupos varían también. Esto afecta el comportamiento del individuo en el sentido de que se genera una jerarquía que delimita las funciones de cada miembro de acuerdo a su posición.

Roles, cada persona tiene asignada una función o una conducta esperada para la posición que ocupa en la organización. Existe un rol percibido y un rol representado, en donde el primero se refiere al comportamiento que una persona cree que debe representar y el segundo al que en realidad presenta.

Jerarquía de Status, que en un momento dado se puede confundir con la estructura, pero difiere de ésta en el sentido de que más bien se refiere a las consecuencias que la segunda tiene sobre el individuo en aspectos como el prestigio y el reconocimiento por ocupar una posición y otra.

Normas, que son los estándares que comparten los miembros de un grupo y que se transmiten de manera implícita o explícita. Las normas tienen características importantes como: (a) son aceptadas por la generalidad de los miembros; (b) se han desarrollado a partir de la interrelación del grupo y (c) en ocasiones no son aceptadas por todos sus miembros por lo que cuando son violadas se aplican sanciones.

Liderazgo, que se considera como un rol esencial en el comportamiento del grupo, un líder debe tener las siguientes características: (a) contribuir a que el grupo consiga sus objetivos, (b) personificar los valores del grupo, (c) es reconocido por los miembros del grupo, (d) requiere de visión y objetivos claros para trabajar y (e) es mediador de los conflictos que en grupo surjan.

Cohesión, que hace referencia a la fuerza o deseo de los miembros de un grupo por permanecer unidos de acuerdo a los objetivos o necesidades que deseen satisfacer en él, su líder o su tamaño.

Existen otros factores importantes a tomar en cuenta en la conducta intragrupo según Hodgetts y Altman (op. cit.), son los que a continuación se describen:

Redes de comunicación, cuando en teoría cada miembro es capaz de comunicarse con todos los demás, pero en realidad hay una selectividad de cada miembro para escoger a los otros miembros con los cuales puede compartir sus ideas, opiniones e información, de tal manera que siempre hay miembros incluidos y excluidos. En algunos casos las normas juegan un papel importante para determinar la forma en que se dan las redes de comunicación.

Dentro de las formas de comunicación se pueden distinguir principalmente de acuerdo al grado

de centralización o restricción de la información las de tipo rueda, "Y", cadena, círculo y de canales abiertos como se puede ver en la figura 1.4, en donde la información es más centralizada en la de rueda y menor sucesivamente hasta llegar a la de canales abiertos.

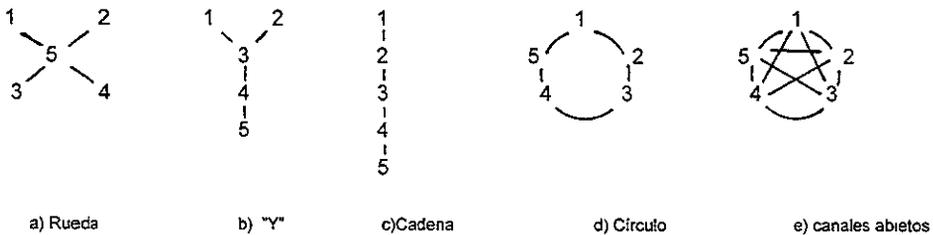


Fig 1.4 . Muestra los diferentes tipos de comunicación que presentan los grupos según el grado de centralización de la información

Toma de decisiones, la cual se ve muy influida por los valores y las metas por lo que se puede presentar incompatibilidades entre las decisiones grupales y las decisiones personales de algunos de los miembros. En algunas ocasiones se observa el fenómeno de desplazamiento del riesgo, esto es cuando las personas toman decisiones en grupo tienden a tomar más riesgos que cuando lo hacen solos.

Otro factor más a considerar en el comportamiento de los grupos también varía de acuerdo al momento de su evolución en el cual se encuentre. Para Hodgetts y Altman (ibidem), las etapas por las que pasa un grupo en su evolución son las siguientes:

1. *Aceptación mutua*, pues en un principio los individuos muestran una actitud renuente a comunicarse entre sí, evitando la expresión total de sus opiniones, actitudes y creencias. La aceptación se da hasta que "se rompe el hielo" y comienzan las interacciones.
2. *Comunicación y toma de decisiones*, cuando los miembros empiezan a interactuar y a comunicarse entre sí abiertamente, aumentando la confianza. Se empiezan a generar debates centrados en la forma en cómo se van a solucionar los problemas que el grupo presenta y en el desarrollo de estrategias para lograrlo.
3. *Motivación y productividad*, cuando el grupo se esfuerza por conseguir sus objetivos trabajando en forma cooperativa, conforme aumenta su experiencia aumenta su eficacia y por tanto las actitudes positivas en él por parte de sus miembros.
4. *Organización y control*, cuando se llega a una evaluación de la interacción del grupo y sus miembros por medio de la aplicación de normas. Para lograr que los objetivos del grupo permanezcan por encima de los personales se aplican sanciones.

1.4.3 Cultura organizacional

Los factores presentados dentro del comportamiento individual y grupal se ven fuertemente influidos por lo que se denomina cultura, pues debe recordarse que se encuentran dentro de un suprasistema social. La idea de cultura para Morgan (1991) viene de "cultivo", del proceso de cuidar y desarrollar la tierra, por tanto, al hablar de cultivo se hace referencia a modelos de desarrollo reflejados en un sistema social que esta conformado por ideologías valores y conductas.

El concepto de cultura para Symigton (en Gibson, et al, op. cit.), se refiere a un todo complejo en el que se incluyen conocimientos, ideas, creencias, moral, arte, costumbres y cualquier otro hábito adquirido por el hombre como miembro de una sociedad.

Para Alvarado y García (1994), cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico relacionado a herramientas, materiales y técnicas; el sociológico que comprende las relaciones entre los individuos y el ideológico que incluye creencias supersticiones, rituales, costumbres, arte, ética y mitos.

Por otra parte, para comprender la cultura de un individuo, hay que considerar también su origen étnico y la cultura de la sociedad en la cual se encuentra inmerso, pues la cultura es un fenómeno que varía de una sociedad a otra. (Morgan, op. cit.).

Además, de acuerdo con Kroeber y Kuck (en Gibson, op. cit.), la cultura esta constituida por pautas explícitas e implícitas de y para comportamientos, éstas son aprendidas o adquiridas y a su vez transmitidas por medio de símbolos que constituyen los distintos logros de los grupos humanos. Según los autores algunas formas de transmisión son las siguientes:

- Es aprendida del medio, por la observación y la experiencia.
- Es compartida entre la familia, los grupos y la sociedad en general.
- Es transgeneracional, pues se acumula y pasa de generación en generación
- Cambia para adaptarse a los cambios sociales.

Al hacer un análisis de los factores que engloba la cultura se tiene que ésta comprende todo un conjunto de ideas, creencias, rituales, juicios morales y costumbres que se transmiten de generación en generación y que son el resultado de la interacción entre individuos, el avance tecnológico, y el origen étnico del individuo.

Por tanto, si se lleva el término de cultura a la organización se tiene que se refiere a los valores,

las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos de los sistemas gerenciales de una organización, así como el cuerpo de procedimientos y condiciones que sirven de ejemplo y refuerzo a estos principios. La cultura organizacional permanece porque tiene un significado para los miembros de la organización, ya que representa estrategias que han funcionado bien y que se espera que sigan funcionando para que la organización funcione de manera eficaz (Denison, 1991).

Para Almeida, et. al (1995), el concepto de cultura organizacional se puede definir como el conjunto de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Representa los supuestos que los miembros tienen de cómo se debe trabajar, evaluar y comportar dentro de la organización.

Para Harrison y Beyer (en Gibson et al, op. cit.), esta formada por los valores, ideas, presunciones, percepciones, normas y pautas de comportamiento compartidos por los que ahí trabajan. La cultura es lo que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres de cómo comportarse y realizar las actividades dentro de la organización.

La formación de la cultura organizacional tiene dos raíces, una externa a la organización y otra interna. La primera se da por el hecho de que la organización se encuentra dentro de un sistema social que, a su vez tiene una cultura social que los individuos llevan consigo al momento de ingresar, la cultura externa del país o los países en donde opera incluye para determinar la cultura de una organización. La segunda, de acuerdo a Shein (en Gibson, et al, op. cit.), se da porque existe un grupo que generalmente son los directivos que al enfrentarse a problemas o al adaptarse a su entorno generan una serie de premisas básicas que ha producido buenos resultados y que por tanto enseña al resto de los individuos dentro de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir hacia dichos problemas

Ahora bien, debido a que en una organización u empresa existen casi tantas ideologías como personas, no se puede hablar de que exista una cultura única y uniforme, sino que más bien se da una especie de mosaiquismo, en donde existe una cultura dominante en la cual se manejan ciertos valores y creencias que en general son percibidos por la generalidad de la población y al mismo tiempo existen determinadas subculturas que manejan ciertos valores y creencias pero a un nivel parcial de la población como en el caso de los departamentos, sucursales, plantas o zona geográfica. La fuerza de una cultura varía de acuerdo a la aceptación y al número de personas que compartan los valores y creencias centrales de ésta (Morgan, op. cit.).

Lo anterior puede generar una situación de incompatibilidad entre la cultura personal de cada individuo y la cultura organizacional en la empresa, ya que como mencionan Davis y Newstrom (op. cit.), la cultura organizacional se refiere a cómo los valores son percibidos dentro de una organización, lo cual no siempre coincide con el hecho de cómo son aceptados estos valores, esto origina que siempre haya

empleados que no encajen o no se adapten bien a la cultura de una organización. A ellos generalmente se les aísla y se les “congela”, se prescinde de ellos, no participan en los rituales y hasta se les ignora, llegando incluso al grado de solicitarles que se retiren.

De esta manera, las organizaciones funcionan como minisociedades con sus patrones propios de cultura y subcultura, tales patrones de creencias compartidos, divididos e integrados soportados por varias normas operativas o rituales dan identidad propia y unen a sus miembros como un “pegamento social”, ejerciendo así una influencia decisiva en el comportamiento y la eficiencia de la organización (Morgan, op. cit.)

El uso de modelos de comportamiento organizacional basados en la implantación de una determinada cultura organizacional que proveen de valores y creencias que son administrados a través del liderazgo de los directivos, por medio de los cuales se busca alcanzar sus metas y objetivos es cada vez más común en la actualidad. Esto ha cobrado importancia para los directivos, ya que en muchos casos se ha visto que esto hace la diferencia entre una empresa exitosa y una que no lo es. Estos sistemas de comportamiento organizacional que usan las organizaciones se pueden ver agrupados según Martínez (op. cit.), en los siguientes modelos:

Modelo Autocrático

Era el prevaleciente durante la Revolución Industrial, se basa en el poder de los directivos para controlar, exigir y aplicar castigos. La autoridad es oficial y formal, solo se delega por derecho de jefatura. En este modelo la gerencia considera que los empleados deben ser persuadidos y presionados para trabajar, por lo que se da un control rígido.

El resultado para el empleado es de dependencia. El patrón paga salarios mínimos porque el trabajador tiene desempeños mínimos, salvo en algunos casos en los que existe el deseo de superación.

Aunque aparentemente se condena a este modelo, es moderadamente útil, pues se obtienen ciertos resultados. Su principal desventaja está en el trato de los empleados como seres humanos, ya que las condiciones de trabajo pueden llegar a ser deshumanizantes.

Modelo Paternalista o de Custodia.

Surge con los descubrimientos de “pensamientos de protesta” en los trabajadores por parte de los directivos, por lo que se buscan nuevas alternativas para lograr satisfacción y seguridad pensando en

la premisa de que si se les libera de frustraciones y agresividades, los trabajadores estarán dispuestos a trabajar. Así se toma gran atención por la seguridad del personal, lo cual se refleja en los sueldos, fomentándose una dependencia del trabajador hacia la organización más que al patrón, pues aunque haya mejores oportunidades, los empleados con antigüedad no renunciarán para no perder la seguridad de los beneficios que obtienen.

Este modelo mantiene a los trabajadores tranquilos y conformes pero poco motivados y en una actitud de cooperación pasiva, lo cual tiene la desventaja de que no se consigue mucha productividad.

Modelo de Apoyo.

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo de Likert, en donde el liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que se asegure una probabilidad máxima de que las interacciones y relaciones de cada miembro con la organización podrá considerarse como un apoyo que le permita desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales.

Este modelo depende del liderazgo en lugar del poder o de los beneficios económicos, pues se crea un clima que favorece el crecimiento y la obtención de cosas en conjunto con la organización. Parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos ni se opone a las necesidades de la organización, sino que muchas veces no hay el clima adecuado, por lo que si se desarrolla éste también se propicia la oportunidad para desarrollar una actitud de cooperación y superación.

El resultado es que los empleados se sentirán más motivados porque serán satisfechas las necesidades de status y reconocimiento. Para la empresa es una inversión que dará dividendos. Sin embargo, una desventaja puede ser la diferencia entre la teoría y la práctica real, además de que se ha visto que no funciona igual en países desarrollados que los que están en vías de serlo, pues las necesidades en estos últimos pueden ser más de seguridad que de reconocimiento social y autorrealización.

Modelo Colegial.

Toma su significado del fin que persigue. Es un concepto de equipo que requiere que la dirección propicie un ambiente de compañerismo o sociedad con los empleados que produce una sensación en ellos de que son útiles y necesarios. Se piensa que a su vez los directivos también hacen su aportación con el establecimiento de metas, por lo que es más fácil la aceptación y el respeto a los papeles gerenciales en la organización, pues no se les considera como simples jefes.

De esta manera la administración se centra en el equipo de trabajo bajo la responsabilidad de un asesor o entrenador que asume una responsabilidad en desempeño y calidad por cada quien, lo cual propicia que ya no sea percibido el trabajo como una obligación sino como una autodisciplina que da al empleado un cierto grado de realización por sentir que aporta, lo cual se traduce en un entusiasmo moderado en el desempeño.

Una desventaja de este modelo es que parece no ser muy aplicable a áreas como las líneas de producción debido a la rigidez que se exige en las mismas y por lo tanto tiende aplicarse a trabajos intelectuales.

Retomando todos los modelos y haciendo un análisis no se puede decir que alguno de estos modelos sea el mejor, ya que su éxito depende de la situación y las necesidades de la organización, de las de los empleados y del contexto social en el cual se encuentren inmersos. Lo importante es realizar una evaluación para ver cual es el método adecuado y ser flexibles en el cambio ya que en ocasiones los directivos se identifican completamente con alguno de estos modelos y se resisten al cambio hacia otro modelo que les pudiera en un momento dado funcionar mejor. Además el adoptar un modelo no quiere decir que se tengan que excluir los demás, ya que se pueden retomar algunos puntos de acuerdo a las necesidades específicas que se presenten.

CAPITULO 2

LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 DEFINICIÓN

La motivación juega un papel importante en nuestros días, llegando ha convertirse en tema de populares conferencias, libros y videos que se ofrecen a las personas como el remedio para lograr mejorar el desempeño propio y de personas cercanas en ámbitos como el estudio, trabajo, actividades deportivas y cotidianas en general. Este tema ha cobrado especial importancia en las organizaciones laborales en donde los directivos se preguntan diariamente cómo pueden hacer que sus empleados pongan más empeño en sus labores y hacerlos más productivos. Así mismo los empleados se preguntan qué es lo que les hace falta todas las mañanas para ir con ánimo al trabajo y por qué es que esta actividad llega a convertirse en muchas ocasiones en una carga.

El término motivación se ha definido por numerosos autores, entre ellos se encuentra Marmolejo (en Martín, 1996), que considera a la motivación como las fuerzas conocidas o desconocidas por el propio individuo que determinan cualquier comportamiento, sea o no aparente.

Por su parte Rodríguez (1988 a), menciona que la palabra motivación viene de la raíz latina *movere, motum* que se usaba para designar la fuerza motriz y psicológica en el caso del comportamiento. De tal manera que al hablar de motivación se habla del conjunto de razones que explican los actos de un individuo o bien la explicación del motivo o motivos por los que se toma una determinada acción.

Una definición más es la dada por Dessler (en Martínez, 1996), que considera a la motivación como esa fuerza que influye poderosamente en la vida de todo individuo, como la fuente que hace que la conducta se inicie, "energize", sostenga, dirija y detenga

Así se puede pensar en la motivación como el conjunto de fuerzas que impulsan la conducta, le

dan dirección, la mantienen y la detienen en un momento dado.

Existen dos conceptos importantes ligados a la motivación y que son importantes para su mayor comprensión. De acuerdo con Rodríguez (1988 a), estos son:

Incentivos, o estímulo que desde afuera mueve o excita al individuo a desear o hacer una determinada actividad.

Intereses, o inclinaciones del sujeto hacia determinados valores y/o objetivos, que son la manifestación más patente de las motivaciones.

Según el autor anterior existen diversos tipos de motivaciones que a continuación se mencionan:

Primarias, que responden a los impulsos biológicos como el hambre, la sed, respiración, micción, descanso, apetito sexual, etc.

Secundarias, que son adquiridas por las experiencias y la historia individual por medio del aprendizaje.

Intrinsecas y extrínsecas, las primeras se refieren a cuando nos motiva directamente la acción o el objeto en sí, y las segundas cuando la motivación viene de algo relacionado a ellos.

De contexto y contenido, similar a la categoría anterior; se refiere a la situación en sí o al contexto en el cual se encuentra ésta.

Inmediatas o a largo plazo, según los satisfactores que se obtengan inmediatamente después de realizada la acción para obtenerlas o en un lapso de tiempo posterior.

Positivas y negativas, si lo que se busca es obtener algo o evitarlo.

De deficiencia o de desarrollo, de acuerdo a si se satisface una carencia o se logra un progreso o crecimiento.

Materiales o espirituales, si las motivaciones que se buscan son materiales o tienen que ver con la realización de valores trascendentales.

Conscientes o inconscientes, si el sujeto se da cuenta de ellas o no.

Individuales y colectivas, según se ubiquen en una persona o en un grupo de personas

Hasta aquí se han mencionado algunos conceptos que ayudan a una mejor comprensión de la motivación, sin embargo, aunque en principio parece fácil entender la forma en que influye la motivación en el comportamiento humano no lo es así, ya que se está hablando de un constructo teórico que se basa en los hechos que del comportamiento se pueden observar. Dunnette y Kirchner (1989), opinan que algunas de las principales complejidades que implica la definición de la motivación son los siguientes

- *Identificación y denominación de los motivos*, ya que no son algo que se pueda observar directamente y su descripción se deriva de inferencias basadas en conductas observables, lo que ocasiona en muchos casos confusión debido a que una misma conducta puede tener muchos motivos aparentes.
- *Configuración de motivos*, pues un motivo rara vez se presenta de manera aislada, por lo tanto se puede hablar de todo un sistema de motivos que varían en fuerza y jerarquía en cada individuo y que además se encuentran en un estado constante de cambio, lo cual sugiere un punto de vista dinámico para el estudio de la motivación humana.
- *Diferencias entre los individuos*, en donde se observan diferencias no solamente en el tipo de motivaciones, sino en los medios que elige para satisfacerlas, el impulso que existe para alcanzarlas y en la facilidad con que sus necesidades son cubiertas.
- *Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta*, ya que hay necesidades que al ser satisfechas ya no funcionan más como motivadores, sin embargo hay otras que aunque ya se hayan alcanzado no extinguen la motivación sino que por el contrario llevan a la fijación de nuevas metas.

Es por todas estas complejidades que han surgido diversos investigadores que tratan de explicar por medio de sus modelos la forma en que opera la motivación y cómo afecta esto a los individuos. Dichas teorías se describirán más ampliamente a continuación

2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Los investigadores se han enfocado básicamente a dos aspectos de la motivación, el primero se refiere a las necesidades o aspectos que impulsan la conducta, este enfoque da origen a las teorías de contenido. El segundo, a la forma en que esto ocurre, es decir el proceso de la motivación, en donde se agrupan las llamadas teorías de proceso. De acuerdo con Gibson, et al (1996), A. Martínez (op. cit.) y Mescon, et al (1985), las principales teorías son las siguientes:

2.2.1 Enfoque de contenido.

Modelo de Jerarquías de Maslow

Según este autor existen cinco necesidades básicas que en orden ascendente serían: (a) la fisiológica que se refiere a necesidades como organismo biológico; (b) la de seguridad que comprende el deseo de estabilidad y ausencia del dolor; (c) la social que se refiere a la necesidad de interacción social, amistad, (d) de estima que se refiere a la necesidad de autoestima y afecto de los demás, y por último la (e) de autorrealización que busca satisfacer la necesidad de progreso, desarrollo, competencia y *curiosidad por medio de la utilización de destrezas y capacidades propias*.

De acuerdo a Maslow, estas necesidades se pueden ver representadas en una pirámide en donde la base serían las necesidades fisiológicas y las últimas y correspondientes al vértice serían las de autorrealización, dado que el individuo busca satisfacer las necesidades básicas y una vez logrado esto dejan de funcionar como motivadoras, por lo que se orienta entonces a la satisfacción de necesidades de un nivel superior.

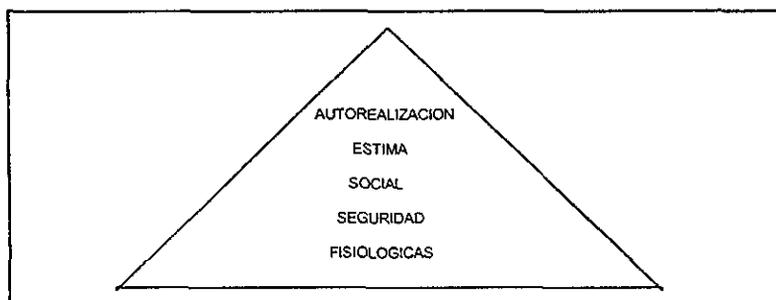


Figura 2 1. Modelo de Necesidades de Maslow

Teoría de necesidades de existencia, relación y crecimiento (ERC) de Alderfer

Al igual que Maslow propone una jerarquía de necesidades que en este caso estaría compuesto por tres grupos de necesidades básicas:

- Existencia, las cuales se ven satisfechas por factores como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.
- Relación, que se satisfacen mediante las relaciones sociales e interpersonales significativas.

- Crecimiento, satisfechas al hacer aportaciones creativas o productivas.

A diferencia de la teoría anterior, Adelfer considera que también existe un componente importante llamado frustración, el cual puede en un momento dado en que el individuo intente avanzar al siguiente nivel de satisfacción y no lo logre, reorientar sus acciones a la satisfacción del nivel en el que se encontraba anteriormente. Esto implica que los individuos pueden moverse en cualquiera de los tres niveles de necesidades ya que todos ellos mantienen su poder motivador en cualquier momento.

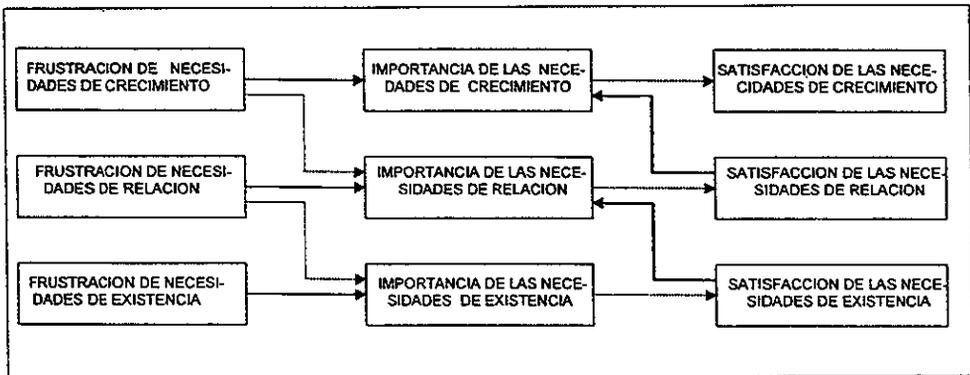


Figura 2.2. Modelo de motivación de Alderfer. Fuente: Landy y D.A. en Gibson e Ivancevich (1996).

Teoría de los dos factores de Herzberg

La jerarquía que propone este autor implica la existencia de dos factores que serían los satisfactorios o motivadores y los no satisfactorios o higiénicos. Este autor descubrió por medio de una encuesta realizada a un grupo de 200 ingenieros, a los que se les preguntó cuáles habían sido sus experiencias laborales en que más gusto y disgusto habían sentido, que las respuestas de las personas se podían categorizar en experiencias satisfactorias influenciadas por factores internos a la persona y las insatisfactorias que estaban influidas fuertemente por factores externos o las condiciones laborales. Dentro de estos grupos los aspectos que encontró el autor en su estudio fueron los siguientes:

- Satisfactorios o motivadores: logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso, el trabajo en sí y la posibilidad de progreso.
- Insatisfactorios o higiénicos: salario, seguridad de empleo, condiciones laborales, status, reglamento, supervisión, relaciones interpersonales con jefes, iguales y subordinados.

Lo relevante de la Teoría de Herzberg es que explica la motivación por medio de un modelo bidimensional de satisfacción-insatisfacción, es decir no considera que estos dos factores sean opuestos de un mismo continuo, o lo que es lo mismo la satisfacción no es lo contrario de la insatisfacción, ya que algo que no causa insatisfacción no necesariamente satisface o motiva y viceversa. Un ejemplo de esto podría ser el caso de los horarios de un empleado en una empresa, los cuales pueden no causarle ningún problema ni insatisfacción alguna, no obstante, no quiere decir que necesariamente estos horarios le motiven para sentirse más satisfecho en su trabajo.

Sin embargo este modelo ha recibido críticas en el sentido de que el estudio en el cual se basó no usó una muestra suficientemente variada como para llegar a una generalización de resultados.

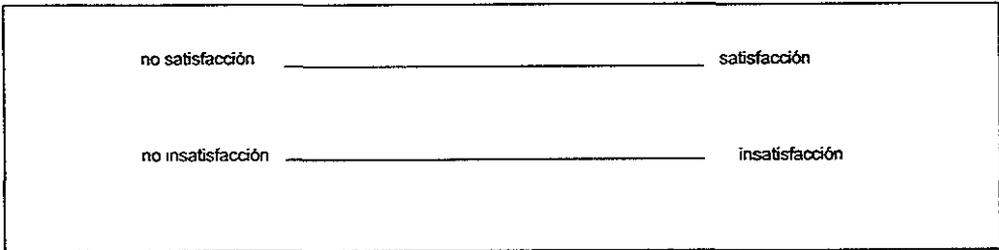


Figura 2.3 Se muestran las dos dimensiones diferentes en donde se encuentran la satisfacción o motivación y la insatisfacción o factores higiénicos, en donde la satisfacción es diferente de la no insatisfacción.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta teoría se basa en los conceptos de aprendizaje, ya que de acuerdo al autor las necesidades surgen de acuerdo al tipo de cultura que existe en una sociedad, lo cual implica que se puede influir en las necesidades y por tanto en la motivación de los individuos por medio de la capacitación y la educación. El autor propone tres necesidades aprendidas que serían:

- De logro (nLog), cuando los individuos tienen esta necesidad buscan el éxito que les confiere status, generalmente toman riesgos moderados y les gusta recibir retroalimentación sobre su desempeño.
- De afiliación (nAf), manifestado por el deseo de compañerismo y altruismo, quienes tienen esta necesidad generalmente buscan trabajos en donde tengan mucha interacción con los demás.
- De poder (nPod), expresado por el deseo de influenciar a otros, esta necesidad se manifiesta por

comportamientos para llamar la atención de los demás, persuasión y en un momento dado inflexibilidad para cambiar de opinión cuando hay una confrontación.

Esta teoría usa el Test de Apercepción Temática para detectar las necesidades incluso inconscientes de cada individuo. La prueba consiste básicamente una serie de láminas con dibujos que se muestran a las personas al tiempo que se les pide que narren brevemente lo que ven en ellos, de tal manera que las personas relatarán historietas en las que reflejarán sus necesidades dominantes.

2.2.2 Enfoque de proceso

Teoría del Refuerzo

Basada en el condicionamiento operante de Skinner, que postula que la conducta esta influenciada por sus consecuencias, esto es, las personas tienden a repetir aquellas acciones que les traen como consecuencia algo agradable y de la misma forma tienden a evitar aquellas que traen consecuencias desagradables. Llevando esta concepción al campo de la motivación se tiene que cuando el individuo tiene una carencia o necesidad emite una acción dirigida hacia la satisfacción de dicha necesidad, después de varios intentos o acciones se tendrá que la necesidad ha sido satisfecha parcialmente, satisfecha totalmente o no satisfecha, y de acuerdo a cada uno de estos resultados es que el individuo tenderá a repetir las acciones que lo llevaron a la satisfacción y evitará las que no dieron resultados exitosos.

Así se utilizan una serie de técnicas que usan el refuerzo como una manera para que la gente relacione sus acciones con determinadas consecuencias y regular su comportamiento mediante principios básicos como:

Reforzamiento positivo: proceso por el cual se logra el aumento de una conducta determinada mediante la presentación de determinados estímulos que siguen a la conducta.

Reforzamiento negativo: proceso en donde se dejan de presentar determinados estímulos a un individuo, aumentando así la posibilidad de que la conducta a la que sigue se repita nuevamente

Castigo: cuando se presentan estímulos que disminuyen la aparición de la conducta a la que sigue

Extinción: cuando un estímulo deja de ser presentado asociado a una conducta, gradualmente empieza a perderse esa relación que existe entre ellos y por tanto la conducta tiende a disminuir.

Utilizando estos principios se desarrollan una serie de programas que tienen como finalidad modificar la conducta del individuo en la organización de tal manera que se incrementen sus conductas enfocadas al buen desempeño y productividad y disminuyan o desaparezcan otras conductas no deseables en el medio laboral.

Estos programas administran el reforzamiento de dos formas principalmente, por número de respuestas o por tiempo, quedando de la siguiente manera.

Programas de razón fija (PRF), se le pide al individuo que de un número constante de respuestas para darle un reforzador. Un ejemplo de este tipo de programa son los trabajos a destajo en donde se paga a los empleados por número de pieza.

Programas de razón variable (PRV), el número de respuestas que se pide al individuo varía de refuerzo en refuerzo, lo que hace que el número de respuestas que emite sea muy alto. Un ejemplo de este tipo de programa puede ser el número de ventas que se exigen a un vendedor para darle una comisión, el cual varía de mes a mes.

Programas de intervalo fijo (PIF), cuando el refuerzo es introducido a intervalos de tiempo constantes, así solo se requiere de un determinado intervalo de tiempo y una sola respuesta del individuo para dar el reforzador. Con este tipo de programas las respuestas disminuyen a medida que el individuo discrimina que sólo necesita tiempo, emitiendo respuestas hasta que este intervalo va a completarse. Un ejemplo de este tipo de programa puede ser el sueldo mensual que se recibe generalmente por un empleado.

Programas de intervalo variable (PIV), comprenden la introducción del reforzador a intervalos de tiempo irregulares, dando como resultado una alta velocidad de respuestas. Un ejemplo de la aplicación de este tipo de programas puede ser el caso de las promociones.

Para implementar esta serie de programas tienen que seguirse los siguientes pasos:

- Identificar y definir el comportamiento específico por medio de la observación y medición para poderlo controlar.
- Se debe medir su frecuencia para obtener una perspectiva clara de la fuerza del comportamiento y a su vez usar este dato como un parámetro de comparación entre el comportamiento antes y después de la aplicación de programas.
- Realizar un análisis funcional de la conducta ABC en donde A se refiere a los antecedentes del comportamiento, B al comportamiento en sí y C a las consecuencias del comportamiento.
- Fortalecer conductas deseables y debilitar los comportamientos no deseables.

Teoría de la expectativa

Esta teoría es propuesta por Vroom, quien postula que la mayoría de las conductas se controlan voluntariamente y por tanto la motivación también. Para entender esta teoría hay que definir primero algunos términos:

- Resultados de primer nivel, se refieren a los asociados con la realización de una acción, en el trabajo se refieren a la productividad, ausencias, bajas, desempeño, etc.
- Resultados de segundo nivel, son los hechos que perciben las personas como incentivos que los motivan, en el caso del trabajo se hablaría de salario, aceptación, promoción, reconocimiento, etc.
- Instrumentalidad, es la relación que la persona percibe entre un resultado de primer nivel para recibir uno de segundo nivel.
- Valoración, es la preferencia que presenta la persona hacia ciertos resultados de segundo nivel que lo motivan y el resultado de primer nivel que escoja para lograrlo. De esta manera hay valoraciones positivas cuando se prefiere un resultado ya sea primario o secundario y hay valoraciones negativas cuando se trata de evitar dicho resultado.
- Expectativa, que se refiere a la creencia de la persona de que hay una probabilidad de que a determinada conducta hay un resultado concreto, es decir, que si escoge un resultado de primer nivel habrá como consecuencia un determinado resultado de segundo nivel. Estas expectativas también tienen valores según el grado de probabilidad que exista siendo las más fuertes de +1 y las menos de 0.

De esto resulta que la motivación es una función multiplicativa de la valoración de cada resultado de primer nivel (V_1), y la expectativa percibida de que una conducta en concreto irá seguida por un resultado concreto de primer nivel (E). Esto se podría calcular asignando valores a los factores mediante una fórmula quedando como sigue:

$$M = f(V_1 \times E)$$

Así, Vroom sustenta que los seres humanos al ser pensantes, abrigan creencias, expectativas y esperanzas con respecto a eventos futuros, y por tanto para poder hacer un análisis y determinar cuáles son las motivaciones que existen, se debe examinar lo que los individuos creen y esperan que deben hacer para satisfacer tales necesidades.

Críticas a esta teoría sustentan que si bien se trata de medir cada una de las variables relacionadas a la motivación, estos valores no son confiables, pues al tratarse de hechos no tangibles, se cae en la subjetividad de cada persona al asignarles valores a cada variable de acuerdo a una escala

Teoría de la equidad

Esta teoría fue desarrollada por Adams y se basa en el supuesto de que los empleados constantemente comparan los resultados que obtienen con sus esfuerzos y los que obtienen otros empleados que se encuentran en una situación que consideran similar a la propia, buscando una igualdad o equidad. Existen cuatro principios básicos que son los siguientes:

- **Persona**, se refiere al individuo que percibe la situación de equidad o desigualdad.
- **Referentes**, cualquier individuo o grupo de individuos que son usados como parámetro de comparación por la Persona.
- **Inputs**, características individuales que considera la Persona que aporta al trabajo, las cuales pueden ser atribuibles como la edad, sexo y la raza, o adquiridas como la experiencia, la habilidad y los conocimientos.
- **Resultados**, lo que la persona recibe del trabajo, como reconocimientos, salario, beneficios, etc.

Las principales críticas que se han hecho a esta teoría están relacionadas al enfoque seguido durante las investigaciones, las cuales han sido a corto plazo, por lo que se desconoce los efectos de la desigualdad a largo plazo. Otra crítica es el hecho de que esta perspectiva ignora las reacciones a desigualdades en términos de toma de decisiones, pues existen diferencias individuales, por las cuales no se puede pensar que todos los individuos reaccionen de la misma manera ante un mismo grado de desigualdad o a la percepción de los hechos que la ocasionan.

Teoría Porter Lawler

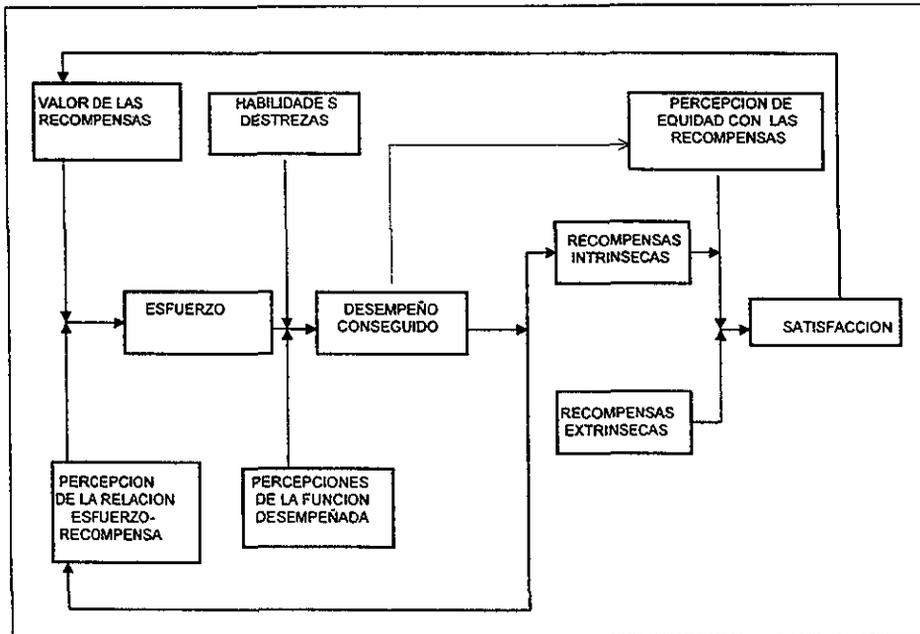
Porter y Lawler desarrollaron una teoría que explica la motivación integrando elementos de la teorías de la expectativa y de la equidad. Este modelo está conformado básicamente por cinco variables que son: Esfuerzo, percepción, ejecución, recompensas y satisfacción.

El proceso de la motivación se da relacionando los factores anteriores de la siguiente manera:

- 1.- El desempeño depende de tres variables: las habilidades y destrezas, las percepciones sobre la función que se desempeña y el esfuerzo que se realiza.
- 2 - El esfuerzo depende del valor percibido de la recompensa y la expectativa que se tiene de que determinado nivel de esfuerzo resultará en cierta recompensa por ello.
- 3.- El logro del nivel deseado en el desempeño puede resultar recompensado intrínsecamente

(sentimientos de realización, competencia y autoestima) y/o extrínsecamente (bonos, incentivos y promociones).

Un punto importante de esta teoría radica en que plantea que la motivación se produce de forma contraria a lo que se tenía concebido por la influencia de la corriente de las Relaciones Humanas, ya que concluye que la motivación es producida por el desempeño y no al contrario. Por otra parte esta teoría también establece la relevancia entre las recompensas recibidas y el esfuerzo realizado.



En la figura 2.4 se observa el proceso de acuerdo al modelo de Porter Lawler. La línea punteada entre el desempeño y la recompensa extrínseca indica que puede no haber relación entre ellos debido a las decisiones que al respecto tome la empresa. La línea discontinua entre el desempeño y la equidad sobre la recompensa recibida representa que los individuos tienen su propia percepción de cómo hacer equivalentes la recompensa lograda y el esfuerzo invertido.

Si se hace un análisis de estas teorías se verá que no son excluyentes unas de las otras, por ejemplo en el caso de las de contenido se tiene que básicamente están proponiendo lo mismo, ya que explican la motivación humana a través de una serie de necesidades, que al compararse de teoría a teoría pueden bien ser equivalentes entre sí tal como se tiene en las necesidades de existencia que propone Adelfer que es equivalente a las fisiológicas y de seguridad de Maslow, mientras que las necesidades de afiliación de Mclelland corresponden a las de estima y las de logro y poder a las de autorrealización de Maslow.

En cuanto a la teoría de Herzberg, en donde se está proponiendo la existencia de dos factores: satisfactores o motivadores e insatisfactores o higiénicos, lo cual es relevante en el sentido de que cuestiona el hecho de que la satisfacción y la no satisfacción sean o no equivalentes, pero no lleva el modelo más adelante, ya que estos dos factores se ven incluidos dentro de las categorías que manejan las demás teorías y por tanto puede ser insuficiente.

Por tanto se considera que el modelo propuesto por Maslow es suficiente, ya que en el se encuentran contenidos las necesidades señaladas por los demás modelos, desde las fisiológicas hasta las de autorrealización. Aunque cabe señalar que es importante contemplar la crítica hecha sobre las diferencias individuales en la toma de decisiones y en el no necesario orden jerárquico que se sigue en la satisfacción de necesidades.

Con respecto a las teorías que explican el proceso, se tiene que la de Porter-Lawler integra elementos tanto de la Teoría de Expectativas como de la de Equidad. Sin embargo, si se recuerda estos autores proponen que la motivación está en función del esfuerzo calculado, la percepción de la función a realizar, las recompensas esperadas por ello y la satisfacción que realmente se obtiene.

Por su parte la Teoría de Contingencias propone la motivación también en función de la recompensa, esto es de las acciones que un individuo emite dependiendo si con ellas ha logrado el éxito en la satisfacción de sus necesidades o no, por lo que también se puede hablar de una expectativa.

La diferencia estriba en la importancia que estos modelos otorgan a cada uno de los factores, ya que mientras en la Teoría de Porter-Lawler se dice que lo que motiva las acciones de los individuos es el desempeño, la Teoría conductual opina que es la recompensa. En la presente se retomará el segundo modelo, ya que se concuerda en que es el efecto que las recompensas tienen en los actos de las personas lo que influye las acciones escogidas para lograr la satisfacción de sus necesidades, y por otro lado este modelo aporta también una serie de elementos para la aplicación de programas basados en el estudio de la conducta humana, lo cual hace que sea muy útil en la predicción y control de los factores relacionados a la motivación.

Así, para la presente se considerará que la motivación está en relacionada con el conjunto de fuerzas que mantienen, dirigen y sostienen la conducta de acuerdo a una serie de necesidades que presenta el individuo y que puede estar representado por el modelo de Maslow y que el proceso por medio del cual se puede en un momento dado explicar, modificar y predecir es el de Contingencias.

2.3 INDICADORES

La falta de motivación o satisfacción de los empleados en una organización no es algo que se presente de la noche al día, por el contrario es un proceso que se va dando de manera gradual, por lo que es importante detectar de manera oportuna las señales o síntomas que evidencien la situación. Algunos de los síntomas más claros del deterioro de las condiciones de trabajo en una organización son los siguientes:

Robos

De acuerdo con Rodríguez (1992), en muchas ocasiones los empleados pueden llegar al grado de sustraer bienes de la empresa debido a la frustración que les causa el trato impersonal en la empresa, siendo así el robo una manera de "vengarse" de los supervisores. Esta situación causa que las empresas reaccionen de manera estricta y amenazante por las grandes pérdidas que esto implica, sin embargo, esto no es la mejor solución al problema y en un momento dado puede aumentar la insatisfacción.

Ausentismo

Se ha visto que aquellos trabajadores que se encuentran menos satisfechos en sus trabajos tienden a faltar más que los satisfechos. De acuerdo con la autora anterior, parece ser que estas ausencias no se dan de manera planeada o premeditada sino que se presentan más en ocasiones propicias que se pueden justificar mediante alguna excusa.

Un caso que ilustra esta situación es el de la empresa Sears Roebuck (en Hernández, et al, 1995), en donde se realizó un estudio en el cual se pudo apreciar la relación entre la insatisfacción y el ausentismo en dos filiales, una localizada en Nueva York y otra en Chicago en donde las políticas permitían faltar a los empleados por razones que estuvieran fuera de su alcance. Durante el estudio se presentó una nevada en Chicago, en la cual se observó que la mayoría de los empleados detectados previamente como insatisfechos se ausentaron, mientras que en Nueva York en donde no hubo ninguna situación propicia para que faltaran los empleados, no se vio diferencia entre los empleados satisfechos y los insatisfechos. Estos resultados apoyan lo afirmado por el autor anterior

De acuerdo con Chiavenatto (1983), las causas intrínsecas del ausentismo están relacionadas con los siguientes factores:

a) Nivel del empleo, en situaciones en donde las empresas tienen demanda de empleados se ha visto que aumenta el ausentismo debido a que no temen faltar pues asumen que no serán despedidos ya que la empresa los necesita, y que si esto llega a ocurrir encontrarán rápidamente otra oferta de trabajo por la situación general de demanda de empleados en las demás empresas; en la situación contraria se percibe una disminución del ausentismo.

b) Salarios, no existe mucho acuerdo entre si hay una relación de menor ingreso mayor ausentismo o al contrario, pues también se ha encontrado que cuando los trabajadores reciben un ingreso considerado como alto hay un índice alto de ausentismo, tal vez debido a que no necesitan satisfacer esa necesidad económica y no se sienten apurados de faltar algún día y que haya consecuencias en este aspecto.

c) Sexo y situación familiar, en general los estudios indican que es mayor en las mujeres, debido a que ellas son las que se encargan de resolver las situaciones menos problemáticas con respecto a los hijos, dejando a los hombres la solución de los problemas familiares mayores que se presentan con menor frecuencia.

d) Edad, ya que parece ser que es mayor en los jóvenes menores de 20 años, tal vez debido a que son más impulsivos, que en las personas mayores que son más estables y posiblemente encuentren menos fácil una oferta de trabajo.

Otro estudio revelado por Kellogg (en Chiavanello, op. cit.), encontró que los factores relacionados al ausentismo son los siguientes:

- El sexo, ya que se encontró que las mujeres faltaban más que los hombres
- El día de la semana, pues hay mayor ausentismo los lunes y es menor los miércoles y los jueves
- Días festivos, pues aumenta en días posteriores a estos.
- La actividad desempeñada, pues se vio que faltaban más los empleados de oficina que los de fábrica.
- Las condiciones climáticas.
- El tamaño de la empresa, pues se presenta más ausentismo en las pequeñas que en las grandes.
- Las enfermedades.
- La antigüedad de los empleados, ya que los empleados faltan mucho en su primer año de trabajo y menos en los años siguientes.

Rotación de personal

De acuerdo con Reyes Ponce (1991), se define la rotación de personal como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector departamento o puesto, sin considerar como rotación los incrementos de puesto o las sustituciones. Según las causas por las que se de la rotación se pueden clasificar en dos categorías que de acuerdo a Leap y Crino (en Maiz, 1994) y Fridrich (en Soto, 1987) que son la involuntaria cuando por razones de invalidez, jubilación, muerte o condiciones de contrato laboral, se termina la relación de trabajo, y la voluntaria cuando el empleado tiene opción de permanecer en la empresa pero se retira. Sobre estas últimas se dirigirá el enfoque, ya que por las primeras poco se puede hacer en la empresa, pero las segundas dependen en gran parte de las acciones que se tomen.

La rotación cobra gran importancia para las organizaciones laborales debido a que es la causa de gastos, los cuales se pueden prevenir. Chiavenato (op. cit.), menciona las siguientes áreas en donde se pueden provocar trastornos de ésta índole:

- Reclutamiento y selección, al emitir nuevas solicitudes, por gastos del personal del área, por anuncios para el reclutamiento y por exámenes médicos para los candidatos.
- Registro y documentación, en mantenimiento del personal, de papelería, y de pagos.
- De Integración, por inducción y entrenamiento.
- Por desvinculación, en documentación, entrevista, por indemnizaciones.

Por su parte Reyes Ponce (op. cit.), agrega otros gastos indirectos de la rotación de personal:

- En la producción, por el vacío que deja un empleado en lo que se le sustituye.
- Por desperdicios o accidentes del nuevo empleado en la fase de adaptación, por tiempo extra para mantener el nivel de producción.
- Por equipo que no se usa en lo que llega el nuevo empleado
- Por adaptación del equipo de trabajo al nuevo empleado.

Como ya se mencionó, si bien la causa de la rotación de personal no siempre es la insatisfacción de los empleados en la organización, si es ésta uno de los más importantes. De acuerdo con Mondragón (1994), las principales causas de la insatisfacción para los empleados son:

- a) De acuerdo a diversas investigaciones cuando los empleados consideran que la retribución que están recibiendo por su trabajo es baja, habrá una mayor posibilidad de que busquen otro empleo mejor remunerado.

b) Autorealización, en muchas ocasiones se ha cometido el error de creer que el único fin que tienen los empleados para trabajar es el de recibir un ingreso económico y que por tanto la única forma de motivarlos es por medio de los incentivos económicos. No obstante, se ha demostrado por medio de estudios que otro factor importante en la motivación laboral es el deseo de desarrollar el potencial propio, y de manifestar sus inquietudes.

c) Relaciones laborales, referente a las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, ya sea con jefes, compañeros y/o subordinados o por amistad. Se han encontrado evidencias de que la mayoría de la gente busca estar en compañía de otros que se encuentran en condiciones similares, debido tal vez a que esto les da mayor seguridad al compartir ideas y vivencias. En cuanto a las relaciones con el jefe, los resultados de las investigaciones indicaron que los trabajadores son capaces de abandonar el trabajo al no sentirse satisfechos con sus superiores.

Desempeño

Otro factor que se ha estudiado como un indicador de la motivación es el del desempeño, sin embargo, aún no se ha demostrado que existe una relación directa entre ellos por lo que de acuerdo a Martínez (op. cit.), existen básicamente tres posturas, las cuales a continuación se mencionan:

a) *Una alta satisfacción produce un alto desempeño.* Esta postura se basa en el movimiento de las Relaciones Humanas que inició con los estudios de Mayo en Hawthorne mencionado anteriormente, en donde se concluyó que cuando los trabajadores de la fábrica se sentían tomados en cuenta, elevaban la producción. No obstante esta postura ha recibido numerosas críticas en el sentido de que los datos que se han obtenido no tienen un respaldo experimental.

b) *El desempeño conduce a la satisfacción.* Esta segunda postura está encabezada por Porter Lawer que realiza una integración de las teorías de la expectativa y la equidad. Básicamente propone lo contrario a la corriente de las Relaciones Humanas, argumentando que cuando las personas realizan un buen trabajo reciben recompensas y esto les genera satisfacción. Por tanto hay dos elementos involucrados, el primero se refiere a la expectativa que el empleado tiene de recibir recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas asociadas a su desempeño y el segundo se refiere a la percepción de justicia o igualdad con que el empleado sienta que recibe dichas recompensas en comparación a otros empleados que desarrollan la misma actividad y por el esfuerzo realizado en su desempeño.

Esta postura ha recibido apoyo debido a los estudios recientes de Greene, Bowen y Segel, que obtuvieron correlaciones positivas entre desempeño y satisfacción, con lo cual queda comprobado que el

desempeño diferencial determina la recompensa y ésta a la satisfacción.

c) *La satisfacción y el desempeño no tienen relación* Se puede hablar de una tercer postura, según la cual, no existe relación causal entre la satisfacción y el desempeño, ya que de acuerdo a los investigadores existen dos premisas: la primera que sostiene que las recompensas producen satisfacción y la segunda que dice que las recompensas basadas en el desempeño actual afectan el desempeño subsecuente. Así se puede decir que son las recompensas el factor que determina tanto al desempeño como a la satisfacción.

Este enfoque se apoya en el hecho de que en los resultados de los estudios de Greene, solo se obtuvo una correlación positiva cuando los individuos estaban conscientes de la relación entre el desempeño y las recompensas que recibirían por ello, ya que cuando no se les informaba, la correlación era nula.

2.4 MEDICIÓN

Como se vio anteriormente la motivación es un constructo teórico y por tanto es difícil de medir debido a que no es tangible. Actualmente se intenta identificar a la motivación por medio de lo que se llama satisfacción en el trabajo, la cual se puede definir como la expresión verbal de los sentimientos mantenidos por los empleados acerca de diferentes aspectos del trabajo, por lo cual se han usado escalas de actitud, que son listas en donde se marcan condiciones de trabajo, acerca de las cuales los empleados expresan sentimientos de satisfacción o insatisfacción relativos a su situación particular de trabajo. Sin embargo existen dificultades en este método, una de ellas se refiere al hecho de que dos empleados con motivaciones diferentes puede obtener una puntuación igual en la prueba, ya que para la calificación de la escala solamente se suman y se promedian todos los reactivos, lo cual ocasiona que no se hagan diferencias en cuanto a los diferentes factores que influyen en la motivación de cada uno de los individuos.

Por otra parte, los datos que se obtienen en muchos casos hacen referencia a las condiciones que existen de trabajo y no a la insatisfacción o a las necesidades de los empleados. Para evitar esta desventaja, algunos investigadores han adicionado a los reactivos de las escalas otros que indiquen la importancia relativa de cada una de esas situaciones que se presentan en área laboral, lo cual hace más completa la información que se obtiene.

Otros medios por los cuales se intenta evaluar la satisfacción en el trabajo son, de acuerdo a Soto (op. cit.) y Rodríguez (1992), las que a continuación se indican:

Entrevistas de salida

Que se aplican a los individuos que abandonan voluntariamente el empleo y que por lo tanto pueden ser más francos en sus respuestas sobre las ventajas y las desventajas que encontraron al desempeñarse en sus puestos. No obstante, no siempre se obtienen respuestas confiables ya que en algunos casos los empleados tienen temor de no obtener una buena recomendación de la empresa para conseguir otro empleo.

Cuestionarios

Enviados por correo a los empleados que renunciaron en un intervalo relativamente corto de tiempo, en este caso la información pudiera ser más confiable debido a que en muchos casos los exempleados ya se encuentran bien ubicados en otro empleo.

Encuestas

Por medio de la cual se obtienen datos a nivel masivo sobre las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la empresa. Entre algunos beneficios que se obtienen por medio de ella se encuentran los siguientes:

- Comunicación que fluye en todas direcciones, de los directivos a los empleados, de los empleados a los directivos y en general cuando se discute y se obtienen resultados.
- Cambio de actitudes, por parte de los empleados puede representar una señal de que se interesan por su opinión y sus problemas y por otro lado de acuerdo a los resultados se pueden producir cambios en la empresa. Cabe señalar que estos cambios no siempre se producen en muchos casos por la resistencia que existe por alguna de las dos partes.
- Detección de Necesidades de Capacitación, ya que es en muchos casos la única forma en que los empleados pueden reportar sobre alguna deficiencia para cumplir su propia función o incluso la de sus mismos supervisores.

- Satisfacción en el trabajo, ya que es la finalidad de la misma el detectar necesidades para implementar cambios dirigidos a este aspecto.

Las condiciones necesarias para que una encuesta produzca los beneficios anteriores son:

- Que los directivos la apoyen activamente.
- Que los empleados participen en su planeación.
- Que exista un objetivo claro para su realización.
- Que se diseñen y apliquen siguiendo los lineamientos de una investigación formal.
- Que la gerencia esté dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
- Que tanto los resultados como las acciones que se emprendan se den a conocer a los empleados.

Cualquiera de los instrumentos mencionados puede ser útil dependiendo de la información que se desee obtener, pero hay que advertir que existen dos requisitos indispensables, que como nos mencionan Hernández, Fernández y Baptista (1997), tienen que cumplir todos ellos: la confiabilidad y la validez.

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto, produce los mismos resultados. Esta se calcula por medio de fórmulas para obtener coeficientes de confiabilidad y los valores que se obtienen varían de 0 a 1, donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y el 1 máxima confiabilidad.

Los métodos más usados para la obtención de la confiabilidad son los siguientes:

Medida de estabilidad, que consiste en aplicar el mismo instrumento a un mismo grupo de personas en dos ocasiones diferentes y obtener la correlación entre los datos obtenidos. Sin embargo con este método surge la posibilidad de que si existen cambios en las respuestas se deban a que el período entre la primera y segunda aplicación haya sido muy largo, o que por el contrario las respuestas sean iguales porque el período fue muy corto y las personas todavía recuerdan sus respuestas.

Método de formas alternativas, en donde la comparación de los resultados se hace con respecto a otro instrumento que se considere equivalente en contenido, instrucciones, duración y otras características. La aplicación se hace generalmente a un mismo grupo de personas en un período relativamente corto.

Método de mitades separadas, que a diferencia de los dos anteriores no requiere de dos aplicaciones, sino que se divide el instrumento en dos mitades y los resultados obtenidos en cada una de ellas se correlaciona.

Con respecto al segundo requisito mencionado, la validez, se tiene que esta se puede definir como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, lo cual en apariencia es sencillo, pero existen casos como el de la motivación que son constructos teóricos y por tanto intangibles, por lo que se vuelve más compleja la determinación de si un instrumento es válido o no.

La validez se puede obtener por tres tipos de evidencia:

De contenido, que se refiere al grado en que un instrumento domina el tema que mide. Un instrumento de medición debe contener todos los reactivos del dominio de contenido de las variables a medir. Este tipo de validez es compleja de obtener, ya que es necesario revisar cómo ha sido utilizada la variable por otros investigadores y de acuerdo a ello elaborar un universo de reactivos posibles para medir las variable, después se extrae un muestra probabilística, se administran los reactivos y se correlacionan los resultados de los reactivos entre si.

De criterio, que establece la validez de un instrumento de medición comparándolo con algún criterio externo como puede ser la predictividad sobre la eficiencia del instrumento. Su cálculo es relativamente sencillo, pues se determina mediante la correlación con el criterio establecido.

De constructo, que puede ser la más importante para una investigación, ya que se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo a constructos determinados por algún marco teórico. Este tipo de evidencia incluye tres etapas:

- Se establece y especifica la relación teórica entre ambos conceptos.
- Se correlacionan ambos conceptos y se analiza la correlación de constructo de una medición en particular
- Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría, por lo que no es posible si no existe un marco teórico que soporte la variable con relación a otras variables.

En cuanto al cálculo de la validez de constructo, esta se suele determinar por medio de un "análisis de factores".

Así la validez total de un instrumento se encuentra definida por la suma de los tres tipos de evidencia, la de contenido, la de criterio y la de constructo.

Ahora bien, estos dos requisitos mencionados son independientes uno del otro de tal forma que el que un instrumento sea confiable no implica que sea válido, pues puede ser muy constante en los resultados obtenidos durante varias aplicaciones pero no estar midiendo lo que realmente se pretende medir. Por esa razón es que hay que ser cuidadosos con el uso de estos instrumentos.

CAPITULO 3

LA MOTIVACION EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

3.1 ANTECEDENTES

La empresa fue fundada hacia 1960 en el estado de Nuevo León con el principal objetivo de brindar un sistema de entretenimiento de calidad a sus usuarios. En un inicio este servicio estaba limitado únicamente a un municipio del estado, sin embargo, desde hace 6 años sus servicios se expanden hasta cubrir 8 municipios. Actualmente está en trámite su extensión a por lo menos tres municipios más que también se encuentran dentro del mismo estado.

Entre los objetivos que tiene la empresa a nivel interno se encuentra el de buscar la satisfacción, el desarrollo personal y socioeconómico de su recurso humano. Para lograrlo la Gerencia de Recursos Humanos tiene marcados algunos lineamientos, que de acuerdo con una entrevista realizada a la Gerencia de Recursos Humanos por J. Hernández, et. al (1997), son los siguientes:

Integración del personal

Que consiste básicamente en la realización del proceso de inducción de los empleados de nuevo ingreso con la finalidad de que conozcan y se adapten más fácilmente a la empresa, a sus áreas de trabajo, sus actividades y a sus nuevos compañeros. Dentro de este proceso se les presenta un video en el cual se les informa del giro de la empresa, sus objetivos, la cobertura, las principales áreas y funciones de cada una de ellas, así como también las normas, reglamentos y políticas internas.

Este proceso se lleva a cabo en forma conjunta tanto por parte del Departamento de Recursos Humanos como por la Jefatura del área en la cual va a ingresar el empleado.

Capacitación y Adiestramiento

La cual empieza desde la inducción misma y continúa con la aplicación de un programa de Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación (DNAC), a través del cual se detectan las deficiencias o necesidades del personal en las diferentes áreas. Posteriormente el Gerente de Recursos Humanos desarrolla programas de capacitación que imparte a los Jefes de área para que estos a su vez los transmitan a sus subordinados. Esto tiene como finalidad el desarrollar las habilidades necesarias en los jefes de área para impartir cursos y dirigir grupos y que cada uno de ellos sea responsable de la capacitación en su Departamento.

Por tanto la capacitación se realiza dentro de las instalaciones, con instructores internos y dentro del horario de la empresa. Cuando se llega a requerir de instalaciones fuera del Departamento se usan las instalaciones del comedor de la empresa, auxiliándose de material como películas, manuales y proyecciones.

Actualmente, con el crecimiento de la empresa se tiene planeado crear una Jefatura de Capacitación dentro del Departamento de Recursos Humanos y construir salas especiales para tal actividad.

Comunicación

La empresa tiene como política el que no existan barreras en la comunicación, y que ésta debe fluir en varios sentidos: ascendente, descendente y horizontal. Para ello se utilizan medios de comunicación formales e informales entre los que se encuentran el teléfono, los memorándums, las juntas, los carteles y las pizarras ubicadas en lugares estratégicos de las instalaciones.

Motivación

Con el fin de lograr una satisfacción en su personal la empresa a tomado una serie de medidas entre las que se encuentran las siguientes:

- Se trata de que el personal se sienta parte de la empresa considerando sus opiniones en los procesos de trabajo.
- A los empleados que tienen más de tres meses en la empresa se les da un precio preferencial de

los servicios que ofrece la empresa.

- Cada mes se realiza un listado que contiene los nombres de los empleados que cumplen años durante ese mes. La cual se coloca en el pizarrón de cada uno de los departamentos y el día último de cada mes se les invita a participar en una reunión en la cual se les festeja con un pastel.
- Se organizan actividades deportivas con equipos de football y softball que han integrado aproximadamente a un 20% de los empleados.
- Para cubrir las vacantes la empresa tiene la política de dar preferencia a las promociones internas de los empleados que han tenido un buen desempeño.

Liderazgo y dirección

La empresa considera que un líder debe tener características como honorabilidad, honestidad, madurez mental y emocional, habilidad en el manejo de grupos y conocer y aplicar el proceso administrativo. La formación de líderes se busca mediante la DNAC.

Así mismo busca no dirigir al personal para que sus metas personales se adhieran a las metas de la empresa por medio del trabajo en equipo, en el cual trata de que la gente trabaje por responsabilidades y no por presiones. Por último, se busca que la toma de decisiones sea basada en valores para su mejor funcionamiento.

Valores

Los valores que la empresa promueve internamente hacia los empleados son los siguientes:

- Respeto a la dignidad humana
- Superación constante
- Trabajar con cero errores
- Respeto a la familia
- Respeto al compañero
- Respeto al trabajo
- Respeto al cliente
- Honestidad
- Discreción

- Lealtad

Estos valores se promueven tanto en forma explícita a través de cursos y carteles; como de manera implícita por medio del ejemplo y en algunas ocasiones con la aplicación de sanciones cuando se da la violación a alguno de ellos, las cuales van desde amonestaciones con retroalimentación por parte del jefe inmediato hasta la rescisión del contrato.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa es dirigida por un consejo administrativo compuesta por un Presidente, un Vicepresidente y un Director General. La estructura organizacional de la empresa esta conformada además por seis gerencias (ver figura 3.1), que son las siguientes:

Gerencia Administrativa, la cual se encarga de la administración de recursos económicos en la empresa, las finanzas y la contabilidad.

Gerencia Técnica, tiene como objetivo principal el proporcionar las herramientas y el equipo técnico que permiten a la empresa ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

Gerencia de Recursos Humanos, esta encargada del Reclutamiento y Selección, la Capacitación, Sueldos y compensaciones, Descripciones de puestos, proyectos de Calidad, Evaluación y Desarrollo del personal.

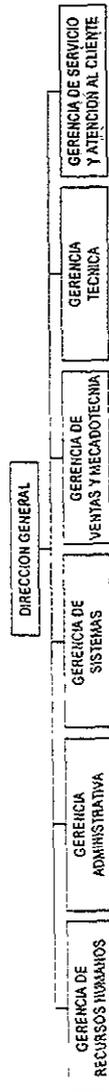
Gerencia de Atención y Servicio al Cliente, encargada de atender directa o telefónicamente al cliente, de informar y asesorar sobre los servicios que se ofrecen, de aclaraciones en los cobros o situaciones problemas de cada uno de los usuarios, así como de la cobranza del servicio.

Gerencia de Sistemas, que se enfoca al desarrollo e implementación de tecnología que permita mejorar los procesos dentro de cada una de las áreas para optimizar el tiempo y los recursos.

Gerencia de Ventas y Mercadotecnia, que se enfoca al desarrollo e implementación de estrategias que permitan la mayor aceptación y la competitividad del producto en el mercado.

Figura 3 1

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO



3.3 SITUACIÓN ACTUAL

La información y comentarios que se mencionan en este apartado se derivan de la experiencia propia en la Gerencia de Recursos Humanos dentro del departamento de Reclutamiento y Selección de la empresa. Durante esta estancia se pudo notar que una de las problemáticas que actualmente enfrenta la Gerencia de Recursos Humanos es el alto porcentaje de rotación en su personal, esto se manifestaba notoriamente al cubrir las vacantes y al hacer las entrevistas de salida al personal que se presentaba a renunciar.

El cuadro 3.1 muestra el porcentaje de rotación del periodo que comprende del mes de septiembre de 1997 a julio de 1998.

CUADRO 3.1

MES	% DE ROTACIÓN
Septiembre	5.43
Octubre	3.26
Noviembre	3.04
Diciembre	5.00
Enero	6.22
Febrero	4.95
Marzo	6.35
Abril	3.86
mayo	4.80
Junio	3.02
Julio	5.25

Cabe mencionar que la información que la empresa proporcionó corresponde al porcentaje de rotación total, por lo que los datos presentados en el cuadro anterior no se ven significativamente altos, ya que se obtienen de un promedio entre los puestos que presentan mucha rotación y los que no varían.

Sin embargo durante mi estancia en la empresa se vio manifestada en toda la Gerencia de Recursos Humanos la necesidad de disminuir dicho porcentaje, ya que ocasionaba problemas tales como el no poder cubrir con los incrementos de plaza que se generaban mes con mes por el crecimiento de la empresa, ya que en muchas ocasiones ingresaban el mismo número de empleados que el que renunciaba. Otro problema que se genera en la empresa es el relativo a la productividad, ya que la demanda del servicio es mucha y no hay personal con que cubrirla. Por

último hay que considerar los gastos en entrenamiento, selección, documentación y adaptación del empleado como mencionan Reyes Ponce (1991) y Chiavenetto (1983).

Por otra parte, se recopiló información de los cuestionarios de salida (anexo 1) disponibles en los expedientes de los empleados que se han presentado a renunciar durante el período de septiembre de 1997 a marzo de 1998. Dichos empleados se agruparon en tres diferentes niveles en los cuales se detectó que se presentaba mayor grado de rotación que fueron:

- *Empleados de nivel operativo*: 10 varones y mujeres de edades entre 20 y 35 años que desempeñan puestos en los que generalmente se requiere desarrollar actividades físicas como técnicos e intendentes. El nivel de estudios de este grupo es de primaria o secundaria.
- *Empleados del área administrativa*: 34 hombres y mujeres de edades entre los 17 y 24 años que se desempeñan en puestos de oficina como secretarías, ejecutivos de atención al cliente y de telemarketing. El nivel de estudios de este grupo es de preparatoria o carrera técnica.
- *Auxiliares administrativos*: 5 hombres y mujeres de edades de entre 23 y 29 años que se desempeñan como auxiliares de Jefes de Departamentos en áreas como contabilidad, nóminas, publicidad, jurídica o sistemas. El nivel de estudios de este grupo es de licenciatura.

Los resultados que se obtuvieron en la primera parte de los cuestionarios en donde las preguntas sólo tienen la opción de contestar sí o no, se muestran en el cuadro 3.2

En cuanto a las preguntas que tenían más de dos opciones se obtuvieron los siguientes resultados:

En la pregunta 17, ¿Qué aspectos le agradaron con relación a su trabajo? En el nivel operativo un 10% mencionó que ninguno, un 10% que todo, 20% que la función, 30% que el ambiente de trabajo y un 30% omitió la respuesta. En cuanto a los empleados del área administrativa un 14.7% opinó que la función que desempeñaban en su puesto, a un 61.76% le agrado el ambiente de trabajo, a un 14.7% todo, un 2.94% mencionó que la organización y un 32.35% omitió la respuesta. Con respecto a los auxiliares, se obtuvo que a un 40% no le gustó nada, a un 40% le agrado su función y un 20% omitió la respuesta.

En la pregunta 20, ¿Cómo clasificaría a la empresa como lugar de trabajo? En el nivel operativo un 30% opinó que era excelente y un 70% que era buena. En el área administrativa un 38.23% opinó que era excelente, un 47.05% que era buena y un 2.94 que era mala. Por último en los auxiliares un 60% pensó que era bueno y un 40% que era regular

En la pregunta 21 con respecto a la principal causa de renuncia los empleados tuvieron en orden descendente los siguientes motivos: en el nivel operativo, el salario con un 40%, otra oferta de trabajo con un 20% y los horarios de trabajo y la familia, ambos con un 10%. En el área administrativa la principal causa fue el sueldo con un 32.29%, seguida por los horarios con un 26.47%, otras ofertas de empleo y falta de desarrollo con un 8.82%, problemas de transporte con un 5.88% y enfermedades y problemas con el jefe con un 2.94%. En cuanto a los auxiliares la mayoría renunció por el sueldo con un 40%, un 20% por otra oferta de trabajo y un 10% por los horarios y problemas con el jefe.

Con respecto a la pregunta 23, se obtuvo que la principal sugerencia en el área operativa fue la capacitación con un 10% y un 90% omitió la respuesta. En el nivel administrativo se vio que mejorar la motivación un 11.76%, fomentar el desarrollo en la empresa un 8.82%, la supervisión obtuvo un 5.88%, mejorar la organización un 5.88%, ninguna sugerencia 5.88%, el ambiente de trabajo 5.88%, las herramientas de trabajo un 2.94%, las instalaciones un 2.94% y un 50% omitió la respuesta. Por último para el área administrativa los rubros de mejora de herramientas de trabajo, organización y ninguna sugerencia obtuvieron un 20% cada una, mientras que un 40% omitió su respuesta. Todos estos resultados se pueden observar en las gráficas del anexo 2.

Al hacer un análisis de los resultados se tiene que en el nivel de los operativos los resultados en general fueron favorables a la empresa, ya que fue considerada por la mayoría como excelente. Los reactivos que obtuvieron menor puntuación fueron el 3 referente a la oportunidad de presentar reclamos y el 8 con la oportunidad de promoción, posteriormente en los reactivos que recibieron una puntuación media se encuentra el 16 relacionado a la capacitación recibida en la empresa y el 7 referente al reconocimiento recibido por su labor.

En cuanto a los empleados del área administrativa, la mayoría piensa que la empresa es buena, aunque también hubo quien opino que era mala. Las puntuaciones más bajas se tuvieron en el reactivo 8 referente a la oportunidad de promoción, seguido del 19 relacionado a la intención de volver a trabajar en la empresa. En puntuaciones medias se tiene al reactivo 2 relativo a que tanto fueron escuchadas sus sugerencias y el 13 a la satisfacción de condiciones de trabajo

Finalmente en los auxiliares hay una opinión muy pareja entre si la empresa es buena o regular. También se obtuvieron puntuaciones bajas en el reactivo 8 relacionado a la oportunidad de promoción, seguido del 13 referente a la satisfacción de condiciones de trabajo, el 5 relativo a la comprensión de las políticas de la empresa, y el 19 a la idea de volver a trabajar en la empresa. Se obtuvieron puntuaciones medias en los reactivos 16 referente a la capacitación en la empresa, el 7 relacionado al reconocimiento a su trabajo, el 3 a la oportunidad de mostrar reclamos, 2 a la atención que se da a sus sugerencias y 1 a la oportunidad de demostrar su capacidad.

En general se puede ver que de acuerdo a estos resultados los empleados consideran que la empresa es un buen lugar para trabajar, sobre todo en el caso de los empleados de nivel operativo, en donde la mayoría de la población opinó que la empresa es un excelente centro de trabajo. Sin embargo, hay que resaltar el hecho de que una parte de la población de los administrativos y de los auxiliares opinaron de diferente manera, sobre todo en áreas como los planes de desarrollo y promociones para el personal, las condiciones de la empresa, reconocimiento al trabajo y a las sugerencias presentadas.

Sin embargo, algo que llamó la atención fue el hecho de que en el nivel operativo, que fue el nivel en donde se obtuvieron resultados más positivos para la empresa, fue también el nivel que presentó más omisiones en las respuestas al cuestionario, lo cual puede sugerir que muchos empleados de este nivel prefirieron no expresar aspectos negativos pero tampoco positivos de la empresa.

Por otra parte se considera muy significativo el hecho de que un buen porcentaje de los empleados de nivel auxiliar y administrativo hayan contestado que no volverían a trabajar en la empresa y el que la mayoría de los empleados hayan renunciado por el sueldo que están percibiendo en la compañía.

Así, de los resultados en general se pueden establecer áreas de mejora a corto plazo, como elaboración de planes de desarrollo y sueldos; al mismo tiempo que áreas de mejora a mediano plazo como la capacitación, difusión de políticas de la empresa, reconocimiento al trabajo y comunicación. No obstante habrá que tomar en cuenta las diferencias que hubo entre los diferentes niveles de empleados a las respuestas del cuestionario debido a las diferencias individuales ocasionadas por factores como la edad, el grado académico y el nivel socioeconómico.

Por otra parte, se tiene que la información de estos cuestionarios no es usada por la empresa, ya que se guarda en los expedientes de los empleados y se almacena sin llevarse un registro de la información obtenida. Además no en todos los casos se aplica el cuestionario de salida, ya que cuando el empleado no se presenta a renunciar o incluso cuando se presenta, no siempre se le proporciona el formato para que lo conteste. Por estas razones se considera que la empresa está perdiendo información muy valiosa para la solución de su situación y aún más, para la posible prevención de otras.

Un último comentario importante, es el relacionado al instrumento mismo, ya que los factores que explora son muy pocos y además la mayoría de las respuestas están planteadas para contestar solo con las opciones "sí o no", lo cual limita la información que se pueda obtener.

CUADRO 3.2

PREGUNTA	%OPERATIVOS			%ADMINISTRATIVOS			%AUXILIARES		
	si	no	omisión	si	no	omisión	si	no	omisión
1) Le dieron oportunidad de demostrar su capacidad	100	0	0	91.17	8.82	0	80	20	0
2) Sus sugerencias fueron escuchadas	90	0	10	79.41	14.70	5.88	80	20	0
3) Recibió la oportunidad de presentar sus reclamaciones	70	10	20	85.29	8.82	5.88	80	20	0
4) Tuvo la adecuada supervisión	100	0	0	94.11	5.88	0	100	0	0
5) Comprendió las políticas del personal dentro de la empresa	100	0	0	91.17	0	8.82	60	40	0
6) Le delegaron suficiente responsabilidad para desempeñarse	100	0	0	85.29	11.76	2.94	100	0	0
7) Sintió que su trabajo fue apreciado	80	10	10	82.35	17.74	0	80	20	0
8) Tuvo una razonable oportunidad de promoción en la empresa	70	10	20	58.82	23.52	17.64	20	80	0
9) Se sintió bien ubicado dentro del puesto	100	0	0	85.29	11.76	2.94	100	0	0
10) Tuvo algún problema con sus compañeros	10	90	0	26.47	67.64	5.88	20	80	0
11) Hizo alguna amistad duradera con alguno de sus compañeros	90	10	0	88.23	11.76	0	80	20	0
12) Tenía su supervisor o jefe inmediato bien organizado el trabajo	90	10	0	88.23	11.76	0	100	0	0
13) Quedó Ud. satisfecho con las condiciones de trabajo	90	10	0	79.41	17.64	2.94	60	40	0
14) Le dieron instrucciones u órdenes claras	100	0	0	88.23	11.76	0	100	0	0
15) Conoció la importancia de su puesto en la empresa	100	0	0	97.05	2.94	0	100	0	0
16) Recibió suficiente entrenamiento para desempeñarse bien	80	20	0	82.35	17.64	0	80	20	0
18) Tuvo problemas con el supervisor	10	90	0	23.52	67.64	8.82	0	60	40
19) ¿Le gustaría volver a trabajar en la empresa?	100	0	0	70.58	11.76	17.64	60	20	20

Nota: las preguntas 17 y 20 no se encuentran en el cuadro por tener más de dos opciones de respuesta, sus resultados se describen anteriormente

Queda entonces una pregunta, si los resultados de los cuestionarios fueron favorables, cuáles son entonces las razones reales por las que los empleados renunciaron y en algunos casos hasta externaron la idea de no volver a trabajar en la empresa, ¿no resulta contradictorio? Un factor que puede explicar la causa de que las respuestas de los cuestionarios hayan sido muy favorables a la empresa, sobre todo en el caso del nivel operativo, es el hecho de que los cuestionarios llevan el nombre del empleado, por lo que posiblemente no hayan podido manifestar honestamente todas sus opiniones o prefirieron omitir sus comentarios debido a que generalmente se les pide para laborar en otra empresa una carta de recomendación del último empleo, y por tanto los empleados no querían que se les negara, tal como menciona Soto (op. cit.), en los instrumentos para la medición de la motivación. Esta situación puede ser diferente para los auxiliares o los administrativos, quienes por su nivel de estudio pueden tener mayor posibilidad de colocarse en otra empresa.

Lo anterior también se puede apoyar en el hecho de que la rotación de personal en los puestos mencionados no ha disminuido, incluso en los operativos y que por tanto la empresa presenta una situación problema que no ha podido solucionar, por lo que la gerencia de Recursos Humanos ha decidido tomar acciones que retengan más a su personal como son:

- Aumentar las actividades que motiven a su personal, como "la lista de los cumpleaños del mes" los "equipos deportivos" y proporcionar el servicio que ofrece la empresa a un precio preferencial, los cuales ya se mencionaron anteriormente.
- Se acaba de introducir un programa de reconocimiento a los empleados que no presentan retardos durante el mes, este listado es exhibido en el pizarrón de cada departamento.
- Revisar las descripciones de puestos para que el personal no se sienta confundido con las funciones que le corresponden dentro de su puesto en la empresa.
- Revisar la tabulación de sueldos para que la empresa sea más competitiva con otras empresas del mismo giro en el mercado para su recurso humano. Esta medida apenas esta en proceso.
- Asistir a juntas de intercambio mensuales en diferentes áreas que le permitan actualizarse al conocer las nuevas tendencias en la administración de organizaciones y por tanto ser más competitivos.

Con estas acciones la empresa manifiesta su voluntad de cambio, sin embargo a nuestra experiencia profesional se pudieron percibir algunos aspectos que de alguna manera impiden el cambio para la solución del problema. Tal es el caso del plan mencionado en la primera parte de este capítulo, que busca la satisfacción, el desarrollo humano y socioeconómico de los empleados,

en el cual se tienen algunos obstáculos como los siguientes:

- Este plan no está documentado oficialmente en ningún manual, ni se ha dado a conocer a los empleados, siendo no oficial su manejo por parte de la Gerencia. La información que de él se tiene se obtuvo por medio de una entrevista realizada al Gerente por J. Hernández, et. al. (op. cit.).
- Los planes de capacitación no se pueden llevar a cabo debido a las limitaciones que se presentan por las instalaciones mismas de la empresa, pues no hay un lugar específico. Además no existe un departamento como tal que se enfoque a hacer una detección de necesidades, una planeación, programación, implementación, evaluación y seguimiento de cursos, sino que es el Gerente el que esporádicamente da algunas conferencias a los jefes de departamento.
- Con relación a la toma de decisiones y liderazgo, la estructura organizacional que se mantiene en la empresa no permite la delegación de autoridad y por tanto todas las decisiones tienen que ser tomadas por los jefes directamente.
- En cuanto a los valores, no existe estrategia alguna que permita su difusión y aceptación por parte del personal integrante de la organización.
- En la comunicación interna, existe cierta resistencia a usar algunos medios como los memorándums, ya que muchos jefes de área prefieren que las decisiones les sean transmitidas oralmente y en algunos casos cuando se les entregan memorándums, estos se extravían sin llevar ningún registro de ellos.
- No existe ningún documento sobre los planes de promoción o desarrollo del personal, lo cual significa que los empleados no tienen una guía en el caso de que quieran ascender y que al momento de decidir sobre quién debe ser promocionado los jefes de área y recursos humanos no siguen ningún proceso preestablecido. A lo anterior se suma el hecho de que la evaluación de desempeño sólo se aplica al personal que tiene menos de tres meses y esto con la única finalidad de decidir si permanece o no en la empresa.
- Por último, el proceso de integración e inducción del personal de nuevo ingreso puede ser insuficiente, ya que se da en 30 minutos aproximadamente por medio de un vídeo que no se encuentra actualizado y al momento de llegar el personal a su lugar de trabajo se le introduce en sus labores directamente bajo la asesoría de otra persona que ya tiene experiencia.

Dada esta situación se considera que para lograr ese cambio la visión debe ser global para que los resultados tengan un impacto real en la organización, es por ello que en el presente se busca la elaboración de una propuesta que por medio del marco sistémico, aborde en conjunto a la organización y que así la solución sea más efectiva.

CAPITULO 4

PROPUESTA

La siguiente propuesta ha sido elaborada contemplando el marco sistémico, por lo que debe considerarse a los diversos subsistemas que conforman a la empresa como una organización y en especial el subsistema referente al comportamiento humano. Ahora bien, si se observan todos los sistemas de una organización se verá que no todos ellos se pueden abordar desde la disciplina psicológica ni competen al Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, se considera de acuerdo al principio de totalidad de los sistemas que el cambio en un elemento del sistema puede ocasionar cambios en el resto de los elementos debido a la relación de interdependencia que existe entre ellos. Es por esta razón que la propuesta que aquí se presenta plantea que los cambios deben generarse desde el subsistema psicosocial, desde donde sí se puede intervenir y que además se encuentra ligado específicamente al problema de la satisfacción y la motivación.

Desde esta perspectiva se considera que se puede mejorar a la organización a través de una intervención que se puede plantear de la siguiente manera:

SUBSISTEMAS	ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN	ELEMENTOS PARA EL CAMBIO
Tareas	Programación de trabajo, papeles	Definición exacta de los puestos de trabajo, comunicación para retroalimentar el desempeño, Documentación de procesos.
Metas y Objetivos	Misión, objetivos a nivel empresa y departamento.	Definición de objetivos organizacionales y departamentales para saber a donde se dirigen los esfuerzos, crear plan de incentivos y bonos, Implementar una cultura por medio de valores
Tecnología	Equipos, máquina, instalaciones, procesos, métodos, conocimientos y técnicas	Detección de necesidades, capacitación y planes de desarrollo.
Estructural	Jerarquía organizacional, normas, autoridad, coordinación, control, solución de problemas y toma de decisiones	Comunicación entre departamentos y dentro de cada uno de los departamentos, liderazgo
Humano-social	Liderazgo, status, relaciones Interpersonales, valores, creencias, manejo de conflictos, premios, desarrollo, comunicación	Planes de capacitación, liderazgo, comunicación, revisión de salarios, implementación de bonos e incentivos, redefinición de puestos, actividades familiares, culturales, culturales, e implementación de una cultura propia por medio de valores

En resumen, los cambios que se plantean se pueden reducir a cuatro grandes rubros que serían los siguientes:

- Comunicación
- Liderazgo
- Capacitación y Desarrollo
- Cultura Organizacional

Por otra parte, en cuanto a los modelos de motivación, se retomaron los modelos de Maslow y el de Contingencias, debido a que como ya se mencionó en el capítulo tres, el primero contiene una clasificación que puede servir como guía sobre las necesidades humanas y el segundo ofrece una visión más clara del proceso de la motivación y las herramientas de intervención.

Con respecto a la manera por medio de la cual se pueden introducir los cambios mencionados a la organización, la presente plantea que el medio idóneo es la capacitación, ya que es por medio de ésta que se puede inculcar una serie de actitudes, creencias y en general una cultura que lleve al cambio en una organización.

De acuerdo con Siliceo (1995 y 1997), se puede considerar como capacitación a la actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización por medio de la cual se orienta hacia el cambio de actitudes, conocimientos y habilidades del colaborador, debiendo concebirse más como un modelo de educación que como una mera instrucción académica o adiestramiento de conocimientos.

Es por esto que la capacitación se convierte en una de las formas más efectivas para enriquecer y enseñar temas necesarios para los líderes de hoy como los procesos humanos, la productividad, pensamiento estratégico y la rentabilidad, entre otros. Así la capacitación debe estar siempre presente en toda organización, ya sea para el mantenimiento y fortalecimiento de su cultura, la preparación técnica de su personal y/o para la implementación de estrategias en la solución de situaciones problema.

Por tanto, parte de la siguiente propuesta se tradujo en un taller de liderazgo, dirigido a los gerentes y jefes de área con el objetivo de desarrollar en ellos habilidades y herramientas necesarias para el liderazgo, ya que también se le puede considerar a éste como un elemento en el subsistema humano que funciona como catalizador del cambio en el resto de los elementos del sistema.

4.1 PRESENTACION DEL TALLER

Sesión 1

Tema: El liderazgo.

Objetivo: Que los participantes se sensibilicen sobre la importancia de su papel como líderes en la empresa, así como que conozcan y evalúen el nivel de liderazgo en el cual se encuentran.

Duración: 2 hrs.

ACTIVIDAD	DESARROLLO	DUR.	MATERIAL
*Saludo y presentación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se saludará a los participantes y el coordinador se presentará - Se proporcionará a cada uno de los asistentes gafetes y plumones para que anoten su nombre También se les darán alfileres para que los fijen en su ropa. - Se les pedirá a los asistentes que formen dos círculos concéntricos al centro del salón, de manera que queden por parejas - Cada pareja se presentará, mencionando cinco características propias, por qué están ahí, y qué esperan al terminar el curso. Se dan 5 min. - Se compartirá la experiencia con el grupo. 	20 min	Gafetes, plumones y cronómetro.
Presentación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador planteará los objetivos del curso - Hará una comparación y complementación con las expectativas del grupo - Se anotarán en una lámina y se guardarán para el final del curso. 	10 min	Láminas y plumones.
La empresa como un sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Se les preguntará si saben lo que es un sistema, la participación será abierta - Se dará una definición de sistema. - Se planteará el funcionamiento de la empresa como un sistema en donde cada uno de las gerencias y/o departamentos funcionan como elementos interrelacionados entre sí y por tanto la importancia que tiene el que cada uno de ellos se encuentre allí para el trabajo conjunto 	30 min	Plumones, láminas, cronómetro, cinta adhesiva
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Se pedirá a los participantes que formen equipos de cuatro personas, a cada equipo se le proporcionarán láminas y plumones. - Se les pedirá que por equipos discutan sobre la definición de liderazgo, las características de un líder. - Una vez transcurrido el tiempo se pedirá que cada equipo pegue su lámina al frente y se discutirán grupalmente los temas - El coordinador expondrá el tema correspondiente al liderazgo (ver anexo 3), retomando los comentarios anteriores de los participantes - Se remarcará en las características del liderazgo y por tanto en las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, las cuales se expondrán en las siguientes sesiones. 	30 min	Acetatos alusivos al tema y proyector
Autoevaluación, *	<ul style="list-style-type: none"> - Se proporcionará a los participantes una hoja con un listado de las principales funciones del líder efectivo para que ellos marquen con una "x" cada una de los puntos que consideran que cubren y en que nivel de liderazgo situacional se ubican. Se les darán 10 minutos para que la contesten y reflexionen al respecto. - El coordinador pedirá que libremente compartan su experiencia, cuáles son las principales áreas de mejora y qué acciones consideran que se pueden tomar al respecto 	25 min	Cronómetro y hoja de autoevaluación
Cierre	Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión	5 min	

Sesión 2

Tema: La comunicación como herramienta del liderazgo

Objetivo: Que los participantes conozcan el proceso de la comunicación, su importancia en el desarrollo de su función, así como instruirles en el conocimiento y dominio que les ayuden a mejorar sus habilidades comunicativas.

Duración: 2 hrs.**

ACTIVIDAD	DESARROLLO	DUR.	MATERIAL
"Saludo y repaso"	<ul style="list-style-type: none"> - Se saludará a los participantes - Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior. 	5 min	
Comunicación 1 y 1 A.*	<ul style="list-style-type: none"> - Se divide al grupo en dos partes y a su vez cada mitad en equipos de 5 personas - A la primera parte se le pedirá que se coloque en forma de línea y a la otra que se coloquen en círculo. A cada quien se le darán cinco cartas del mazo. - La tarea consiste en elegir de su mano la carta que junto con las cuatro que escojan los miembros de su equipo, forme la partida más alta posible. - Las cartas no deberán circular, pero los jugadores se pueden transmitir mensajes escritos siguiendo la forma en que se encuentran ubicados, esto es, en círculo o línea - Se tomará el tiempo que cada equipo tarde en lograr la tarea y el número de mensajes transmitidos - Se discutirá la experiencia, haciendo énfasis en la forma en que la organización de cada subgrupo afectó la comunicación 	15 min	Un juego de cartas de poker, hojas blancas y lápices
Comillos	<ul style="list-style-type: none"> - Se pedirá a los participantes que formen equipos de cuatro personas, a cada equipo se le proporcionarán láminas y plumones. - Se les pedirá que retomando la experiencia anterior discutan sobre la definición de comunicación, su importancia y la forma en que la manejan en la empresa. Se les darán 10 min. - Una vez transcurrido el tiempo se pedirá que cada equipo pegue su lámina al frente y se discutirán grupalmente los temas. 	25 min	Plumones, láminas de papel, cronómetro.
Exposición del tema	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador expondrá el tema correspondiente a la comunicación (ver anexo 3a), retomando los comentarios anteriores de los participantes y acentuando la importancia del tema para el líder - Se relacionará el tema con lo visto en la sesión anterior 	40 min	Láminas adhesivas al tema
Crítica y Autocrítica. **	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicio consiste en que un voluntario libremente pase al frente y haga su propia autocrítica. - En seguida los demás participantes que lo deseen hacen una crítica al voluntario en un lenguaje concreto, con la intención de colaboración y sencillez. - Sucesivamente pasarán los voluntarios uno a uno para que se les dé retroalimentación - El instructor deberá cuidar que se usen las reglas de retroalimentación expuestas y que la comunicación se dirija de manera efectiva. 	30 min	
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> - Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión 	5 min	

** Apoyo bibliográfico de Acevedo (1992).

Sesión 3

Tema: La cultura como factor de cambio en el liderazgo.

Objetivo: Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la cultura en el cambio y su papel como líderes en este proceso.

Duración: 2 hrs.

ACTIVIDAD	DESARROLLO	DUR.	MATERIAL
"Saludo y repaso"	<ul style="list-style-type: none"> - Se saludará a los participantes - Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior. 	5 min.	
Comilos	<ul style="list-style-type: none"> - Se pedirá a los participantes que formen equipos de cuatro personas, a cada equipo se le proporcionarán láminas y plumones - Se les pedirá que por equipos discutan sobre lo que ellos consideran que son los valores, la cultura y cuales son los valores que consideran que rigen a la empresa y si estos son los mismos que los rigen a ellos como personas. Se les darán 10 min. - Una vez transcurrido el tiempo se pedirá que cada equipo pegue su lámina al frente y se discutirán grupalmente los temas 	25 min	Plumones, láminas de papel, cronómetro, cinta adhesiva.
Exposición del tema	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador expondrá el tema correspondiente a cultura organizacional (ver anexo 3b), retomando los comentarios anteriores de los participantes, enfatizando en el hecho de que cada quien puede tener valores diferentes y que no siempre tienen que coincidir con los de la empresa - También se recordará la relación del tema con los anteriores 	30 min	Acetatos alusivos al tema y proyector.
Destrucción del mundo **	<ul style="list-style-type: none"> - Se forman 3 equipos en donde estén bien mezclados hombres y mujeres. Un miembro de cada equipo fungirá como observador. - Se les proporcionan 3 láminas de papel y plumones y se nombra a cada equipo al primero Alfa, el segundo Beta y el tercero Gama. - Se les pide que imaginen que cada grupo viene de un país diferente con culturas propias que pretenden preservar. - Se dan 15 min a cada equipo para desarrollar un perfil cultural que comprenda religión, condición social, apariencia física, ambiente físico, clima, paisajes, economía y roles de los sexos - Una vez que terminen cada equipo anota las características de su cultura en las láminas y las pega al frente y las expone a los otros dos equipos - El coordinador promueve una discusión sobre las semejanzas y diferencias entre cada grupo, haciendo un análisis detallado (10 min) - Se les pide a los equipos que elaboren un listado del líder ideal para cada uno de las culturas. Se les dan 10 min, y se anotan en la lámina ya pegada - Ahora el coordinador menciona que el mundo se va a destruir y solo queda un planeta en el cual pueden sobrevivir los tres grupos juntos, por lo que pide que se pongan de acuerdo a los tres subgrupos sobre el tipo de líder que van a elegir para que los dirija en adelante para formar una nueva sociedad y sobrevivir en el nuevo mundo. Cada equipo debe de señalar las ventajas de su cultura y su líder pero también tratar de conocer a las de los demás equipos - Después de 20 min se pide al grupo que comparta sus experiencias sobre la vivencia y se relacionan con el tema expuesto y su importancia en la organización haciendo una analogía entre los valores personales y los de la organización. 	55 min	Láminas de papel, plumones y cinta adhesiva.
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> - Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión 	5 min	

** Apoyo bibliográfico de Acevedo (1992).

Sesión 4

Tema: La importancia de la toma de decisiones en el liderazgo

Objetivo: Concientizar a los participantes sobre las implicaciones de la toma de decisiones, así como proveerles de un proceso que les facilite esta tarea de forma más efectiva.

Duración: 2 hrs.

ACTIVIDAD	DESARROLLO	DUR.	MATERIAL
Saludo y repaso	<ul style="list-style-type: none"> - Se saludará a los participantes. - Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior. 	5 min	
Cornillos	<ul style="list-style-type: none"> - Se pedirá a los participantes que formen equipos de cuatro personas, a cada equipo se le proporcionarán láminas y plumones - Se les pedirá que por equipos discutan sobre la importancia que para ellos tiene la toma de decisiones, las dificultades que afrontan y el proceso que siguen. Se les darán 10 min. - Una vez transcurrido el tiempo se pedirá que cada equipo pegue su lámina al frente y se discutirán grupalmente los temas 	25 min	Plumones, láminas de papel, cronómetro, cinta adhesiva
Exposición del tema.	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador expondrá el tema correspondiente a la toma de decisiones (ver anexo 3c), retomando los comentarios anteriores de los participantes - Se hará énfasis en la relación que tiene con los temas anteriores. 	30 min	Acetatos alusivos al tema (ver anexos *) y proyector.
Supervivencia en el Bosque **	<p>El instructor distribuye las hojas de trabajo individual (ver anexo 3d), a los participantes y se les dan 10 minutos para contestarla</p> <p>Se forman grupos de 4 personas y se le proporciona a cada quien las hojas de instrucciones de trabajo en grupo (ver anexo 3d).</p> <p>Se lee su contenido y se discute en forma breve los conceptos clave.</p> <p>Los grupos trabajan separadamente sobre la tarea de búsqueda de consenso por 30 minutos.</p> <p>Una vez terminada la tarea se reúne al grupo, sentándose junto a cada equipo</p> <p>Los resultados de cada equipo se escriben al frente</p> <p>Los grupos discuten su proceso de la búsqueda de consenso, y los resultados obtenidos, tratando de encontrar las conductas que ayudan y las que obstruyen la tarea</p> <p>El instructor da las respuestas correctas y cada participante califica su propia hoja de trabajo</p> <p>Por otra parte un voluntario de cada equipo califica la solución del grupo y anota el promedio para las calificaciones individuales dentro del grupo</p> <p>El instructor conduce una discusión de grupo acerca del procedimiento y los resultados retomando los temas aprendidos hasta el momento en el taller</p>	55 min	Láminas de papel, plumones, hoja de trabajo individual, hoja de instrucciones para trabajo en grupo, lápices, hojas de respuesta
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> - Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión 	5 min	

** Apoyo bibliográfico de Acevedo (1992)

Sesión 5

Tema: La motivación en el liderazgo

Objetivo: Sensibilizar a los participantes sobre las necesidades humanas, así como entrenarlos sobre técnicas para mejorar la motivación en sus grupos de trabajo.

Duración: 2 hrs.

ACTIVIDAD	DESARROLLO	DUR.	MATERIAL
Saludo y repaso	<ul style="list-style-type: none"> - Se saludará a los participantes. - Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior. 	5 min	
Cornitos	<ul style="list-style-type: none"> - Se pedirá a los participantes que formen equipos de cuatro personas, a cada equipo se le proporcionarán láminas y plumones. - Se les pedirá que por equipos discutan sobre la definición de motivación, su importancia y la forma en que la manejan en la empresa. Se les darán 10 min - Una vez transcurrido el tiempo se pedirá que cada equipo pegue su lámina al frente y se discutirán grupalmente los temas. 	25 min	Plumones, láminas de papel, cronómetro, cinta adhesiva.
Tema "la motivación"	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador expondrá el tema correspondiente a la motivación (ver anexo 3e) retomando los comentarios anteriores de los participantes - También se hará énfasis en la relación que tiene el tema con los dados anteriormente. 	30 min	Acetatos alusivos al tema y proyector
Génesis de la motivación *	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador promueve una discusión preliminar en la cual se destacan los conceptos de lugares, ideas, cosas y personas que generan en los participantes situaciones y ambientes típicamente gratificantes y que les proporcionen motivos para buscar lograr sus metas familiares, sociales y laborales - Se pide que hagan de manera individual un listado en donde incluyan estos factores. - Se forman subgrupos de 4 personas para que se discuta entre los integrantes la forma en que la motivación se presenta en cada uno de los individuos y las semejanzas y diferencias que hay entre cada uno de los miembros - Se pedirá que compartan su experiencia con el grupo y el coordinador retomará el modelo de Maslow y de Proceso de Contingencias. 	30 min	Objetos que se encuentren a la mano, lápices y hojas carta
Práctica del uso de técnicas de refuerzo	<ul style="list-style-type: none"> - Se expondrán al frente preguntas y casos cotidianos para que analicen y de acuerdo al tema expuesto decidan que tipo de técnica usar y el tipo de necesidad que satisfizo - El coordinador pide la participación del grupo para el análisis antes de dar la respuesta correcta. - Se reflexiona el tipo de refuerzo que usan los participantes con sus subordinados, los resultados que obtienen con ello, si se conoce el tipo de necesidades que tienen sus subordinados y cómo se pueden satisfacer mejor estas para mejorar la satisfacción y el rendimiento 	35 min	Hojas de rotafolio y plumones
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> - Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión 	5 min	

Sesión 6

Tema: El líder en el cambio

Objetivo: Concientizar sobre la resistencia natural a los cambios para facilitar el proceso en los participantes y sus grupos de trabajo.

Duración: 2 hrs.

ACTIVIDAD	DESARROLLO	DUR.	MATERIAL
"Saludo y repaso "	<ul style="list-style-type: none"> - Se saludará a los participantes - Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior. 	5 min	
Cornillos	<ul style="list-style-type: none"> - Se pedirá a los participantes que formen nuevamente equipos de cuatro personas, a cada equipo se le proporcionarán láminas y plumones - Se les pedirá que por equipos discutan sobre la definición de cambio, su importancia en la empresa y el papel que ellos juegan en este proceso en la empresa. Se les darán 10 min - Transcurrido el tiempo se pegarán las láminas al frente y se discutirán grupalmente los temas 	25 min	Plumones, láminas, cronómetro, cinta adhesiva
Exposición del tema	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador expondrá el tema correspondiente a "El líder en el cambio" (anexo 3f), retomando los comentarios anteriores de los participantes. - También se hará énfasis en la relación que tiene el tema con los datos anteriormente 	30 min	Acetatos del tema y proyector
Venta de valores	<ul style="list-style-type: none"> - Se divide al grupo en equipos de 4 personas y se les entrega a cada persona una hoja de instrucciones (anexo 3g). - Los equipos deben entregar su primera decisión antes de 5 min y entregarla en un papel al instructor quien lo comunicará a los demás equipos y lo anotará en una hoja de anotación al frente(anexo 3g). - Se sigue el mismo proceso para la segunda y tercera decisión - Para la cuarta decisión los grupos pueden negociar, para lo cual cada equipo escoge un negociador La decisión no debe pasar de 3 min - Hasta la quinta vuelta las acciones tienen el valor nominal, de la sexta a la novena el valor se duplica y en la décima el valor se multiplica por diez. - Se suman los resultados y se declara al equipo ganador. - Se analiza el ejercicio tomando en cuenta la estrategia para la toma de decisiones (por consenso, imposición o negociación) y la resistencia en muchos casos para realizar un cambio en éstas estrategias - Se hace una analogía con las actividades diarias, resaltando la rutina y obsolescencia en la que se tiende a caer y la importancia del cambio 	40 min	Hoja de anotación e instrucciones
Evaluación y Cierre	<ul style="list-style-type: none"> - Se mostrará nuevamente a los participantes la lámina elaborada al inicio del taller sobre las expectativas, para ver si éstas se cumplieron o no - Se repartirán hojas de evaluación de los contenidos del taller y de la forma de conducción del coordinador - Se pedirá a los participantes que uno por uno pasen al frente a decir lo que aprendieron en el taller y se les dará un reconocimiento - Se despedirá a los participantes 	20 min	Lámina de expectativas, hoja de evaluación Reconocimiento

4.2 PRESENTACION DE UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Debido a las limitaciones encontradas en el cuestionario de salida que se emplea actualmente en la empresa, se consideró conveniente proponer un instrumento diagnóstico que ofreciera mayor información y que por tanto permitiera una mejor evaluación y diagnóstico de las situaciones prevaletientes en la empresa.

El instrumento diagnóstico que aquí se presenta es un cuestionario en el cual se incluyen algunas de las variables motivacionales y de comportamiento organizacional que con mayor frecuencia aparecen en los estudios hasta el momento realizados y que se consideran como principales y más importantes para los empleados. Este cuestionario se retomó de una investigación de clima organizacional hecha por Velasco (1996) y hace énfasis en factores como la motivación, la satisfacción y la productividad del personal.

El cuestionario consta de 34 reactivos (ver anexo 4), que evalúan los siguientes nueve factores:

- *Compensación y reconocimiento*, considera la equidad en el sueldo, prestaciones y servicios que se otorgan al personal, con base en una adecuada evaluación de requerimientos del puesto y un reconocimiento del esfuerzo y desempeño de la persona que lo ocupa.
- *Ambiente físico*, explora las condiciones ambientales como comodidad, limpieza e higiene, así como la dotación de instalaciones, mobiliario, equipo y material necesarios para cumplir adecuadamente, con las labores encomendadas
- *Desarrollo personal*, se refiere al grado en que el personal siente que la organización se preocupa genuinamente y brinda los medios para asegurar una adecuada capacitación y desarrollo de su personal.
- *Dirección participativa*, explora el ejercicio de la autoridad y los estilos de dirección predominante así como el grado en que el personal siente que la autoridad se ejerce en forma participativa o impositiva y el grado en que la organización los toma en cuenta.
- *Comunicación*, describe a la organización en términos de claridad, oportunidad, amplitud, y franqueza de la información para poder desempeñar adecuadamente el puesto que se tiene.
- *Imagen de la organización*, se refiere a la forma cómo percibe el personal la calidad y eficiencia de los productos y servicios que ofrece la organización al cliente así como la imagen de esta

ante el propio personal y el público general.

- *Estímulo para el cambio*, describe el ambiente de renovación y de cambio predominante en la organización y la aceptación que tiene el personal hacia dicho ambiente.
- *Relaciones interpersonales*, describe el ambiente de relaciones humanas que existe en la organización en términos de cordialidad, confianza, cooperación y ayuda mutua, así como el grado de integración del personal en la organización, según la percepción del personal
- *Calidad en la organización*, que explora la opinión del personal acerca de la flexibilidad y eficiencia de las estructuras de la empresa. Se refiere a cómo percibe el personal la estructura de la organización, las normas y políticas imperantes.

El cuestionario esta basado en un escalamiento de tipo Lickert, que presenta cinco categorías en las posibles respuestas que son: a) total desacuerdo; b) parcial desacuerdo; c) me da igual; e) parcial acuerdo y f) total acuerdo. Este escalamiento permite obtener mayor información sobre la percepción y la actitud que el empleado tiene hacia las condiciones de la organización.

No obstante, la estructura del cuestionario que aquí se presenta está sujeta a cambios después del piloteo que se lleve a cabo para probar el cuestionario.

En cuanto a lo que a calificación del cuestionario se refiere, se asignan valores dentro de un rango de -2 a 2 en forma ascendente a cada una de las cinco categorías anteriormente mencionadas. Esto es, para la categoría de total desacuerdo se asignará una puntuación de -2, para la de parcial desacuerdo de -1 y así sucesivamente hasta llegar al total acuerdo con 2 puntos.

Finalmente se promediarán las respuestas de cada factor. La calificación óptima será de 2 y la mínima de -2 para, lo cual indicará el nivel prioridad que requiere cada uno de los factores.

La relación entre los factores y los reactivos es la siguiente:

1. Compensación y reconocimiento: reactivos 3, 12, 23, 32 y 33
2. Ambiente Físico: reactivos 6 y 21.
3. Desarrollo personal: reactivos 11, 20, 24, 26, 27, 28 y 34.
4. Dirección participativa. reactivos 1, 7, 14, 22, 25 y 34.
5. Comunicación: reactivos 5, 8, 9, 15, 18, 29 y 30.
6. Imagen de la institución: reactivos 16, 19 y 31
7. Estímulo para el cambio: reactivo 2

8. Relaciones Interpersonales: reactivos 4, 10, 13, 17 y 20.
9. Calidad en la organización: reactivo 33.

4.3 OTRAS ACCIONES SUGERIDAS

Además del curso presentado y el instrumento diagnóstico, se proponen otras acciones que puede tomar la Gerencia de Recursos Humanos, por medio de la cual se considera que se pueden lograr cambios positivos en la empresa y así mismo mejorar la satisfacción y motivación de su personal.

Debido a que como se mencionó anteriormente, parte de la solución se encuentra directamente relacionada con subsistemas de la organización que no son de injerencia psicológica y a que las decisiones para implementar cambios dependen únicamente de los directivos; se plantean a manera de retroalimentación las siguientes sugerencias:

- Continuar con la revisión de sueldos que está realizando la gerencia de Recursos Humanos e implementar cambios de acuerdo a los resultados que de ella se obtengan.
- Continuar con el análisis y descripción de puestos en la empresa y documentarlos.
- Introducir un sistema de bonos e incentivos que se encuentre debidamente programado y asociado al desempeño de cada uno de los empleados.
- Definir una visión y una misión que sirvan de guía a la empresa y documentarlos en manuales oficiales a disposición del personal.
- Definir objetivos y metas específicos, claros y realistas tanto a nivel de empresa como de departamento, tomando en cuenta a la empresa de manera global como un todo, en donde cada uno de sus departamentos ayudan a un mismo fin y son dependientes entre si
- Definir procesos que agilicen la toma de decisiones y procedimientos en la empresa y documentarlos en manuales oficiales que estén a disposición del personal.
- Documentar los objetivos y metas en manuales oficiales que estén a disposición del personal.
- Revisar la estructura organizacional de la empresa así como los procesos para ver si estos están de acuerdo con los objetivos y las necesidades de la empresa.

- Crear una cultura organizacional por medio de valores claros, sencillos y congruentes con las necesidades de la empresa que todos sus empleados puedan asimilar fácilmente. Con esto se logrará que la empresa logre sus objetivos, propicie una identidad entre sus empleados y motive a su personal.
- Fomentar la comunicación en todos sus niveles, interdepartamental e intradepartamental, por medio de memorándums, carteles, comunicados y buzón de sugerencias.
- Implementar un Departamento de Capacitación que lleve a cabo el proceso completo desde la detección de necesidades, la programación, preparación, impartición, evaluación y seguimiento.
- Crear planes de desarrollo para su personal, ya que como se vio en los resultados de los cuestionarios de salida, esta es una de las principales causas de renuncia.
- Hacer énfasis en el proceso de Selección de Personal, ya que de éste depende en buen grado el que los empleados se mantengan en la compañía.
- Implementar un sistema de calidad por medio del cual se mejore el desempeño de los empleados, la calidad del servicio ofrecido y se documenten todos los procesos en la empresa.
- Aplicar regularmente un instrumento de diagnóstico de satisfacción laboral, que puede ser el que aquí se incluye, para recibir continuamente información importante sobre la posible necesidad de cambios.
- Trabajar con la resistencia que existe generalmente al cambio tanto en el nivel directivo como de los empleados en general, ya que si no se vence poco resultado tendrán los cambios que se implementen.

CONCLUSIONES

Al inicio de la presente investigación se plantearon dos objetivos, el primero en relación con la elaboración de una propuesta para motivar al personal de la empresa, el cual estuviera basado en una revisión bibliográfica y el análisis de la situación en la misma empresa para que en un momento dado al aplicarse pudiera ayudar a disminuir el problema que presenta la organización en el alto porcentaje de rotación en determinados puestos. El segundo surgió como una derivación del primero y consistió en proponer un instrumento de diagnóstico que pudiera detectar tempranamente y prevenir la insatisfacción de los empleados en el área laboral.

Estos dos objetivos se consideran cumplidos, el primero mediante la elaboración de un taller que pretende concientizar e implementar habilidades de liderazgo en gerentes y jefes de área de la empresa, y por otra parte, por medio de una serie de sugerencias a manera de retroalimentación. Con respecto al segundo se retomó un instrumento diagnóstico elaborado por García (en Velasco, 1996), dentro de un proyecto de evaluación de clima organizacional y que hace énfasis en factores como la motivación, la satisfacción y la productividad.

Con relación al análisis bibliográfico y de la situación que la empresa vive, se pudo observar la importante relación que hay entre los altos porcentajes de rotación de personal en un medio laboral y la falta de satisfacción en una empresa, siendo en muchas ocasiones el primero la consecuencia del segundo, lo cual hace evidente la importancia que tiene la motivación en el trabajo para todo individuo, ya que es en la mayoría de las ocasiones por medio de esta actividad que se busca la satisfacción de necesidades económicas y sociales que trascienden a otros ámbitos de su vida como el personal, familiar y social.

De lo anterior también se desprende la complejidad de la naturaleza del ser humano y por tanto también de su comportamiento y sus motivaciones, por lo que se hace necesario un estudio formal y sistemático de la motivación, su definición y su medición, siendo concientes siempre de la gran cantidad de factores a retomar, desde los elementos con los que se encuentra interrelacionados dentro del sistema de la organización laboral y a su vez de las relaciones que guarda en el sistema humano en un nivel individual, dependiendo de la edad, cultura, sexo, medio

socioeconómico y con toda la dinámica generada a través de la convivencia social del individuo dentro de un grupo. Esto se pudo ver en los cuestionarios, que aunque no fue uno de los objetivos de la presente, bien podría ser objeto de estudios posteriores en la búsqueda de una delimitación más precisa de los motivadores en cada uno de los grupos de empleados, para lo cual se necesitaría del completo apoyo de la empresa.

Por tanto el modelo sistémico usado para el análisis y elaboración de la propuesta presente se reitera como el adecuado, ya que permitió abordar la dinámica en las organizaciones y los fenómenos del comportamiento humano como el fenómeno de la motivación ligado a otros más como el económico, administrativo y tecnológico, los cuales no se pueden abordar directamente desde la disciplina psicológica, pero que sin embargo bajo el enfoque sistémico y el principio de interdependencia, sí pueden ser afectados por medio del cambio de un solo elemento del sistema, el psicosocial, el cual sí es de injerencia del psicólogo.

De la misma manera, dentro del subsistema psicosocial, el enfoque sistémico permite tomar a un elemento como lo es el líder para que funcione como agente de cambio y así modificar toda la dinámica y lograr un cambio positivo que permita alcanzar los objetivos planteados.

Así mismo las teorías o modelos retomados para el análisis de las motivaciones humanas, el de Necesidades de Maslow y el de Contingencias, se consideraron como los mejores para la comprensión y explicación de este fenómeno, ya que se consideran complementarios, pues el primero ofrece una guía sobre las necesidades en el individuo y el segundo facilita la intervención por medio de su concepción del proceso y de las técnicas derivadas del estudio del comportamiento humano.

En cuanto a los resultados reportados sobre los cuestionarios de salida, se observó que no correspondían a la problemática de la empresa, ya que mientras la rotación de los puestos en cuestión es alta, los resultados de los cuestionarios favorecieron en general a la empresa, sobre todo en el nivel operativo, lo cual puede ser explicado en cierto grado por el temor que los empleados tienen de expresar sus opiniones en un cuestionario que lleva su nombre y no obtener una carta de recomendación por ello, la cual es necesaria para ingresar en otra empresa, como explicó Soto (1987) en los instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral.

Otra desventaja encontrada en el cuestionario que usa la empresa para los empleados que renuncian, es que ofrece poca información ya que los rubros que explora son muy generales, por lo que considera que el instrumento propuesto sería de gran ayuda en el caso de que los directivos decidieran aplicarlo, ya que explora más categorías y al sugerir que su aplicación sea anónima y periódica no solo entre los empleados que renuncian sino también en el que se encuentra

laborando, ofrecería información más amplia y confiable sobre la situación real de la empresa.

De ahí se desprende la importancia del cuestionario también como un instrumento diagnóstico, pues se considera que es mejor monitorear y evaluar constantemente el clima laboral para intervenir temprana y oportunamente antes de que llegue a surgir una situación problema o que si ésta ya está presente sea más fácil y menos costosa su intervención.

No obstante cabe aclarar con respecto al instrumento, que dado que no se tuvo la oportunidad de aplicarlo a la población, no fue posible realizar un piloteo que permitiera determinar su confiabilidad y validez, por lo que sería muy importante que en caso de que los directivos decidieran aceptar la aplicación del cuestionario, se realizará antes este piloteo para el uso adecuado del instrumento, máxime si se consideran la diferencias entre la muestra utilizada por García (en Velasco, 1996), y las características culturales de la población de la empresa la cual se encuentra ubicada en el Estado de Nuevo León.

Con relación a la cultura, es indiscutible su importancia como componente de cualquier organización laboral, pues al ser esta integrada por individuos sociales, la existencia de una cultura adecuada es de vital importancia en la intervención y solución de situaciones problema para la empresa y el mejoramiento del desarrollo del individuo en su ámbito laboral, ya que es ella la que funciona como guía en el comportamiento y actitudes.

Así mismo se puede decir que la capacitación es un medio idóneo para propiciar el cambio en la empresa, pues más que ser una simple instrucción académica debe considerarse como un medio de educación, de transmisión de valores, y una forma de desarrollar al personal dentro de una empresa, convirtiéndose así en una forma de prevención y de intervención en la solución de situaciones problema que traerá a la empresa ventajas como el cambio de actitudes, mejoramiento del nivel de vida, incremento en la productividad y mayor integración a la empresa. Por tanto es importante ver a la capacitación más como una parte fundamental e inherente en la empresa y considerarse más como una inversión que como un gasto.

De todo lo anterior surge la cuestión relacionada al papel del psicólogo, que si se recuerda a Ribes (1980), estaría enfocada a una función social en las áreas de la salud, la productividad, la instrucción, la ecología y la vivienda, enfocado a su vez en niveles de detección, implementación de cambios, rehabilitación, prevención e investigación.

Así, la importancia de este trabajo radica en que pretende dar solución a una problemática real, cumpliendo así con una de las principales funciones del psicólogo como profesional del

comportamiento humano al incidir directamente sobre la detección de una situación problema, que en el caso de la empresa en cuestión fue el alto grado de rotación de personal en tres puestos específicos, ante lo cual se generó una propuesta para la implementación de cambios que se espera mejore la motivación de los empleados reduciendo al mismo tiempo los costos generados a la empresa por la rotación y finalmente proponer un instrumento diagnóstico que permita la prevención de otras posibles situaciones futuras.

Hablando específicamente sobre los alcances del presente trabajo, se tiene que en mucho dependen de la decisión de los directivos para aplicar la propuesta, ya sea de forma total o parcial, ante lo cual es importante remarcar que si es este el caso se debe dar como un proceso continuo, que no termina con la aplicación sino que evalúa y retroalimenta día a día para introducir los cambios siempre necesarios para una mejor adaptación al medio por parte de la empresa, un mejor clima laboral dentro de ella y calidad de vida para su personal. No obstante, si no se aplica se espera que el contenido de la presente tesis sirva a manera de retroalimentación y que de esta forma pueda también generar un cambio en la situación que la empresa enfrenta.

Finalmente es importante decir que de la misma manera en que se abordó la problemática de esta empresa, el psicólogo tiene un gran campo de trabajo en otra gran variedad de áreas dentro de las instituciones productivas, ya que al pasar gran parte de su vida el ser humano en ellas y por tanto ser influido por ellas y al mismo tiempo influirlas, siempre se requerirá de su participación como profesional.

REFERENCIAS

- Acevedo, A. (1992), *Aprender jugando*, (Vols. 1-3), Limusa, México.
- Almeida, J., Berlang, E., Caballero, N., González, A. y Ramírez, N. (1995). *Intervención de Desarrollo Organizacional en la empresa Grupo Básico, S.A. de C. V.*, Universidad de Monterrey, Tesis de Maestría en Desarrollo Organizacional. Monterrey, Nuevo León.
- Alvarado, L. y García, M. (1994), *Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa*, Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, México.
- Audirac, C., de León, V. y Domínguez, A. (1995). *ABC del Desarrollo Organizacional*, Trillas, México.
- Bertalanffy, L. (1980). *La Teoría General de los Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Chiavenato, I. (1983). *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1989). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, McGraw Hill, México.
- Davison, S. (1977). *The motivation process*, Cambridge Winthrop Publishers, U.S.A.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y Productividad Organizacional*, Legis Fondo Editorial, Colombia.
- Dirección por objetivos*, Ediciones Díaz Santos, España, (1994). Colección de Guías de Gestión de la Pequeña empresa, España.
- Dubnn, A (1990), *Effective Business*, Prentice, Hall, U. S. A.
- Dunnette, M. y Kirchner, W (1989). *Psicología industrial*, Trillas, México.

- Faria Mello, F. (1992). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*, Limusa, México.
- Garza, E. (1996). *Herramientas para la comunicación e integración intergrupala*, inédito.
- Gellerman, S. (1978). *Motivación y Productividad*, Diana, México.
- Gestión y Motivación de personal*, Ediciones Díaz Santos, España, (1996), Colección Guías de Gestión de la Pequeña empresa, España.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*, McGraw Hill, Colombia.
- Hernández, M., Luna, M. y Solanto, R. (1995). *Diseño y aplicación del taller: motivación en el desempeño laboral evaluado con la técnica de Bales*, Tesis de Licenciatura. Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, México.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México.
- Hernández, J., Hernández, R., de Hoyos, A., Jiménez, M., Lira, L., y Longona, Y. (1997). *Administración de Recursos Humanos*, Inédito.
- Hodgetts, R. Y Altman, S. (1989). *Comportamiento en las Organizaciones*, McGraw Hill, México.
- Kast, F. y Rosensweig, J. (1988). *Administración en las Organizaciones*, McGraw Hill, México.
- López, F. (1995). *La Teoría de Sistemas*. Tesis Doctoral UAB.
- Maiz, P. (1994). *Análisis de la rotación de los ejecutivos empleados que han realizado becas para realizar estudios de posgrado en una empresa regiomontana*, Universidad de Monterrey, Tesis de Licenciatura en Psicología, Monterrey, Nuevo Leon.
- Martín, S. (1996) *Propuesta para mejorar la productividad y calidad ejecutiva*, Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, México.
- Martínez, A. (Comp.). (1996). *Ciencias Sociales Aplicadas a la Organización*, McGraw Hill, México.
- Martínez, R y Terán J. (1989) *Sociotécnica: un encuentro entre D.O y Manufacturas de Clase Mundial*, Memoras VIII Congreso Internacional de D O. Sesiones 3 y 4. México

- Mescon, M., Albert, M. y Khedoury, F. (1985). *Managment*, Harper & Row Publishers, U.S.A.
- Mondragón, L. (1994). *Análisis de los factores que inciden en el problema de rotación de personal en una empresa refresquera y una alternativa desde el punto de vista psicológico*, Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, México.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*, Alfa Omega, México.
- Reyes Ponce, A. (1991), *Administración de Personal*, Limusa, México.
- Ribes, E. (1980). *Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología*, Trillas, México.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall, México.
- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al trabajo*, Manual Modemo, México.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo*, Manual Modemo, México.
- Rodríguez, Ma. (1992). *Modelos motivacionales y su importancia en el desempeño y satisfacción laboral*, Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, México.
- Rosenbaum, B (1990). *Cómo motivar a los empleados de hoy*, McGrawHill, México.
- Siliceo, A. (1995). *Liderazgo para la productividad en México*, Limusa, México.
- Siliceo, A. (1997). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Limusa, México,
- Soto, M. (1987). *Intervención del psicólogo en un caso de rotación de personal*, Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, México.
- Valbuena, F. (1990). *Agentes de cambio y modelos de innovación*, Editorial Vives,
- Van Gigch, J (1995). *Teoría General de Sistemas*, Trillas, México.
- Velasco, L. (1996). *Antecedentes, alcances y limitaciones en clima organizacional*, Tesis de Licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, México.
- Williams, J. y Calás, M (1984). *Conducta Organizacional*, Scott Foresman, U.S.A.

Anexo 1
CUESTIONARIO DE SALIDA

Nombre: _____ No. de empl.: _____
 Puesto: _____ Departamento: _____ Fecha: _____

Sírvase contestar las siguientes preguntas, las respuestas serán confidenciales, el uso de las mismas es exclusivo del Departamento de Recursos Humanos con el fin de encontrar áreas de oportunidad en nuestros sistemas de trabajo.

- 1 Le dieron oportunidad de demostrar su capacidad dentro del área de trabajo.
 si () no () ¿por qué? _____
- 2 Sus sugerencias fueron escuchadas.
- 3 Recibió la oportunidad de presentar sus reclamaciones: si () no ()
- 4 Tuvo la adecuada supervisión: si () no ()
- 5 Comprendió las políticas de personal dentro de la empresa: si () no ()
- 6 Le delegaron la suficiente responsabilidad para desempeñar su puesto: si () no ()
- 7 Sintió que su trabajo fue apreciado: si () no ()
- 8 Tuvo una razonable oportunidad de promoción en la compañía: si () no ()
- 9 Se sintió bien ubicado dentro del puesto que desempeño: si () no ()
- 10 Tuvo algún problema con sus compañeros: si () no ()
- 11 Hizo alguna amistad duradera con alguno de sus compañeros: si () no ()
- 12 Tenía su supervisor o jefe inmediato el trabajo bien organizado: si () no ()
- 13 Quedó Ud. satisfecho con las condiciones de trabajo: si () no ()
- 14 Le dieron instrucciones y órdenes claras: si () no ()
- 15 Conoció la importancia de su puesto en la empresa: si () no ()
- 16 Recibió el suficiente entrenamiento para desarrollar mejor su trabajo: si () no ()

17 ¿Qué aspectos le agradaron en relación a su trabajo?

18 ¿Qué problemas llegó a tener con su supervisor?

19 En caso de haber oportunidad, ¿le gustaría volver a trabajar en la empresa?

20 ¿Cómo clasificaría a la empresa como lugar de trabajo?
 excelente () buena () regular () mala ()

- 21 De las siguientes opciones marque en orden de importancia (1 la más importante, 2 la que sigue y así sucesivamente), las razones por las que deja de laborar en la empresa:
- () eventualidad () horarios y/o turnos
 - () cuestión económica () dificultad para trasladarse a la empresa
 - () relación con su jefe () falta de desarrollo en la empresa
 - () relaciones con sus compañeros de trabajo () Otras:

22 ¿En que empresa empezará a laborar? Departamento: _____ Sueldo: _____
 Puesto: _____

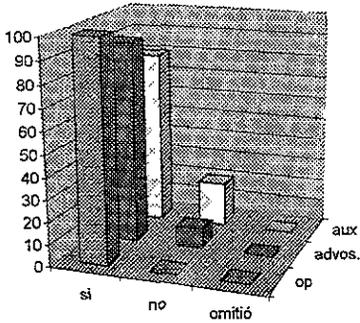
23 Mencione las mejoras técnicas o administrativas que Ud. considere necesarias para mejorar en la empresa y con las cuales hubiera logrado sus objetivos:

 Firma

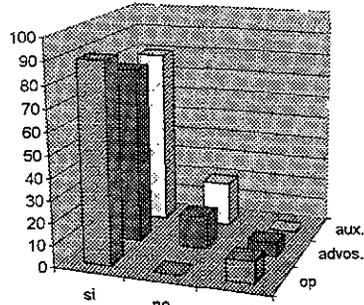
Anexo 2

PORCENTAJES DE RESPUESTA A LOS CUESTIONARIOS EN LOS TRES DIFERENTES NIVELES DE EMPLEADOS.

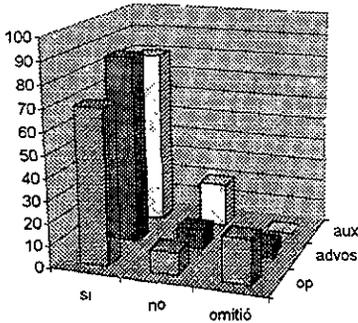
PREGUNTA 1



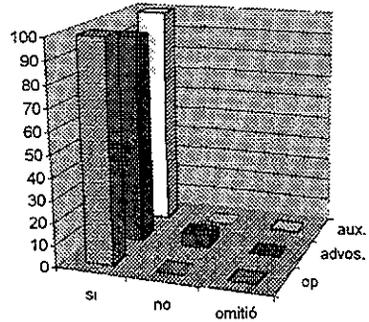
PREGUNTA 2



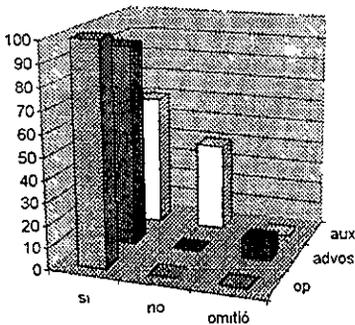
PREGUNTA 3



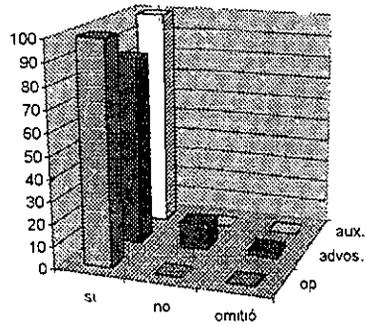
PREGUNTA 4



PREGUNTA 5

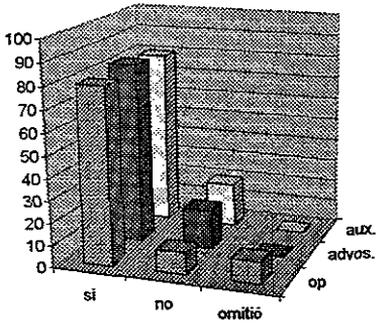


PREGUNTA 6

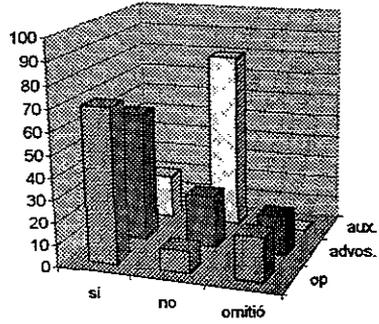


En las gráficas se pueden observar comparativamente las respuestas al cuestionario en cada uno de los niveles: auxiliares (aux), administrativos (advos) y operativos (op).

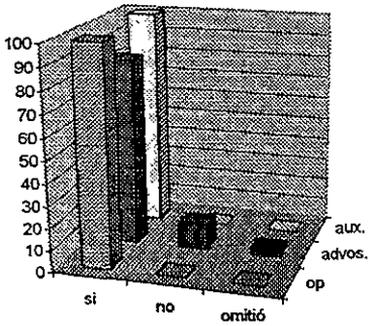
PREGUNTA 7



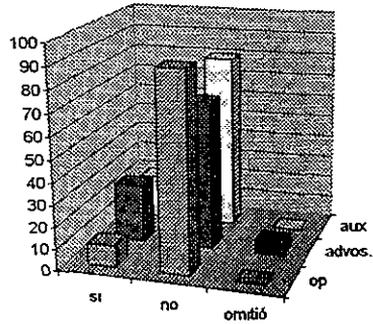
PREGUNTA 8



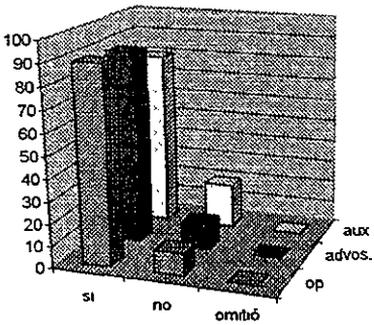
PREGUNTA 9



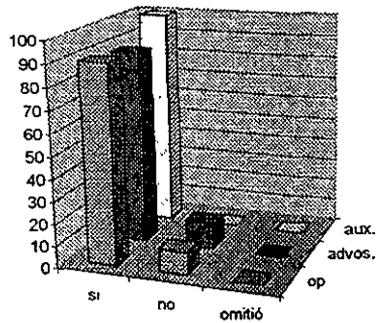
PREGUNTA 10



PREGUNTA 11

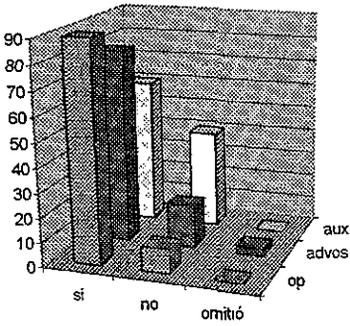


PREGUNTA 12

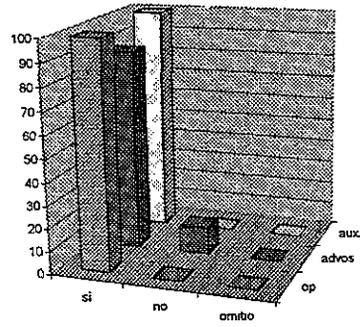


En las gráficas se pueden observar comparativamente las respuestas al cuestionario en cada uno de los niveles auxiliares (aux.), administrativos (advos.) y operativos (op)

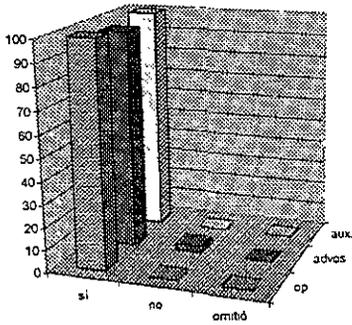
PREGUNTA 13



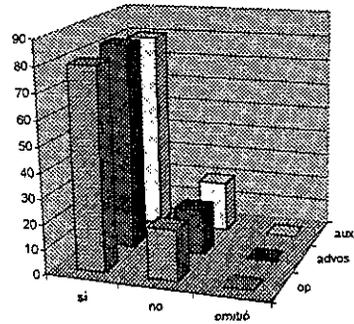
PREGUNTA 14



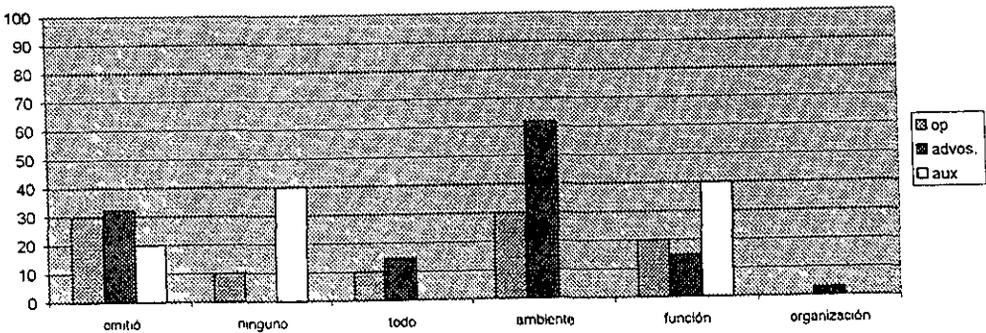
PREGUNTA 15



PREGUNTA 16

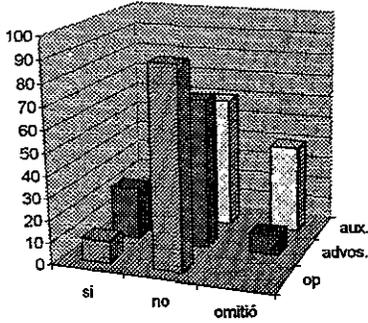


PREGUNTA 17

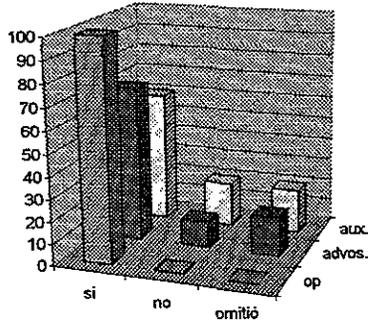


En las gráficas se pueden observar comparativamente las respuestas al cuestionario en cada uno de los niveles: auxiliares (aux), administrativos (advos) y operativos (op).

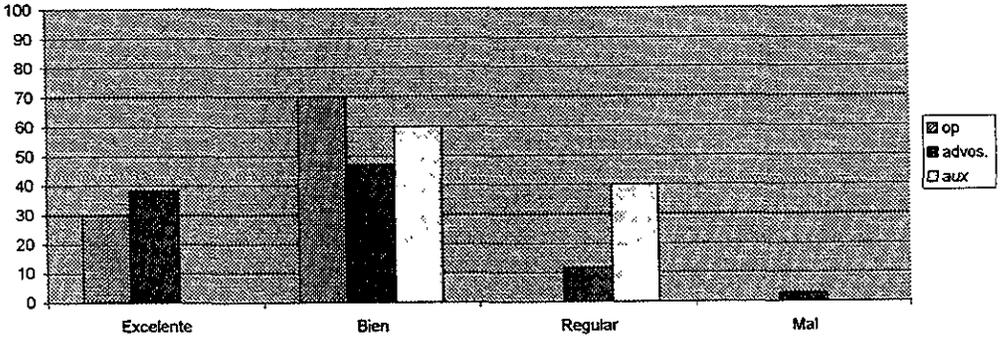
PREGUNTA 18



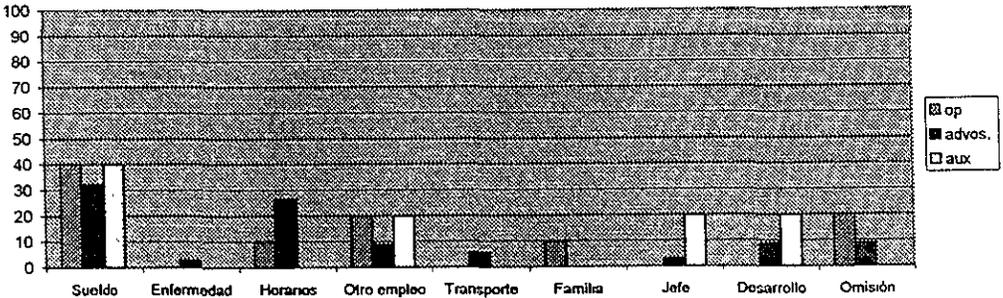
PREGUNTA 19



PREGUNTA 20

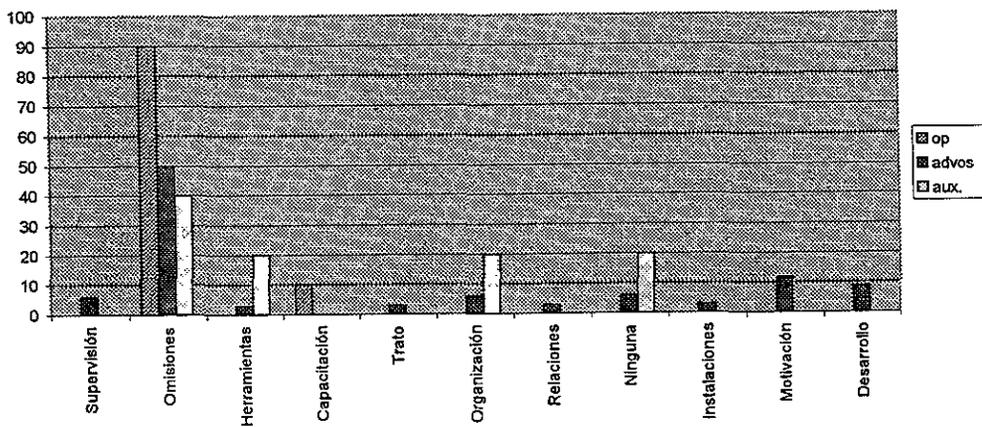


PREGUNTA 21



En las gráficas se pueden observar comparativamente las respuestas al cuestionario en cada uno de los niveles auxiliares (aux), administrativos (advos.) y operativos (op).

PREGUNTA 23



En las gráficas se pueden observar comparativamente las respuestas al cuestionario en cada uno de los niveles auxiliares (aux.), administrativos (advos) y operativos (op).

Anexo 3

LIDERAZGO

Qué es

Se le puede definir como un proceso de influencia de un individuo sobre otro u otros para lograr determinados objetivos. Cabe aclarar que no incluye tácticas coercitivas (Robbins, 1991).

Importancia

El liderazgo es importante porque se le considera como uno de los elementos más importantes y efectivos para lograr transformar empresas que incluso se encuentran en situaciones difíciles en los medios cada vez más competitivos de hoy en día.

Una organización sin recursos físicos y técnicos, puede encontrarlos, sin recursos financieros puede endeudarse. La misma organización sin líderes, desaparece (Siliceo, 1995).

El líder

Se ha visto que los líderes no siempre son iguales entre sí y no siempre se nace con esa habilidad, en muchas ocasiones se aprende. A grandes rasgos las principales habilidades que debe tener un líder exitoso son las siguientes (Gestión y motivación de personal, 1996)

- Determinar la visión y la misión.
- Es buen comunicador.
- Tiene autoconfianza, autocrítica y seguridad en sí mismo.
- Es honesto y sincero.
- Es buen colaborador institucional, no es individualista.
- Es flexible al cambio, innovador y creativo.
- Es consciente de las necesidades de los demás, es atento y busca elevar la calidad de vida de los subordinados
- Es motivador y educador de sus subordinados
- Realiza una gestión eficiente de recursos
- Establece objetivos y metas
- Toma decisiones
- Es perceptivo y analiza permanentemente el entorno con objetividad.
- Tiene confianza en los demás y delega.
- Mantiene clara la orientación al mercado
- Orienta hacia la rentabilidad.
- Analiza globalmente las situaciones que se presentan
- Tiene buenos hábitos de trabajo

- Permanece estable bajo presión
- Mantiene a los demás en altos niveles de ejecución
- Tiene habilidad o competencia técnica

Tipos de líderes

Dado que no existe un modelo único de líder ni cualidades innatas específicas que los distingan entre sí, ha de pensarse más bien que se trata de la flexibilidad que ellos tengan para adaptar su estilo a las situaciones que se presentan para obtener el éxito en sus objetivos. Así más bien se hablaría de un liderazgo situacional que a grandes rasgos comprendería cuatro estilos básicos de acuerdo a dos variables: el grado de dirección que el líder da a sus subordinados (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional a sus subordinados (conducta de relación), en diferentes situaciones.

Estilo 1. Ordenar. El líder define el qué, cuándo, cómo y dónde, por lo que la relación es unilateral, se puede decir que este tipo de líder es autoritario y asume que los subordinados no quieren ni pueden realizar sus actividades.

Estilo 2. Persuadir. El líder permite que los seguidores expresen sus puntos de vista, pero no siempre los toma en cuenta para la toma de decisiones, asumiendo que sus subordinados empiezan a poder pero no quieren o empiezan a querer pero no pueden.

Estilo 3. Participar. El líder fomenta la comunicación bilateral, escuchando opiniones de sus seguidores y considerándolas para la toma de decisiones, ya que considera que sus seguidores en cierta medida, quieren y pueden realizar la tarea que les corresponde.

Estilo 4. Delegar. El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores asumiendo pueden, quieren y están bien capacitados para ello, por lo que confía a sus subordinados decisiones importantes.

Lo importante es evaluar en que nivel de liderazgo en que se encuentran y tratar de llegar al estilo 4 que implica madurez por parte del líder y por parte de sus seguidores, lo cual les permitirá lograr de mejor manera los objetivos planteados.

Así el líder debe estar consciente que no está trabajando con máquinas, sino con personas, lo cual implica que se mezclen una serie de sentimientos, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas (Rodríguez, 1988b), por lo que para llevar a cabo todas estas funciones el líder necesita conocer y desarrollar habilidades básicas como la comunicación, toma de decisiones, manejo de Cambio, motivación, conocimiento y manejo de la cultura y los valores organizacionales.

Anexo 3a

COMUNICACIÓN

Qué es

La comunicación se puede definir como el proceso por medio del cual se transmiten determinados significados de un emisor a un receptor, incluyendo la comprensión del mensaje y la respuesta que el receptor emite ante dicho mensaje (Hodgetts y Altman, 1989)

Importancia

La importancia de la comunicación estriba en que es el proceso por el cual intercambiamos información y la esencia de las relaciones humanas, si no nos pudiéramos comunicar, nadie podría entenderse y no podría lograrse el trabajo ni la convivencia en la vida diaria. Para el líder es de vital importancia ya que es un aspecto fundamental para conocer, dirigir, informarse y a su vez retroalimentar e informar a sus subordinados. Así la comunicación puede ser vista como el proceso de procesos, ya que a fin de cuentas el trabajo en equipo, la motivación, la capacitación, el manejo de cambio, la toma de decisiones y el liderazgo mismo son fenómenos de comunicación (Siliceo, 1995).

El liderazgo es una forma de comunicación interpersonal, un jefe que no es buen comunicador es mediocre, ya que para realizar bien su función debe estar bien informado e informar bien (Rodríguez, 1988b).

Proceso

Los pasos del proceso se pueden resumir de la siguiente manera (Hodgetts y Altman, op. cit.):

- Debe existir idea para transmitir, ya que el emisor debe poseer un mensaje para transmitir
- La idea se debe codificar para transmitirla, por lo que el emisor debe de organizar sus ideas de forma coherente
- Determinar la forma en que se transmitirá el mensaje o canal, como por ejemplo escrito, oral, gestual, etc.
- El mensaje viaja a través de una serie de ruidos o interferencias que existen en el medio.
- Debe haber otra persona o receptor para recibir el mensaje
- Se codifica el mensaje recibido para reconstruir el significado que el emisor quería transmitir.
- Debe emprenderse una acción en respuesta al mensaje recibido

Formas

Se puede clasificar a la comunicación por dos criterios, el primero por el canal o la forma de transmisión y el segundo por el establecimiento de redes de interacción. Con respecto al primero, se tiene que existen la comunicación oral, escrita y corporal.

En cuanto al segundo tipo existen diferentes tipos de redes de comunicación de acuerdo a las interacciones que haya entre los individuos que se comuniquen como por ejemplo

Ascendente, la que se da del subordinado al líder, su principal beneficio está en proveer de información del clima en la organización para actuar en forma oportuna, aunque no siempre se le da mucha importancia.

Descendente, cuando se da del líder al subordinado, siendo importante para proporcionar directrices, instrucciones y retroalimentación para llevar a cabo el trabajo

Horizontal, cuando la comunicación se da entre dos personas del mismo nivel en la institución, es útil para coordinar e integrar grupos de trabajo

Retroalimentación

La comunicación no es un proceso unilateral, por lo que para lograr una comunicación efectiva en los grupos de trabajo el líder debe ser capaz de manejar la retroalimentación adecuadamente. Esto implica que debe tener la habilidad tanto de proporcionar retroalimentación a sus seguidores como recibir retroalimentación, para lo cual hay que fomentar la apertura para recibir del exterior toda aquella información que sea útil para el desarrollo personal y desarrollar la capacidad de recibir la crítica y la información de áreas de mejora de forma objetiva.

Una herramienta muy importante para el líder en la búsqueda de una retroalimentación efectiva es la asertividad que se refiere a la forma en se expresan sentimientos, dudas necesidades deseos y decisiones propios en una situación de respeto mutuo, esto es, hacia uno mismo y hacia los demás "saber exigir los derechos propios respetando los del otro".

Existen algunas reglas básicas para dar la retroalimentación y recibir retroalimentación, estas son de acuerdo con Garza (1996):

Reglas para dar retroalimentación

- Ser oportuno.
- Dirigir la retroalimentación a la conducta (específica y concreta).
- No calificar la conducta, sólo manifestar el impacto que tiene en los objetivos planteados.
- Dirigir la retroalimentación a una conducta que pueda ser modificada por la otra persona.
- No insistir sin razón (evitar la rudeza innecesaria).

Reglas para recibir retroalimentación

- No defenderse.
- No contraatacar.
- No ofrecer falsas promesas de cambio.
- Manifestar que el mensaje se ha recibido.
- Pedir más información sobre nosotros mismos.

Negociación

Uno de los retos más importantes para un buen líder y comunicador es el ser buen negociador, tanto en aspectos referentes al manejo de su propio personal como en las relaciones con otros líderes, clientes o proveedores. Se puede definir a la negociación como la relación o discusión en la que a través de enfoques e intereses distintos las partes pueden llegar de común acuerdo a una solución satisfactoria (Silceo, 1995). Sus requisitos fundamentales son:

- Claridad en el objetivo y resultado buscado.
- Partir de un esquema ético y justo, es decir una relación ganar-ganar
- Contar con toda la información que sirva de apoyo, argumento y fundamento

- Conocer y ubicarse en las necesidades de la contraparte (empatía)
- Tener autocontrol y tranquilidad para no enojarse ni desesperarse durante la negociación
- Señalar y resaltar ventajas y beneficios a la otra parte.
- Saber escuchar.
- Valorar las propuestas que la contraparte plantee, aunque no sean aceptadas o compartidas.
- Siempre mencionar un resultado de beneficio común para ambas partes.
- En caso de no resolverse de manera satisfactoria, "dejar la puerta abierta", buscando o convocando a una nueva reunión.

Barreras para lograr una comunicación efectiva

Algunos de los principales obstáculos que se han encontrado a la comunicación efectiva son los siguientes.

- Emocionales, cuando existe temor, enojo, o actitudes de incertidumbre por parte de alguno de los miembros
- Por incapacidad para comunicar el mensaje deseado, por ejemplo deficiencia en la redacción, o cuando se habla ambiguamente.
- Por diferencias que pueden existir en la forma de percibir un mismo mensaje por parte de cada uno de los miembros participantes.
- Cuando el número de enlaces o de personas por las que pasa el mensaje es demasiado grande y por tanto la información se llega a distorsionar.
- Por la inferencia que el receptor hace de los mensajes que son ambiguos.
- Cuando existe demasiada información adicional alrededor del mensaje y no se logra una filtración de esta
- Cuando la comunicación se da entre personas de diferentes status, se tiene que hay una selección sobre con quien comunicarse y qué es lo que se le puede comunicar.
- Cuando no hay una correspondencia entre la comunicación verbal y la corporal o gestual.

Sugerencias para mejorar la comunicación

- Aprender a expresarse en forma apropiada
- Usar un tono de voz cordial y amigable.
- Expresar nuestros puntos de vista con sencillez y claridad, sin sobrecargar el mensaje.
- Aceptar que no todos tienen la misma opinión sobre las cosas, sin molestarse o tomar actitudes negativas.
- Meditar lo platicado antes de tomar una decisión
- Dar oportunidad al otro de expresarse
- Evitar el parecer dominante, sarcástico, amenazante, molesto, grosero, ofuscado e impaciente.
- Preferir la retroalimentación cara a cara
- Apoyar lo que se dice por medio del lenguaje corporal
- Ser empáticos (ponerse en el lugar del otro).
- Escuchar efectivamente, concentrándose, evitando distracciones, manteniendo una mente abierta, observando el lenguaje corporal del otro, formulando preguntas para aclarar dudas y sobre todo estando conscientes de que escuchar es diferente de oír

Anexo 3b

CULTURA ORGANIZACIONAL

Definición

Se puede considerar a la cultura como el conjunto de creencias, ideas, rituales, juicios morales y costumbres que se transmiten socialmente y que es compartido por los miembros de una empresa, indicándoles cómo deben comportarse, trabajar y evaluar.

Importancia

El conocimiento de la cultura y su manejo es de suma importancia para el líder ya que es por medio de ésta que se da el logro de los objetivos de una empresa. La cultura es la que moldea la forma de percibir, pensar y actuar en las personas, por lo que el establecimiento de una cultura que vaya de acuerdo a las metas que se desean alcanzar, funcionará como guía a los miembros de la empresa.

Esta importancia se ha visto reflejada en numerosos casos de empresas que han estado en crisis y que han logrado salir de esta situación cambiando su cultura de productividad

Componentes

- Externos o social, en donde intervienen los factores ideológicos de acuerdo al país, zona geográfica, comunidad y familia, los cuales se han ido adquiriendo desde antes de ingresar a la empresa a lo largo de toda la vida, pero que influyen significativamente todos nuestros actos.
- Internos, creados por las experiencias del grupo de directivos con respecto a cómo es que han solucionado efectivamente situaciones problema, logrando buenos resultados y la consecución de sus objetivos.

Cómo se transforma la cultura de una empresa

Transformar la cultura de una empresa no es una tarea fácil debido a su complejidad, por lo que el primer paso es tener presente esta situación y el que los resultados que se obtendrán serán a un mediano y largo plazo. Otros tres factores que hay que considerar son (Dirección por objetivos, 1994).

- El liderazgo, que debe ser fuerte para dirigir ese cambio.
- El tiempo, para alcanzar los resultados
- La constancia necesaria para poder conseguir los resultados

En general se plantean diez pasos que son los siguientes.

1. Establecimiento de la visión y la misión de la organización. La primera se plantea respondiendo a la pregunta ¿cómo se desea que la empresa se vea de 5 a más años?, lo cual es importante para saber hacia donde guiar los esfuerzos. La segunda se elabora preguntándose ¿cómo se desea que sea la empresa a mediano y largo

plazo?, lo cual incluye además una estrategia resumida para lograr la visión. Es importante que ambas coincidan y que se transmitan en un lenguaje sencillo para la comprensión de todo el personal.

2. Definición de nuevos valores a nivel organizacional, cuidando que estos concuerden con lo que plantea la misión. Además, estos valores se deben plantear de forma sencilla para que sean fáciles de comunicar por medio de slogans y al mismo tiempo entenderlos y hacerlos propios.
3. Establecer valores personales para los directivos que determinen sus comportamientos y actitudes. Debe tenerse cuidado con la no correspondencia entre los valores que los directivos manejan y lo que se desea que la empresa proyecta, ya que en muchas ocasiones existe mucha resistencia al cambio.
4. Establecimiento de Nuevos Objetivos, los cuales deben de ir de acuerdo a la misión general y a los valores establecidos.
5. Proceder con estrategias para alcanzar objetivos por medio de la selección, definición y aceptación de un plan de acción para el futuro.
6. Ejemplificar por medio de comportamientos y actitudes los valores definidos, es decir predicar con el ejemplo.
7. Implementar un estilo de dirección que vaya de acuerdo a la misión y los objetivos propuestos, ya que en muchas ocasiones se plantean nuevos objetivos que no se pueden lograr con la estructura que la empresa mantiene desde tiempo atrás.
8. Realizar cambios estructurales, por medio de la revisión de recursos, estructura organizacional, misión, objetivos y habilidades y conocimientos del personal, con la finalidad de cumplir con las nuevas exigencias.
9. Comunicar a todo el personal la visión, misión, los nuevos valores y estrategias, ayudándose de símbolos y el trabajo en grupos.
10. Dar un seguimiento por medio de mecanismos de control e información para evaluar la implantación de los planes y programas y dar una retroalimentación al personal.

Anexo 3c

TOMA DE DECISIONES

Importancia

La toma de decisiones es la actividad fundamental que influencia tanto las acciones que se toman día a día así como los resultados de las mismas y dado que a cada momento se toman decisiones en la vida cotidiana y en la empresa, esta es de vital importancia. Para el líder esta es una actividad realiza cotidianamente y de la cual depende el éxito o fracaso del área que dirige.

Proceso

En general la toma de decisiones tiene una serie de factores en común, sea cual sea la decisión que hay que tomar, estas son (Williams y Calás, 1984):

- La toma de decisiones se enfrenta a un número de alternativas relacionadas al curso de la acción a seguir.
- Hay varios resultados posibles que dependerán de la acción que se tome.
- Cada uno de los resultados posibles tiene alguna posibilidad de ocurrir, aunque las posibilidades de cada uno de ellos es diferente.
- Al tomar la decisión se debe asignar un valor, utilidad, prioridad o importancia a cada una de las alternativas y a sus resultados.

Así, una serie de pasos que pueden ser de gran utilidad en la toma de cualquier decisión de forma adecuada es la siguiente (Dirección por Objetivos, op cit.):

1. Establecimiento de objetivo, ¿qué es lo que queremos lograr con la decisión que debemos tomar?. ¿Cuáles son los resultados que esperamos alcanzar?
2. Identificación de las alternativas posibles, cuáles son los caminos que podemos seguir para alcanzar nuestros resultados y cuáles son las opciones disponibles.
3. Evaluación de alternativas, que se compone de tres fases.
 - a Cálculo de resultados posibles, ya que cada una de las posibles alternativas tendrá cierto resultado específico, cuál es la relación costo beneficio de cada una
 - b Cálculo de riesgos, cual es la posibilidad de éxito de cada una de las alternativas tiene tanto a corto como a largo plazo.
 - c Evaluación de recursos, ver si dispone la empresa de los recursos necesarios para realizar la eficaz implantación de la alternativa seleccionada o si los puede obtener.
4. Selección de la mejor alternativa, que constituye la decisión propiamente dicha
5. Implantación, que se refiere a la puesta en marcha de la decisión tomada.
6. Control y seguimiento, ya que es importante obtener retroalimentación continua que permita en un momento dado modificar las acciones tomadas para que los objetivos planteados se cumplan.

Es importante que al llevar a cabo este proceso se sea objetivo y se tengan en cuenta los criterios que se establecen en la empresa, ya que en muchas ocasiones factores emocionales, afectivos o relacionados con los valores personales pueden tener una influencia importante en la decisión tomada.

Delegación

En muchas ocasiones los jefes o líderes tienen demasiadas decisiones que tomar, en otras cuando se prepara gente (ya que hay que recordar que el líder también es un formador y educador), el líder no puede tomar todas las decisiones, por lo que es necesario que sepan delegar, esta es una habilidad que los líderes deben tener, saber qué, cuándo y a quien delegar ciertas responsabilidades y decisiones.

Delegar significa confiar en un subalterno la realización de una tarea dotándole de la independencia necesaria, meditando también el apoyo y la supervisión adecuada (Siliceo, 1995).

Para llevar a cabo una delegación eficiente se necesita:

- Definir concretamente los objetivos a cumplir por el subordinado en quien se delega
- Definir y delimitar las atribuciones y responsabilidades delegadas.
- Establecer criterios de evaluación.
- Respaldar al subalterno ante las consecuencias de sus decisiones.
- No intervenir más que en casos excepcionales

Toma de decisiones en equipo

Otra forma de tomar las decisiones es en grupo, lo cual depende de las normas de la organización y del estilo de liderazgo utilizado, con su grado de centralización y sus estructuras de comunicación. Algunas de las ventajas de tomar las decisiones en grupo son las siguientes (Williams y Calás, op cit):

- Vanas personas pueden recoger y poseer más información que una sola persona,
- Vanas personas pueden enfrentar el problema desde una mayor variedad de perspectivas y proveer un enfoque más creativo a la búsqueda de soluciones,
- Las personas que participan tienden a estar más comprometidas con el logro de los resultados de la misma

Sin embargo, para que se de un alto grado de participación por parte del grupo en la toma de decisiones es importante que el grupo este integrado y capacitado para ello por medio del conocimiento de un proceso por medio del cual puedan tomar decisiones más efectivas.

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

En esta hoja se encuentran 12 preguntas que tienen que ver con la supervivencia personal en un lugar salvaje. Tu primer tarea es la de seleccionar en forma individual la mejor de las tres alternativas dadas para cada situación. Trata de imaginarte en la situación descrita. Supón que te encuentras solo y que tienes un mínimo de equipo, a menos que se especifique lo contrario. La estación es otoño; los días son cálidos y secos pero las noches son frías.

Después de que hayas completado esta tarea individualmente, tomarás cada pregunta en consideración como miembro de un grupo pequeño. Tu grupo tendrá la tarea de decidir, por consenso, la mejor alternativa para cada pregunta. No cambies tus respuestas individuales, aun cuando cambies de parecer en la discusión de grupo. Tanto las soluciones individuales como las de grupo, serán comparadas posteriormente con las respuestas "correctas" proporcionadas por un grupo de expertos que dan clases acerca de la supervivencia en el bosque.

TU RESPUESTA: *RESPUESTA DE GRUPO*

1. Te has alejado de tus compañeros en el bosque. No tienes equipo especial para señalar. La mejor manera de intentar contactar con tus amigos es:
 - a. Gritar "auxilio" fuertemente pero con tono bajo.
 - b. Gritar lo más fuertemente que puedas.
 - c. Chiflar fuerte y agudo.
2. Te encuentras en "territorio de serpientes". Lo mejor que puedes hacer para evitar a las serpientes es
 - a. Hacer mucho ruido con tus pies.
 - b. Caminar suave y calladamente
 - c. Viajar durante la noche.

RESPUESTA DE GRUPO

TU RESPUESTA:

3. Tienes hambre y estás perdido en un lugar salvaje. La mejor regla para determinar cuáles plantas (que no reconozcas) son comestibles es:
 - a. Probar cualquier cosa que coman los pájaros.
 - b. Probar cualquier cosa menos plantas que tengan moras rojas.
 - c. Colocar un poco de la planta sobre tu labio inferior durante 5 minutos y si todo está bien, probar un poco.
4. El día se vuelve seco y caliente. Tienes una cantimplora llena de agua (un litro). Debes:
 - a. Racionarla (una taza al día).
 - b. No beberla hasta la noche y tomar entonces lo que se necesite.
 - c. Beber cuando lo necesites, lo que necesites.
5. Ya no tienes agua. Tienes mucha sed. Llegas a un lecho seco de un río. La mejor oportunidad que tienes para encontrar agua es:
 - a. Cavar en cualquier parte del lecho del río.
 - b. Sacar raíces de plantas cerca del lecho del río.
 - c. Cavar en el lecho del río en la parte exterior de una curva.
6. Decides salir de este lugar siguiendo una serie de precipicios al fondo de los cuales hay disponible. Está anocheciendo. El mejor lugar para acampar es:
 - a. Cerca del abastecimiento de agua en el fondo del precipicio.
 - b. En lo alto de una loma.
 - c. A la mitad de la ladera.

RESPUESTA
DE GRUPO

TU RESPUESTA:

10. En agua que te llega a la cintura y con una corriente fuerte, debes hacerte frente al río caminando:

- a. Río arriba (contra la corriente).
- b. Al otro lado del río (de lado a lado).
- c. Río abajo (a favor de la corriente).

11. Te encuentras donde hay muchas rocas; tu único camino es hacia arriba. El camino va por rocas; tu único camino es hacia arriba. El camino va por rocas resbalosas. Debes:

- a. Caminar sin botas ni calcetines.
- b. Caminar con las botas puestas.
- c. Caminar sólo con los calcetines.

12. Estando desarmado, te encuentras un oso en tu campamento. El oso se encuentra a 10 metros de ti, debes:

- a. Correr.
- b. Subirte al árbol más cercano.
- c. Quedarte quieto, pero listo para moverte lentamente hacia atrás.

RESPUESTA
DE GRUPO

TU RESPUESTA:

7. Tu linterna brilla tenuemente cuando regresas a tu campamento, después de explorar el lugar. Está oscuro en el bosque y los alrededores te son desconocidos. Debes:

- a. Regresar inmediatamente con la linterna prendida esperando que brillará lo suficiente como para que reconozcas el terreno.
- b. Colocar las pilas debajo de tus brazos para calentarlas, y colocarlas de nuevo en la linterna.
- c. Prender la luz durante algunos segundos, recordar el lugar, moverte en la oscuridad y repetir el procedimiento.

8. Una nevada hace que te quedes en tu pequeña tienda de campaña. Te adormeces con tu pequeña estufa prendida. Existe peligro de intoxicación, si la llama es:

- a. Amarilla
- b. Azul.
- c. Roja.

9. Debes vadear un río que tiene una corriente fuerte, rocas grandes y de agua blanca. Después que has determinado el lugar por donde vas a cruzar, debes:

- a. Dejarte puestas las botas y tu mochila.
- b. Quitarte las botas y la mochila.
- c. Quitarte la mochila, dejarte las botas puestas.

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA TRABAJO EN GRUPO

La decisión por medio del consenso, es un método de solución de problemas y toma de decisiones en grupos en los cuales todos los miembros están involucrados y activamente discuten los temas que surgen alrededor de la decisión. De esta manera, el grupo obtiene el conocimiento y la experiencia de todos sus miembros. Cualquier decisión final debe apoyarse por cada miembro del grupo. Las ideas y sentimientos de todos los miembros, están integrados en una decisión de grupo que permite a varias personas, trabajar juntos sobre un problema común más que el producir una posición de "nosotros - ellos".

La decisión por consenso, es frecuentemente difícil de obtener y consumirá más tiempo que otros métodos de decisiones. A medida que las energías del grupo se enfocan sobre el problema (más que al defender puntos de vista individuales), la calidad de la decisión, tiende a mejorar. Las investigaciones indican, que esta aproximación a la solución de problemas y a la toma de decisiones, da como resultado, una decisión de mayor calidad que otros métodos, como el uso del poder mayoritario (votación), poder minoritario (persuasión), y compromiso.

En el proceso de decisión por consenso, se le pide a cada miembro del grupo que:

1. Prepare su propia posición lo mejor posible, antes de reunirse con el grupo (pero dándose cuenta de que la tarea está incompleta y que las piezas faltantes serán proporcionadas por los otros miembros del grupo).
2. Reconozca como una obligación, el expresar su propia opinión y explicarla plenamente, para que los demás del grupo, tengan el beneficio de todo el pensamiento de los miembros.
3. Reconozca como una obligación el escuchar las opiniones y los sentimientos de los demás miembros del grupo, y esté listo para modificar su propia posición con base en la lógica y el entendimiento.
4. Evite técnicas que reducen conflictos tales como la votación, el compromiso, o el dejar sus propias ideas para mantener la paz, ya que es de utilidad darse cuenta de las diferencias de opinión.

Has completado ya una solución individual a la tarea de búsqueda de consenso: Supervivencia en el Bosque. Ahora, tú y tus compañeros tomarán una solución de grupo para los mismos dilemas.

Recuerda que la decisión por consenso es difícil de obtener, y no todas las decisiones se encontrarán con la aprobación de todos. Sin embargo, debe haber un sentimiento general de apoyo de todos los miembros antes de que se tomen decisiones en grupo. Toma tiempo para escuchar y considerar todos los puntos de vista de todos los miembros, comunica tu propio punto de vista y sé razonable al llegar a una decisión de grupo.

RESPUESTAS

Aquí se encuentran los cursos de acción recomendados para cada una de las situaciones que se presentan en la hoja de trabajo de la Supervivencia en el Bosque. Estas respuestas vienen del curso sobre la Supervivencia en el Bosque, enseñado por el "Service Interpretative, Monroe Country, New York Parks Department". Se consideran estas respuestas como las mejores reglas para la mayoría de las situaciones; sin embargo, las situaciones específicas pueden requerir de otros cursos de acción.

1. (a). *Gritar "auxilio" fuertemente pero en tono bajo.*
Los tonos bajos llegan más lejos, sobre todo en el bosque. Hay más oportunidad de ser escuchado si llamas fuertemente pero en tono bajo. La palabra "auxilio", es buena para usarse, porque pone a tus compañeros en alerta. El gritar solamente sería menos efectivo, y podría confundirse con un llamado de pájaro.
2. (a). *Hacer mucho ruido con tus pies.*
Las víboras no quieren a la gente y harán lo posible por quitarse de tu camino. A menos que sorprendas o acorralas a una víbora, existe la oportunidad de que ni siquiera te la encuentres. Algunas víboras se alimentan de noche, y el caminar suavemente, podría llevarte donde hay una víbora.

3. (c). *Poner un poco de la planta sobre tu labio inferior, durante cinco minutos; si todo está bien, probar un poco.*
 La mejor aproximación, es comer sólo las plantas que reconoces, pero cuando estés en duda y muy hambriento, puedes usar la "prueba del labio". Si la planta es venenosa, tendrás una sensación muy desagradable en tu labio. Las moras rojas no dicen mucho acerca de lo comestible que es la planta, y los pájaros no tienen los mismos sistemas digestivos que nosotros.
4. (c). *Beber cuando lo necesites, lo que necesites.*
 El peligro aquí, es la deshidratación, pues una vez que comienza, tu litro de agua no podrá revertirla. El ahorrar agua o racionarla no ayuda, sobre todo si ya estás inconsciente. Así que usa el agua que necesitas y trata de encontrar agua lo más pronto posible.
5. (c). *Cavar en el lecho del río que está en la parte externa de una curva.*
 Ésta es la parte del río que fluye más rápido y más profundo, es la última parte que se seca.
6. (c). *A la mitad de la ladera.*
 Una lluvia repentina puede convertir al río en un torrente. La cima de la loma aumenta tu exposición a la lluvia, viento y relámpagos.
7. (b). *Colocar las pilas debajo de tus brazos para calentarte y después colocarlas de nuevo.*
 Las pilas de la linterna pierden su poder, y las pilas se acaban más rápido en el frío. El calentarte las ayudará por un rato. Normalmente, evitarás viajar de noche, a menos que fuera territorio abierto y tuvieras a las estrellas para guiarte. Hay demasiados obstáculos (troncos, ramas, etc.), y te podrías lastimar. Lo mejor es quedarse en el campamento cuando el sol se pone en zonas boscosas.
8. (a). *Amarilla.*
 Una llama amarilla indica combustión incompleta y mucho monóxido de carbono.
9. (a). *Deja tus botas y tu mochila puestas.*
 Los errores en vadear ríos, son causa principal de accidentes. Las botas protegen tus pies, y tu mochila te dará estabilidad. Si es a prueba de agua, flotará.
10. (b). *Al otro lado del río (de lado a lado).*
 El mirar río arriba es la peor alternativa porque la corriente te empujará. Tendrás más estabilidad mirando al otro extremo.
11. (c). *Con calcetines.*
 Puedes sentir el camino y dónde estás pisando. Las botas pueden resbalarse y el ir descalzo, no ofrece protección a tus pies.
12. (c). *Quédate quieto, pero listo para moverte lentamente, hacia atrás.*
 Un movimiento repentino, asustará al oso, más que tu presencia. Si el oso está buscando alimento, déjalo y que se vaya. Si no, muévete lentamente hacia atrás a algún refugio (árboles, rocas, etc.).

Anexo 3e

MOTIVACION

Definición

Se puede hablar de la motivación como el conjunto de fuerzas que impulsan la conducta, le dan dirección la mantienen y la detienen en un momento dado. Esta puede ser consciente o inconsciente.

Importancia

Motivar al personal en la empresa es fundamental para mantener un equilibrio sano entre la productividad y el indispensable recurso humano. El líder debe recordar que está trabajando con personas que experimentan emociones, sentimientos y aspiraciones, por lo que si busca influir en una persona, antes se deben conocer sus necesidades, las cuales pueden ser cambiantes en el mismo individuo y entre individuos.

El Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow

Un modelo que ayuda a la comprensión de las necesidades humanas fue el elaborado por Maslow. Según este autor existen cinco necesidades básicas que en orden ascendente serían: (a) la fisiológica que se refiere a necesidades como organismo biológico; (b) la de seguridad que comprende el deseo de estabilidad y ausencia del dolor; (c) la social que se refiere a la necesidad de interacción social, amistad, (d) de estima que se refiere a la necesidad de autoestima y afecto de los demás, y por último la (e) de autorrealización que busca satisfacer la necesidad de progreso, desarrollo, competencia y curiosidad por medio de la utilización de destrezas y capacidades propias.

De acuerdo a Maslow, estas necesidades se pueden ver representadas en una pirámide en donde la base serían las necesidades fisiológicas y las correspondientes al vértice serían las de autorrealización, dado que el individuo busca satisfacer las necesidades básicas y una vez logrado esto dejan de funcionar como motivadoras, por lo que se orienta entonces a la satisfacción de necesidades de un nivel superior. Estas necesidades a su vez se pueden clasificar en:

Primarias, responden a los impulsos biológicos como el hambre, la sed, respiración, micción, descanso o apetito sexual.

Secundarias, que son adquiridas por las experiencias y la historia individual por medio del aprendizaje.

Intrinsecas y extrínsecas, las primeras se refieren a cuando nos motiva directamente la acción o el objeto en sí, y las segundas cuando la motivación viene de algo relacionado a ellos.

Proceso de la Motivación

El proceso de la motivación se puede comprender mejor bajo el modelo de la teoría del refuerzo, la cual está basada en el condicionamiento operante de Skinner, que dice que las personas tienden a repetir aquellas acciones que les traen como consecuencia algo agradable y de la misma forma tienden a evitar las acciones que

traen consecuencias desagradables. Así cuando surge una necesidad en un individuo, este realizará determinada acción para satisfacerla y dependiendo de si los resultados son exitosos o no, la persona tenderá a repetir la misma acción o a no intentarlo nuevamente.

Así se utilizan una serie de técnicas que usan el refuerzo como una manera de que la gente relacione sus acciones con determinadas consecuencias y de esta manera regular su comportamiento mediante principios básicos como:

Reforzamiento positivo: referente a el proceso por el cual se logra el aumento de una conducta determinada mediante la presentación de determinados estímulos que siguen a la conducta. Un ejemplo de este puede ser el reconocimiento por el trabajo bien elaborado o un incentivo económico.

Reforzamiento negativo: que es el proceso en donde se dejan de presentar determinados estímulos a un individuo, aumentando así la posibilidad de que la conducta a la que sigue se repita nuevamente. Un ejemplo de este sería cuando se había pedido un cierta meta para un vendedor en el mes y se aplica presión sobre él, y cuando lo logra esta presión es retirada.

Castigo: en donde se presentan estímulos al individuo que disminuyen la aparición de la conducta a la que sigue. Un ejemplo es cuando se regaña a un empleado por llegar tarde.

Extinción: Cuando un estímulo deja de ser presentado asociado a una conducta, gradualmente empieza a perderse esa relación que existe entre ellos y por tanto la conducta tiende a disminuir. Un ejemplo es ignorar la conducta de un empleado que trata de dar a su jefe sugerencias y éste hace caso omiso, llegará un momento en que el empleado ya no lo intentará más. Este principio se aplica en muchos casos sin darse cuenta conductas que son deseables.

Sugerencias

Para implementar esta serie de programas es recomendable seguir los siguientes puntos (Rosembaum, 1990 y Davison, 1977)

- Identificar y definir el comportamiento específico por medio de la observación y medición.
- Medir la frecuencia para obtener una perspectiva clara de la fuerza del comportamiento y a su vez usar este dato como un parámetro de comparación entre el comportamiento antes y después de la aplicación de las técnicas.
- Realizar un análisis funcional de la conducta ABC, en donde A se refiere a los antecedentes del comportamiento, B al comportamiento en sí y C a las consecuencias del comportamiento.
- Fortalecer conductas deseables y debilitar las no deseables, mediante las técnicas.
- Es recomendable usar siempre el refuerzo positivo en lugar del castigo, pues se puede crear una imagen autotaria del jefe y propiciar actitudes negativas como la hostilidad, la ira, el temor, la frustración, pérdida de autoconfianza y autoestima. Además el efecto que tiene el castigo en la conducta muchas veces no es tan impactante como el que tiene el refuerzo positivo
- Comunmente se cree que las únicas recompensas que se pueden otorgar a los empleados son economías, debido a que así se satisfacen necesidades de seguridad, fisiológicas y hasta de reconocimiento social. Sin embargo pueden ser más útiles las recompensas intrínsecas, como el reconocimiento por el trabajo logrado, la confianza, un ambiente de trabajo agradable, etc
- Recordar que cada persona es diferente, por lo que las necesidades de cada empleado varían entre ellos y la manera en que se les puede motivar también

Anexo 3f

EL CAMBIO

Definición

Se puede decir que un cambio es el reemplazo de una idea, práctica o cosa ya existente por otra que puede ser nueva o no (Valbuena, 1990).

Importancia

El cambio es actualmente una de las preocupaciones y retos más importantes para las organizaciones que buscan sobrevivir y sobresalir en el cada vez más competitivo y cambiante medio, y por tanto el líder se convierte en una figura de vital importancia en este proceso, ya que funciona como una especie de catalizador y guía

Todo cambio aunque parezca parcial afecta a la totalidad de la empresa tanto en el nivel humano como técnico, llegando a provocar tensiones y/o conflictos que desembocan en una crisis por lo que se debe de buscar un equilibrio. De esta manera es importante para el líder no solamente inducir los cambios adecuados, sino también el saber implementarlos y manejarlos adecuadamente, para que la resistencia natural al cambio no afecte a su personal y resulte contraproducente.

Etapas del cambio

En general se puede decir que el cambio comprende tres etapas que son las siguientes (Audirac, et al, 1994)

- *Deshielo*, en donde existe un estado de desequilibrio, crisis o conflicto debido a la discrepancia entre el estado actual y el estado deseado. Esta etapa es caracterizada por insatisfacción, ansiedad, cuestionamiento de comportamientos, procedimientos, hábitos, costumbres y actitudes
- *Movimiento*, una vez que se ha tomado conciencia de la etapa anterior, se procede a una serie de actividades dirigidas a una solución. Esta caracterizada por desequilibrio, falta de estructura, inestabilidad, inseguridad incertidumbre
- *Recongelamiento*, es la etapa en la que nuevamente se establece un equilibrio y esta caracterizada por una mayor claridad de la situación y adaptabilidad.

Resistencia al cambio en la empresa

Cuando ocurre un cambio los individuos generalmente tienden a restablecer el equilibrio regresando a la situación anterior, debido al apego a lo conocido, miedo a lo desconocido, tendencia a conservar la estabilidad y los hábitos. Existen tres tipos de resistencia (Davis y Newstrom, 1989):

- *Lógica*, con base en pensamiento racional como tiempo de adaptación, esfuerzo, factibilidad, recursos económicos, etc

- *Psicológica*, referente a emociones, sentimientos y actitudes de temor, poca tolerancia, desagrado, desconfianza, necesidad de estabilidad, y seguridad.
- *Sociológica*, manifestada por intereses o valores de grupo.

El líder puede notar algunos síntomas que manifiestan la resistencia al cambio como las siguientes (Audirac, et al, op cit.):

- Cuestionar de forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad del cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de burla.
- Fingir indiferencia al cambio.
- Pensar en posponer el proyecto de cambio para cuando haya más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias del cambio.
- Abstenerse de cooperar.
- Tomar actitudes legalistas y apegados a procedimientos.
- Convertir el proyecto de cambio en el "chivo expiatorio" todos los contratiempos.

Cómo lograr el cambio de una manera más efectiva

- Escuchar a las personas que manifiestan expresiones de resistencia y mostrar empatía,
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la empresa
- No combatir la resistencia, ya que esta es sólo un síntoma, atacar la raíz, mediante el establecimiento del dialogo e intercambio y confrontación de percepciones y opiniones
- No imponer el cambio
- Fomentar un cambio participativo.
- Crear un compromiso común
- Plantear el costo beneficio del cambio en áreas como recursos económicos, productividad, factibilidad y motivación
- Enseñar con el ejemplo

INSTRUCCIONES

Usted forma parte de un grupo que se dedica al juego de bolsa. Se trata en este ejercicio de comprar y vender acciones. El objetivo es ganar la mayor cantidad de dinero (puntos) posible.

Se tomarán diez decisiones de grupo. En cada decisión, la alternativa es vender o comprar.

El beneficio en puntos (pesos) se observa en la siguiente gráfica.

		GRUPO "1"	
		VENDER	COMPRAR
GRUPO "A"	COMPRAR	+10	-20
	VENDER	-20	+20

Dicho en otra forma:

1. Si el grupo "A" decide vender y el grupo "1" decide asimismo vender, ambos grupos reciben 10 puntos.
2. Si el grupo "A" decide comprar y el grupo "1" decide comprar también, ambos grupos pierden 10 puntos.
3. Si el grupo "A" compra y el grupo "1" vende, "A" recibe +20 y el grupo "1" pierde -20.
4. Si el grupo "A" decide vender y el grupo "1" decide comprar, "A" pierde -20 y "1" gana +20.

Las anotaciones se llevarán en la siguiente hoja.

HOJA DE ANOTACION

Vuelta	Decisión "A"	Decisión "1"	Resultado "A"	Resultado "1"	Acumulado "A"	Acumulado "1"
1						
2						
3						
4						
5						
6*						
7						
8						
9						
10**						

En esta hoja de anotación es posible seguir el resultado de cada decisión, tanto la propia como la del otro grupo; es asimismo posible llevar el resultado acumulado tras cada decisión. Esta información puede servir de guía para la siguiente decisión a tener.

* De la sexta a la novena decisión, el resultado se multiplicará por dos para efecto de la anotación de la decisión y de lo acumulado.

** En la décima vuelta el resultado se multiplica por diez tanto para la decisión en sí como para el acumulado y final.

Anexo 4

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE AMBIENTE LABORAL

Puesto: _____ Antigüedad: _____
 Edad: _____ Sexo: _____ Escolaridad: _____

Este cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el ambiente de trabajo que existe en la empresa, por lo que solicitamos su cooperación contestando cada una de las preguntas con absoluta franqueza pues los datos que de aquí se obtengan serán **confidenciales**.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, ya que ninguna de ellas es igual a las demás. Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, escoja y marque con una "x" la que más concuerde con su forma de pensar. Trate de contestar en el menor tiempo posible.

Gracias por su cooperación. Recuerde lo importante que es su opinión.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mediamente de acuerdo	Poco de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La institución se preocupa por conocer la opinión de su personal.					
2. Buscar nuevas y mejores soluciones a los problemas es la política de la empresa.					
3. El sueldo que recibo esta de acuerdo con la actividad que realizo.					
4. El ambiente de trabajo permite un trabajo en equipo.					
5. Se me da la información necesaria para desempeñarme bien en mi puesto.					
6. Obtengo en el momento oportuno el material y equipo que requiere mi actividad.					
7. En la empresa la autoridad es delegada cordialmente.					
8. Conozco los objetivos del puesto que desempeño.					

Pregunta	Total acuerdo	Parcial acuerdo	Meda igual	Parcial desacuerdo	Total desacuerdo
9. Mi trabajo contribuye para lograr los objetivos de la empresa.					
10. Estoy contento en mi área de trabajo.					
11. La empresa se preocupa por la superación de su personal.					
12. El reconocimiento por buen desempeño es lo que me motiva para superarme.					
13. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa.					
14. Se toma en consideración la iniciativa de los trabajadores para mejores resultados.					
15. Las relaciones que existen en la organización, ayudan a obtener buenos resultados.					
16. La imagen que se tiene de la empresa es buena y amigable.					
17. El reconocimiento es otorgado a los resultados por equipo.					
18. Estoy satisfecho con los esfuerzos de la empresa por mantenernos informados.					
19. La imagen que se tiene de la empresa es positiva.					
20. Me agradan las actividades que realizo					
21. El ambiente físico que me rodea me ayuda a desempeñarme mejor.					
22. Las autoridades ponen atención a las dudas o problemas del empleado					
23. El esfuerzo que realizo por mejorar mi trabajo es reconocido por mi superior.					
24. Recibo orientación para obtener mejores resultados en mi trabajo					
25. Antes de tomar una decisión las autoridades consideran la opinión de los colaboradores					
26. Aprendo cosas nuevas a raíz de mi puesto					

Pregunta	Total acuerdo	Parcial acuerdo	Me da igual	Parcial desacuerdo	Total desacuerdo
27. Otro empleo fuera de la empresa cubre mejor mis necesidades.					
28. El horario de trabajo es adecuado a mis necesidades.					
29. Conozco los reglamentos de la institución.					
30. Conozco los valores que promueve la empresa.					
31. Estoy de acuerdo con los valores que promueve la empresa.					
32. El empleo actual me ofrece seguridad económica.					
33. Con el tiempo ampliaré mis conocimientos.					
34. Las autoridades delegan funciones a sus colaboradores.					