



De qué manera influye la motivación en el rendimiento laboral

Julia Juana González Navarrete

Eva María Valdivia Rodríguez

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Administración

Director: Dr. Miguel Angel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. abril 2005

ÍNDICE.....Pag.

Marco teórico	3
<i>Motivación</i>	6
El dinero como reforzador condicionado general.....	6
El dinero como instrumento para lograr los resultados deseados.....	6
Relaciones percibidas entre desempeño y pago.....	7
Complejidad de la motivación.....	9
Motivadores.....	9
Diferencia entre motivación y satisfacción.....	11
Desarrollo de las motivaciones sociales.....	14
Motivaciones y Comportamiento	18
Teoría X y teoría Y de Mcgregor.....	20
Aclaración de las teorías	21
Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	22
Jerarquía de las necesidades.....	23
Teorías de la Motivación.....	28
<i>Desempeño.....</i>	31
Necesidad de la Administración del alto desempeño humano	31
Clasificación del desempeño	32
Usos de la valoración del desempeño.....	33
<i>El salario</i>	<i>33</i>
<i>Las promociones</i>	<i>34</i>
<i>Los despidos</i>	<i>34</i>
<i>Transferencias de empleados.....</i>	<i>35</i>
<i>Información de los progresos.....</i>	<i>35</i>
<i>Aplicaciones del diagnóstico</i>	<i>36</i>
<i>Adiestramiento durante el trabajo.....</i>	<i>36</i>
Retroalimentación de información para los sujetos	37
<i>La necesidad de la retroalimentación</i>	<i>37</i>
<i>Tipos de retroalimentación</i>	<i>37</i>

Motivación, Desempeño y Rendimiento Laboral.....	40
Evaluación del desempeño.....	48
Métodos de evaluación de desempeño	48
Presentación de los resultados de la evaluación.....	49
¿Habilidad o motivación?	50
Comunicación.....	51
Dificultades de la comunicación en el trabajo en equipo.....	51
La comunicación en el trabajo.....	51
Estructuras y comunicaciones	53
Las estructuras.....	54
La información y las comunicaciones.....	54
Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo,.....	61
Las leyes y principios de la comunicación,.....	64
Necesidades de información en el puesto.....	69
Comunicación ascendente	71
Comunicación descendente	71
Planteamiento del problema.....	73
Hipótesis	73
Justificación del tema.....	73
Metodología	76
Sujetos	76
Instrumento.....	77
<i>Análisis de ítemes</i>	78
<i>Confiabilidad</i>	80
Procedimiento.....	80
Resultados.....	83
Conclusiones y sugerencias.....	90
Anexo A.....	100
Hoja de respuestas.....	103
Bibliografía.....	104

MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo de investigación se estudió de que manera influye la motivación en el rendimiento laboral, en la empresa Cinemas Lumiere, Centro Cultural Telmex, en el cual nos apoyamos de variables como son la “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, con las cuales se midió el “Rendimiento laboral”

Para lograr éste trabajo de investigación se hizo uso de varios textos de autores especialistas en el tema, en los cuales se analizó que una gran parte de la sociedad es educada en las organizaciones y se apoyan en ellas para su satisfacción material, por ello es importante que cada persona se encuentre realmente motivada al realizar su trabajo, sin embargo el lograr esto, es tarea no sólo de la persona de manera individual, sino también de la organización la cual debe involucrarse y tomar en cuenta todos los aspectos que le permitan mantener a su personal motivado y así obtener un mayor rendimiento y desempeño laboral.

Es por ello que el propósito de la presente investigación es considerar las relaciones que existen principalmente entre comunicación, desempeño y rendimiento laboral, con respecto a la motivación que muestran los empleados de Cinemas Lumiere Telmex en sus distintos departamentos, así como las relaciones que pudiesen existir entre ellos.

Cabe mencionar que se considerarán aquellas teorías organizacionales que nos permiten dar una mejor explicación a lo que estamos investigando, abordando los diversos enfoques y criterios de la teoría motivacional, así como de los otros factores (comunicación, desempeño y rendimiento laboral).

Dado que es muy importante que los administradores conozcamos el funcionamiento de una organización, consideramos que lo principal es el factor humano, por ello nuestro interés en conocer como una organización puede motivar a su personal y cual es el sentir de los propios empleados ante la relación que

pudiese existir entre los aspectos de comunicación, desempeño, rendimiento laboral con la motivación.

Dentro de estas cuatro variables se puede observar que hoy en día la comunicación forma parte esencial de la actividad de las empresas. Lo quieran o no, lo planifiquen o no, las empresas comunican siempre y pocas de sus actividades pueden considerarse ajenas a la comunicación. Sin embargo hasta nuestros días, se sigue pensando con frecuencia que la comunicación es un proceso sencillo y natural y, en consecuencia, se tiende a no hacer uso de ella inclusive cuando se sabe que ésta es necesaria, se recurre a no abordarla y mucho menos como una visión global de empresa. Por tanto, la gestión permanente de la comunicación, entendida como un elemento de su estrategia global, se impone hoy como crucial para la consecución de los objetivos y retos que persigue la empresa.

El desempeño laboral dentro de una empresa siempre es importante ya que de ahí se podrá observar que la empresa saldrá triunfante o se hundirá, para ello el trabajador debe saber que hacer, porque de lo contrario no tendrá un buen desempeño y por lo tanto tampoco un rendimiento laboral. Por ello dentro de una empresa se deben tener buenas evaluaciones de desempeño y deben llevar intrínsecas la necesidad imperante de determinar la competencia de un trabajador, para posteriormente proporcionarle, la posibilidad de superar las barreras o dificultades detectadas, que le permitan optimizar su desempeño, crecer personal y profesionalmente, y con ello mejorar significativamente, y de manera positiva su rendimiento laboral para la organización.

En el área de la psicología industrial y organizacional existe un tema gravitante con respecto al desarrollo del trabajador en el mundo laboral: es el tema de la evaluación del rendimiento de los trabajadores, siendo éste usualmente tratado en las materias de administración del personal y de gestión administrativa en general, áreas en la que es abordado con mayor o menor profundidad.

El tema de rendimiento laboral reviste cierta polémica permanente en donde se aplica, y esto sucede a todo nivel en las organizaciones, pues es recibido con

diferentes grados o matices de aceptabilidad o desconfianza, ya sea por parte de la gerencia, de los sindicatos, de los gremios internos y los trabajadores en general en las empresas, resaltándose siempre con ello su dificultad para enfrentarlo, es así que, resulta difícil el poder evaluarlo sin que se manifiesten desacuerdos de un tipo u otro, y también se duda que satisfaga las necesidades funcionales ya sean del nivel organizacional formal en su totalidad de acuerdo a políticas organizacionales, así como que sirva respecto del compromiso laboral esperado del trabajador en relación a los objetivos de la empresa.

Concretamente lo que buscamos es saber si la motivación de los trabajadores de Cinemas Lumiere Telmex, repercute en su rendimiento y desempeño laboral, pero tal como observaremos puede existir una compleja combinación de otros factores difíciles de controlar o detectar a simple vista la estrecha relación que existe entre dichas variables.

MOTIVACIÓN

En este estudio se trata de identificar y resumir los estudios de investigación diseñados para demostrar como las oportunidades de obtener dinero afectan la forma en como la gente desarrolla su trabajo. Se decidió enfocar la atención en el papel del dinero como motivador del comportamiento en el trabajo. Primero, se consideran varias teorías que ofrecen explicar en que forma el dinero afecta el comportamiento, así como estudios de investigación relativos a estas teorías. Segundo, se examinan las consecuencias que la compensación tiene en el comportamiento, analizando y realzando las variables que se refieren a la relación dinero-motivación. En todo esto nuestro propósito es enfocar el papel que la compensación financiera tiene en la motivación al trabajo industrial. Tratamos de resumir y evaluar en forma crítica lo que ya se sabe y sugerir los caminos para la investigación futura (Vroom y Deci, 1990: 115, 116, 119, 125).

El dinero como reforzador condicionado general

En una serie de experimentos, Wike y Barrientos, citados en Vroom y Deci (1990) comprobaron que una caja-meta (que contenía una masa húmeda), aunada a la privación de comida y agua, probó ser un reforzador más efectivo en las ratas que en diferentes cajas-meta aunadas a la privación de comida o de agua. Las implicaciones de estos resultados son que el dinero debe ser más eficaz cuando su obtención va a la par de muchas necesidades y no de una sola. Desafortunadamente, la magnitud de la diferencia de preferencias observada en el estudio anterior, aunque tiene importancia estadística es muy pequeña. En 15 pruebas con ratas, estas se dirigían más a menudo a la caja-meta, previamente aunada a ambas privaciones, en un promedio de solo 0.62 veces que hacía la caja-meta cuando únicamente se les privaba de comida.

El dinero como instrumento para lograr los resultados deseados

El modelo de motivación de Vroom (1964) tiene ciertas implicaciones para entender la forma en que el dinero afecta el comportamiento. De acuerdo con la

interpretación de Vroom, el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental percibida para obtener otros resultados deseados. El concepto de valencia se refiere simplemente a las orientaciones efectivas hacia determinados resultados y no tiene implicaciones directas en las consecuencias del comportamiento; sin embargo, la fuerza que impulsa a una persona a actuar ha sido postulada como el producto de la valencia de un resultado y la esperanza de la persona de ciertos actos conducirán al logro de la meta. Así por ejemplo si una persona considera el dinero como algo fundamental para obtener seguridad y desea seguridad, entonces el dinero adquiere una valencia positiva. Por ello, la probabilidad de que sus respuestas están orientadas hacia la búsqueda de dinero depende del grado de seguridad deseado multiplicado por su esperanza de ciertos comportamientos en el trabajo que le proporcionan dinero.

La aseveración de Gellerman (op. cit. 1990: 166) sobre como funciona el dinero en la industria, también hizo resaltar su papel instrumental. De acuerdo con Gellerman, el dinero en sí no tiene un significado intrínseco y adquiere gran cantidad de poder de motivación sólo cuando simboliza metas intangibles. El dinero actúa como símbolo en diferentes formas para distintas personas y para la misma persona en diversas ocasiones. Gellerman llegó a la conclusión de que el dinero puede interpretarse como un recurso de proyección –la reacción del hombre ante el dinero “resume su biografía hasta la fecha: su prístino ambiente económico, su entrenamiento, los varios motivos no financieros que haya adquirido y su actual posición económica”.

Relaciones percibidas entre desempeño y pago

De acuerdo con la teoría de la motivación al trabajo, de Vroom (1964), valencia de un desempeño efectivo aumenta a medida que se incrementa la mediación de un desempeño para la obtención de incrementos en dinero, suponiendo que la valencia del dinero sea positiva. Vroom citó pruebas obtenidas de los experimentos de Atkinson (1958), Atkinson y Reitman (1956) y Kaufman (1962) que mostraban un más alto nivel de desempeño. La teoría del enfoque del camino-meta, de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), establece igualmente que si un

trabajador desea determinada meta y percibe cierto camino que lo conduce a esa meta, utilizará ese camino si está en libertad de hacerlo. Georgopoulos y sus colaboradores encontraron que los trabajadores que percibían una productividad personal más alta como un medio de incrementar sus ganancias se desempeñaban en forma más efectiva que aquellos que no se daban cuenta de ésta relación (op. cit, 1990).

La efectividad de los planes de incentivos depende del conocimiento que tengan los trabajadores acerca de las relaciones entre desempeño y ganancias. La falta de éste conocimiento es una de las causas de las fallas de los planes de incentivos. El estudio de Campell (1952) demostró que una de las principales razones de la baja productividad de grandes grupos bajo planes de incentivos es que generalmente los trabajadores no perciben las relaciones entre pago y productividad que son evidentes en grupos más pequeños. En el estudio de Georgopoulos y sus colaboradores (1957), sólo el 38% de los trabajadores percibían el aumento en el desempeño como un factor importante para obtener un incremento en las utilidades. Es aún más asombroso que el 35% percibieran la baja productividad como una ayuda para obtener utilidades más altas a largo plazo. Lawler (1964) encontró que 600 gerentes percibían que el entrenamiento y la experiencia eran los factores más importantes para determinar sus pagos, y no la forma en que desempeñaban su trabajo (op. cit, 1990).

Puesto que Lawler notó que también era baja la relación entre su pago y su desempeño en el trabajo, probablemente sus percepciones eran bastante exactas, sin embargo, un análisis de los gerentes más altamente motivados indicó que estos daban mayor importancia al pago y creían que un buen desempeño de su trabajo significaría un sueldo más alto (op. cit, 1990).

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (García, 2004)

Complejidad de la motivación

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios (¿qué comprar, una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (¿quién no se ha visto en dificultades por la necesidad de dedicarle tiempo al trabajo cuando se preferiría jugar golf o ir al cine?).

Motivadores

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados.

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas

mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades de un partido político. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea.

Para McClelland y Atkinson (1968), citado por Parra (1993), quienes además de definir motivación, centraron sus investigaciones en determinar los tipos de motivaciones y la relación de ésta con el término necesidad, entre las variadas necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de esas tres necesidades es capaz de explicar un vasto sector del comportamiento social de las personas; estas necesidades son:

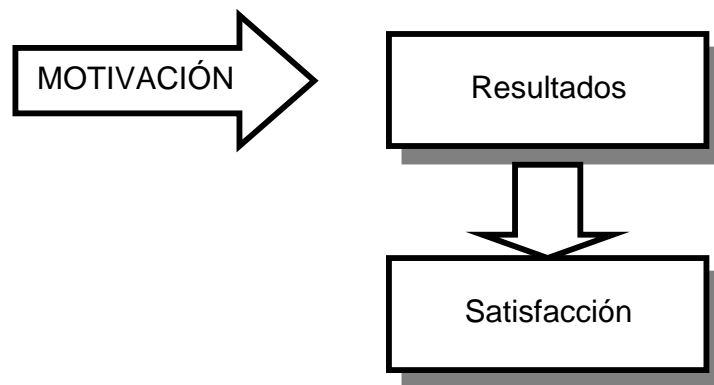
- *Necesidad de Logro:* evidenciada a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, innovar, hacer o crear algo excepcional, con la finalidad de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a los demás. No obstante, sólo se produce un comportamiento orientado al logro cuando existe un grado medio de dificultad o de probabilidad de obtener éxito en lo que se emprende.
- *Necesidad de Poder:* se manifiesta mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un dominio, una autoridad, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.
- *Necesidad de Afiliación:* se puede inferir a partir de aquellos comportamientos que de alguna u otra manera buscan obtener, conservar o restaurar una relación afectiva satisfactoria con otras personas; por lo tanto, es condición importante que la relación mantenida o deseada esté impregnada de afecto.

Las investigaciones y los postulados de McClelland sentaron bases para una continuidad en los estudios de la motivación; Toro, citado por Parra (1993), se permite, no sólo revisar y reconsiderar la teoría de McClelland, sino, que también se dedica a elaborar y diseñar, mediante sus propias investigaciones, una teoría

que se adaptase al tan cuestionado contexto latinoamericano, y formula una visión muy personal de las motivaciones que titula Psicología Motivacional.

Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se muestra en la figura.



Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

La motivación de logro: David McClelland, uno de los psicólogos que más ha contribuido al estudio de la motivación de logro, ha discutido las respuestas dadas por funcionarios de empresas en respuesta al grabado ya visto. He aquí una de las historias y el análisis de McClelland (1962), citado por García (2004), encontró que:

El hombre es un ingeniero frente a su mesa de trabajo. La fotografía es de familia. Tiene un problema en que se está concentrando. Es simplemente un suceso cotidiano, un problema que requiere meditación. ¿Cómo puede hacer que el puente soporte la fuerza de los vientos? Quiere llegar por sí mismo a una buena solución. Discutirá el problema con otros ingenieros y tomará la decisión que considere correcta. Es una persona capaz.

Los pensamientos del autor están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Describe un problema y desea encontrar la solución. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarle. De acuerdo con el protocolo establecido para calificar las historias Atkinson (1958), citado por García (2004) cada idea acerca de determinada motivación es un punto. Esta historia recibirá la mayor parte de puntos por *n* (necesidad de) logro.

McClelland (1962), (op. cit 2004) continúa esbozando las características de la persona en el logro:

- Le gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Tiende a fijarse metas moderadas y a tomar “riesgos calculados”.
- Desea una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando.

La Motivación de afiliación: La gente varía en cuanto a sus necesidades sociales. Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente va hacia estos temas cuando esta soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea.

El psicólogo Schachter (1959), citado por García (2004), ha llevado a cabo muchos ingeniosos experimentos y estudios de campo que han contribuido a la comprensión de la motivación de afiliación. Ha demostrado que la gente tiende a

buscar a los demás para confirmar sus propias creencias o para mitigar las tensiones de la incertidumbre. Durante un experimento hizo creer a los sujetos que sufrirían cierto dolor. Les dijo que tendrían que esperar esa etapa del experimento y en seguida le preguntó a cada uno si prefería esperar solo o con otros sujetos. La mayoría de la gente en tan difícil situación deseaba compañía.

Aun cuando no se han efectuado tantas investigaciones sobre la motivación de afiliación como sobre la motivación de logro, existen suficientes pruebas, como sugerir que hay una meta común en tal comportamiento: la interacción social con otros. Sin embargo, este comportamiento tiene múltiples orígenes. En algunos casos el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de ansiedad, como sucedió en el experimento que hizo que los sujetos esperaran el dolor. En otros, el comportamiento de afiliación contribuye más a asegurar la aprobación social de los propios puntos de vista.

Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otros y toman medidas para ser admitidas por éstos; tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan a otros, y desean ser admirados en retribución.

La motivación de poder. Para esquematizar mejor esta motivación retomemos el ejemplo del ingeniero. Está pensando en cómo presentar sus planos ante la junta del comité de diseño. Desea venderles la idea y sabe que debe persuadirlos a que acepten sus puntos de vista. Cree que sobrellevará la situación y refutará cualquier crítica. Desea ardientemente obtener el nuevo puesto de gerente de proyectos. Cree que si puede ascender. Entonces estará en posibilidad de hacer que por fin la gente vaya en la dirección correcta.

Como puede verse, no hay indicios de satisfacción por solucionar un problema técnico (logro), ni se menciona a la familia (afiliación); sólo existe el poder: control e influencia. Los individuos con una alta *n* poder pasan más tiempo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen una baja *n*

poder. Necesitan ganar argumentos, persuadir a otros, prevalecer, y se sienten incómodos sin cierto sentido de poder.

Uno de los problemas con respecto al poder se encuentra en sus connotaciones emocionales negativas. Estamos acostumbrados a considerarlos por lo menos un poco desagradable. Manipular o ser “maquiavélico” sugiere a la mayoría de la gente algo repugnante. Sin embargo, no es necesariamente indeseable poseer una fuerte inclinación hacia el poder ni es equivalente a un defecto de carácter. Como McClelland (1970), citado por García (2004) se ha empeñado en señalar, el poder realmente tiene dos caras. La primera es la que origina las reacciones negativas. Esta cara del poder es la que se relaciona con dominio-sumisión, con personas que tiene que salirse con la suya o que pueden controlar a los demás.

La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirle para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de lograr sus metas.

Considerando que los individuos difieren en la potencia relativa de sus necesidades de logro, afiliación y poder, y que es posible, mediante tests o simplemente analizando la conversación de una persona, tener una idea de su esquema de motivación, sólo subsisten unas preguntas: ¿Cómo se desarrollan estas necesidades? ¿Cómo surgen los individuos con diferentes configuraciones de *n* logro, *n* afiliación y *n* poder?

Desarrollo de las motivaciones sociales

Las motivaciones sociales se aprenden no de una manera consciente como se aprende el abecedario o la aritmética. Más bien, la adquisición de motivaciones es accidental, es un subproducto del comportamiento, de tratar activamente de enfrentarse al medio ambiente de uno. Puede ser que mientras aprendamos el alfabeto o la aritmética estemos experimentando algo del placer de logro.

Experimentar esto puede ser agradable y, como los psicólogos del análisis experimental de la conducta han sabido durante mucho tiempo, las recompensas que suceden a un acto refuerzan el acto o, en otras palabras, aumenta la probabilidad de que éste se repita. Cuando el comportamiento activo del niño opera en el ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende más que la respuesta al problema; la forma de comportamiento asociada con el éxito también se ve reforzada. McClelland (1962), (op. cit. 2004) describe un experimento que ilumina algunas de las condiciones que fomentan los comportamientos asociados con la necesidad de logro:

A un grupo de niños se le vendó los ojos y se le pidió que colocaran con la mano izquierda bloques de forma irregular, uno sobre el otro; esto se llevó a cabo en su hogar frente a sus padres. Por separado se preguntó a las madres y a los padres cuántos bloques pensaban que podían amontonar sus hijos. Ambos padres de un niño con una alta *n* logro estimaron que su hijo podía hacerlo mejor: esperaban más de él que en el caso de los padres de un muchacho con una baja *n* logro. También lo alentaron más y le dieron más afecto y recompensa mientras estaba efectuando su tarea. Finalmente, los padres de los muchachos con alta *n* logro dirigieron mucho menos el comportamiento de sus hijos cuando estaban colocando los bloques; esto es, les decían con menor frecuencia que movieran las manos de esta forma o de otra, que hicieron más esfuerzo, que no movieran la mesa, etc., que los padres de los muchachos con una baja motivación de logro.

Aparentemente, en condiciones que alientan la independencia y moderan la toma de riesgos, la gente puede adquirir afición por los retos de proporciones manejables: retos que, tal vez no conduzcan ni al fracaso ni el éxito fácilmente logrado, sino a un máximo de sentimientos de logro.

De igual manera, una fuerte necesidad de afiliación o de poder, probablemente sería el producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante. Es necesaria determinada historia para producir la opinión de que “uno aprende por experiencia que es más importante estar cerca de la gente y ser amistoso, que tener éxito en la carrera” (Moment y

Zaleznik, 1963), (op. cit. 2004). Lo que ha aprendido quien sostiene esta opinión es que a medida que uno se enfrenta al mundo, las recompensas más valiosas provienen de las buenas relaciones sociales o interpersonales. Es fácil ver cómo los padres afectuosos que apoyaron a sus hijos en el experimento anterior pueden haber fomentado la motivación de afiliación. De todas maneras, podemos especular que las recompensas psíquicas para los muchachos con una alta necesidad de logro podrían haber dependido del desempeño exitoso de metas ambiciosas.

Como White (1959), (op. cit. 2004) sugiere, uno de los manantiales de la motivación humana es el interés por saber cómo es el mundo y por aprender lo que uno quiere de él. A esto se llama motivación de suficiencia, la cual probablemente sea el fundamento de las otras motivaciones comentadas.

El maestro espera que este impulso exista en sus estudiantes como un deseo de dominar una disciplina académica, y en general para desarrollarse intelectualmente. Es obvio que la motivación de suficiencia puede manifestarse de otras maneras. La recompensa de autoestima puede derivarse de la suficiencia en una amplia variedad de actividades vocacionales y pasatiempos. Una selección de un trabajo de White que se presenta a continuación amplía el tema de la motivación de suficiencia.

Esta motivación puede presentarse incluso en los niños muy pequeños, en la diversión que encuentran al jugar con diferentes objetos y tocar todo lo que se encuentra a su alrededor. Después está presente cuando explora, desarma y arma cosas, etc. el sentido de competencia del adulto es fuerte o débil, dependiendo del equilibrio de éxitos y fracasos que haya experimentado en sus diferentes encuentros con el mundo. Sus necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles, dependiendo de sus asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de problemas. Lawrence y Lorsch (1969), (op. cit. 2004) exponen el proceso en forma sucinta:

A medida que el sistema individual lucha por dominar los problemas, surgen ciertos comportamientos que resultan muy compensatorios; esto es, proporcionan

soluciones a los problemas que el individuo enfrenta. Como consecuencia, la siguiente vez que el individuo necesite solucionar un problema intentará utilizar nuevamente el mismo esquema de comportamiento. En el transcurso del tiempo, como algunos de estos esquemas son muy satisfactorios, el individuo aprende a confiar en ellos. De esta manera, decimos que una persona está altamente motivada a competir con un estándar de excelencia (necesidad de logro) o que tiene una mayor necesidad de relaciones amistosas (necesidad de afiliación), etc. como resultado de este proceso de aprendizaje, los diferentes individuos desarrollan los diversos esquemas de estas motivaciones ya descritas.

Sin embargo, existe por lo menos una importante fuerza adicional en el proceso de aprendizaje: la ansiedad. Se aprende no sólo cuando los actos van seguidos de estados positivos o recompensas, sino también cuando los sucede una reducción de estados negativos o de tensión desagradable. Existen estados que es agradable evitar, así como otros que satisface alcanzar. Como Sullivan (1950), (op. cit. 2004) observa:

Antes que todo, el aprendizaje se utiliza para evitar que se repita la desagradable tensión de ansiedad la cual es, y siempre continuará siendo, la antítesis de todo lo bueno y deseable. El niño aprende pronto a diferenciar entre el aumento y la disminución de ansiedad, y a alterar su actividad en la dirección de esta última. El niño aprende a establecer una línea de conducta por medio de la disminución de su ansiedad.

Entonces, la reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociados al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociados con el éxito, se fortalece la necesidad de poder.

Motivaciones y Comportamiento

Las diferentes motivaciones tienden a expresarse en comportamientos diferentes. Cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponer a la persona al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esa necesidad. Por ejemplo, el tener una alta *n* logro predispone al individuo a fijarse metas, tratando de mejorar su desempeño para alcanzar las metas, así como buscando y empleando en forma realista la retroalimentación de su desempeño; la *n* logro no pone énfasis en la necesidad de relacionarse con la gente.

Las necesidades de afiliación y de poder son diferentes. Ambas orientan al individuo hacia un comportamiento interpersonal. Para la afiliación las relaciones interpersonales suministran el medio para ejercer influencia de los demás.

Estos datos pueden ser interesantes, pero nos preguntamos porqué el gerente práctico y tenaz debe conocerlos. ¿Cómo puede comportarse más hábilmente si comprende que las motivaciones adquiridas socialmente como la motivación por logro, la motivación por afiliación y la motivación por poder significan predisposición a comportarse en determinadas formas?. Hay muchas cosas que puede hacer.

Supongamos, por ejemplo, que podemos aprender cuáles tipos de esquemas de comportamiento son útiles para el eficaz desempeño de determinadas tareas. Con este conocimiento podríamos considerar qué motivaciones predisponen a la gente a tal comportamiento y podríamos seleccionar a esas personas y contratarlas para tal tarea.

¿Dónde están las oportunidades dentro de una sociedad para asumir responsabilidad personal en la solución de problemas, para tomar riesgos calculados y para obtener una retroalimentación concreta por el desempeño? Generalmente, los negocios ofrecen estas oportunidades en gran escala. Por tanto uno esperaría que la gente con una alta motivación por logro gravitara hacia los negocios. Esto es exactamente lo que McClelland (1962), (op. cit. 2004) encontró: "... en tres países que representan diferentes niveles y tipos de desarrollo

económico, los gerentes o funcionarios tuvieron calificaciones considerablemente más altas por promedio en pensamiento de logro que los profesionales o especialistas con educación comparativa”.

En los negocios, suele haber una concentración de hombres con una alta motivación por logro donde estas oportunidades están más claramente presentes: trabajos de ventas. Los vendedores de éxito, en particular, suelen tener una alta motivación por logro. Por otra parte, existe el viejo adagio que dice que el mejor vendedor no necesariamente sería el mejor, gerente de ventas. ¿Por qué? Porque la gerencia implica planificación, organización y manejo de personal, y como dice McClelland (1970), (op. cit. 2004): “es evidente que una alta necesidad de logro no equipa a un hombre para tratar en forma efectiva la gerencia de las relaciones humanas”

Tal vez haya otras motivaciones que predispongan mejor a los individuos hacia un comportamiento gerencial eficaz: la necesidad de afiliación y la necesidad de poder difieren de la necesidad de logro en que aquéllas son necesidades orientadas en forma interpersonal. La motivación de poder impele a un hombre a luchar por una posición donde pueda ejercer influencia.

Como Livingston, citado por García (2004) sostiene, cierto grado de la necesidad de poder podría ser un atributo decisivo de los gerentes o de los trabajadores del Cuerpo para la Paz, si la eficacia requiriera un esfuerzo sostenido para influir en los demás. De la misma manera, cierto grado de la necesidad de afiliación es indispensable cuando el desempeño de la tarea depende de mantener relaciones interpersonales cordiales. Es difícil concebir un puesto gerencial que no requiera cierto grado de comportamiento de poder o de afiliación. Sin embargo, la mezcla óptima sólo puede determinarse mediante el análisis de las tareas específicas que se van a desempeñar.

El resultado potencial sería, desde luego, lo que ya sugerimos: seleccionar y colocar a la gente en puestos cuyos esquemas motivadores le predispongan a comportarse en formas que contribuyen al desempeño de la tarea, sea gerencial o de otro tipo.

Teoría X y teoría Y de Mcgregor

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor, (op. cit. 2004) y conocidos como “teoría X” y “teoría Y” quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

Teoría X

Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.

Teoría Y

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

- La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con lo importante de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia y no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista, estática rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará de distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

Aclaración de las teorías

A McGregor le preocupaba aparentemente la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y fueran malinterpretadas.

Los puntos que se citarán a continuación aclararán algunos de los aspectos que pueden prestarse a malas interpretaciones y ubicarán a los supuestos en la perspectiva adecuada:

En primer término, los supuestos de las teorías X y Y son sólo eso: supuestos. No son prescripciones ni sugerencias de estrategias administrativas. Antes bien,

deben ser sometidos a la prueba de la realidad. Se trata, además, de deducciones intuitivas que no se basan en investigaciones.

En segundo término, las teorías X y Y no implican la existencia de una administración “dura” y otra “suave”. El estilo “duro” puede generar resistencia y antagonismo. El estilo “suave” puede resultar en una administración de “dejar hacer” incongruente con la teoría Y. El administrador eficaz reconoce la dignidad y capacidades, así como limitaciones, de las personas, y ajusta la conducta según lo demande la situación.

En tercero, las teorías X y Y no deben entenderse como parte de una escala continua, en la que X y Y serían los extremos opuestos. No son cuestión de grado, sino visiones completamente diferentes acerca de los seres humanos.

En cuarto término, la teoría Y no es una tesis a favor de la administración por consenso, ni un argumento contra el uso de la autoridad. En el marco de la teoría Y, la autoridad es entendida como sólo uno más de los muchos medios de que dispone un administrador para ejercer su liderazgo.

En quinto, cada tarea y situación requiere de un enfoque específico de administración. La autoridad y la estructura pueden ser eficaces para ciertas tareas, como quedó demostrado en la investigación realizada por Morse y Lorsch., citados por García (2004); Estos autores señalan que diferentes enfoques son eficaces en situaciones diferentes. Así, la empresa productiva responde a los requerimientos de tareas de ciertas personas en particular y de una situación determinada.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow, citado por García (2004), concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de funcionar como motivadores.

Jerarquía de las necesidades

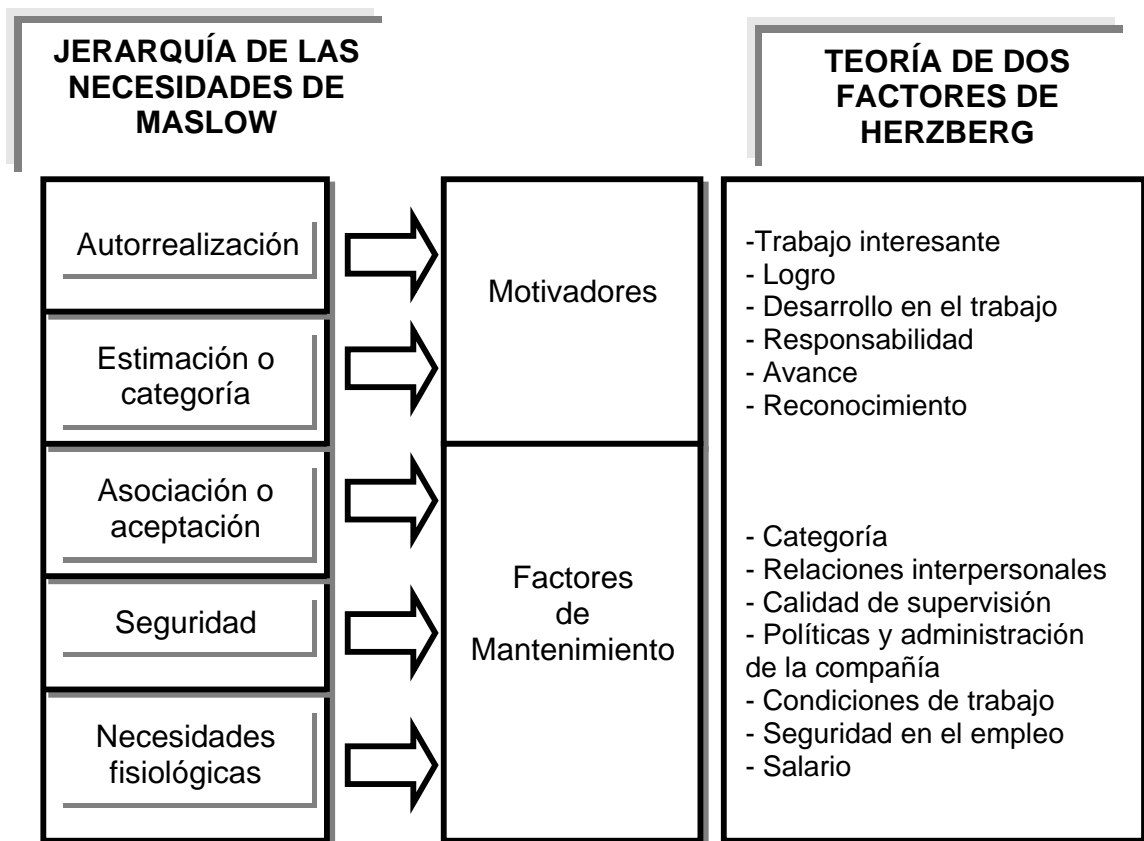
Las necesidades humanas básicas que Maslow en orden ascendente de importancia, son las siguientes:



1. *Necesidades fisiológicas.* Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. *Necesidades de seguridad.* Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. *Necesidades de asociación o aceptación.* En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. *Necesidades de estimación.* De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

5. *Necesidad de autorrealización.* Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Herzberg, citado por García (2004), incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no-satisfacción (insatisfacción). Como se indica en la figura, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.



El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores

del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

De acuerdo con Vroom y Deci (1990; 209-211), existe un creciente interés entre los científicos del comportamiento en la posibilidad de desarrollar modelos o teorías capaces de integrar los resultados de investigaciones específicas sobre la influencia de la motivación en el desempeño. Vroom se preocupa por la forma que toma la relación entre la cantidad de motivación y la efectividad del desempeño.

Existiendo una habilidad con valor mayor de cero, el nivel de desempeño es una función de la cantidad de motivación en constante aumento.

Tiffin y McCormick (1974) mencionan que en una investigación realizada por Hoppock se celebraron entrevistas con 80 personas representativas de una escala de grandes diferencias en cuanto a edad, inteligencia, ocupaciones e ingresos; de acuerdo a los resultados se tiene “que lo que ha ocurrido en dichos casos puede volver a ocurrir. Sin embargo, Tiffin llegó a la conclusión general de que la satisfacción que se experimenta por el propio oficio se relaciona con muchos factores que no tienen relación con el aspecto financiero.

Los individuos experimentan determinadas necesidades que les sirven de impulso y motivo para su proceder. Los incentivos son las metas concretas hacia las cuales se orienta la conducta. En el esfuerzo por conseguir estos objetivos ocurren frecuentemente desengaños; estos a su vez pueden resolverse con ajustes adecuados o inadecuados.

Considerando que los individuos se diferencian por sus “necesidades “, por las percepciones de los incentivos que pudieran satisfacer estas necesidades y por la manera de tratar las crisis de desengaño que obstaculizan la consecución de dichos incentivos, no debe sorprender a nadie que el jefe a veces no pueda comprender por que “Juan se comporta de esa manera”. Lo que debe pensar y tener presente el jefe es que la conducta de Juan, sea cual fuere, se debe a la Inter-acción de los factores que hemos descrito y tiene que comprender lo que

hace reaccionar a Juan, y lo que influye en sus cambios de conducta y en la desigualdad de sus actitudes. (Op. cit, 1974: 361).

Estoy convencido que no hay otra forma de obtener lo máximo de cada trabajador si no es con la personalización de cada caso. ¿No se hace así en los procesos de selección?. Repasando las teorías clásicas de motivación, y descartando a Maslow de entrada por rigidez del modelo, aunque no se puede negar que sus aportaciones han sido útiles, destacaría a Alderfer precisamente por esta misma crítica a Maslow y a Herzberg por su idea de las dos escalas independientes; qué no estés a disgusto en el trabajo no tiene porque significar que estés a gusto. Considero que tampoco tiene desperdicio lo que Adams llama la teoría de la equidad, puesto que es inevitable en el contexto humano la comparación permanente, e influye decisivamente a la aportación del trabajador a la empresa, y por supuesto al absentismo laboral tanto físico como psíquico (quizás más dañino por su incontrolabilidad). (Sánchez, 2003: 32-33).

Tras años de trabajo he elaborado la que creo que es la mejor manera de motivar y de disminuir el estrés de los empleados, la teoría de la persona única.

En mi teoría de la persona única defiende un principio muy básico y aceptado por la absoluta totalidad de científicos mundiales, lo que popularmente se conoce como que “cada persona es un mundo”. Es por este motivo que descarto cualquier esquema o dibujo explicativo estándar, por considerarlo discriminativo. Una idea tan simple y corriente, trasladada al mundo empresarial, podría tener consecuencias muy beneficiosas.

La teoría de la persona única no aporta una ventaja competitiva a la empresa que la adopte. Aporta, por ejemplo 100 ventajas competitivas a Radio Castilla S.A. o 36.023 ventajas competitivas a RENFE; es decir, tantas como trabajadores posea el negocio.

Para empezar, opino que los responsables de los recursos humanos en las empresas, sean directores o técnicos, deberían tener una formación básicamente psicológica, y no empresarial, como se defiende desde algunos sectores, lógicamente, empresariales. ¿Por qué? Porque mi modelo se basa en escuchar a

las personas, en saber qué detestan. Y eso puede entenderse como una pérdida (dinero, tiempo...) por parte de un licenciado o diplomado en empresariales.

Para finalizar con la exposición de esta teoría, me gustaría dejar claro que no se trata de un plan de motivación puntual ni específico, sino que debería constituirse como una actividad de base en toda organización. El tener en consideración a las personas como tal no está reñido con la productividad, todo lo contrario, dado que aumenta a largo plazo. Sobretudo: yo soy único, tú eres único, él y ella son únicos. Todos somos únicos.

La motivación se basa cada vez más en los valores antes que en el dinero, históricamente, la lealtad se compraba, al empleado se le ofrecía un progresivo ascenso jerárquico, un sueldo decente y estabilidad laboral, a cambio, el empleado aportaba una lealtad incondicional y trabajo duro diario. Ahora los valores determinan la lealtad. En la dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. Dolan, García y Navarro (citados por Cordoba, V. 2003: 32-33) escriben: “un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver”, entendiendo por alma la visión, misión y valores, y por cuerpo a los activos tangibles. En esta línea, dice Jack Welch (op. cit, 2003: 32-33) que “toda empresa necesita valores, pero una empresa dinámica, más que ninguna”. El señor Welch también afirma que “cuando se elimina el apoyo que ofrecen los sistemas y los niveles profesionales, la gente tiene que cambiar sus hábitos y sus expectativas para que el estrés no les venza”.

Lo difícil para las empresas es tomar conciencia de que los valores son más complejos que el dinero. Los valores no se pueden resumir en una sola misión o anunciar en un bonito cartel publicitario. Y los valores no se pueden inventar. Se tienen o no se tienen.

Autoestima es el grado de autovaloración que pone en juego el concepto que cada uno tiene de sí mismo. Entonces la sobre valoración o subestimación del propio yo sobreviene después, habiendo pasado tiempo e influencia suficiente como par asentirnos feos, inútiles y fracasados, o equilibrados, comprensivos y valientes. En

realidad nos constituimos de acuerdo a cómo nos ven los demás, poca importancia tiene cómo somos realmente (Cordoba, 2003: 32-33).

Desafortunadamente muchas personas en el mundo están pasando por un momento de baja autovaloración a causa de la falta de trabajo. Ninguna explicación racional relacionada con estudios sociológicos y económicos que lo marcan como tendencia mundial parecen aliviar la sensación de sentirse “ser poco”. Es una rara enfermedad que sólo sana al estar ocupados.

Ocupados o desocupados, satisfechos o no con nuestro empleo, debemos aprender a buscar los soportes de nuestro amor propio también fuera de nuestra ocupación examinando la posibilidad de desarrollar actividades en principio no rentadas que nos demuestren que estamos más allá de la mirada y del juicio de los demás.

Esperar que los otros aprueben lo que hacemos (que es lo que somos) puede llevarnos una vida o gran parte de ella y este es un precio muy alto porque, en definitiva todo lo que tenemos es a nosotros mismos. (Cordoba, 2003: 32-33).

Teorías de la Motivación

Merani, citado por Parra (1993), menciona que el término motivación proviene del latín "motus" que significa movimiento; en el campo de la psicología, especialmente en la psicología experimental, se ha definido motivación a la regulación interna, energética y directa de la conducta, en tal sentido, la motivación no es accesible a la observación pero es deducida del análisis de los datos de la investigación experimental como concepto hipotético que expresa, precisamente, esa regulación.

Partiendo de este principio, durante largos años, especialistas se han avocado al estudio de las motivaciones, y muchos de ellos han coincidido al afirmar que para comprender el complejo proceso psicológico motivacional hay que partir de los siguientes términos y principios:

Todo individuo o sujeto *motivado* tiene un *motivo*, considerando éste último como el agente que determina a ese individuo a actuar en cierto sentido o que determina

la volición; la función del motivo es motivar: servir de incentivo para una actividad; proveer un incentivo o una meta que responda a esa actividad. Todo lo anterior está enmarcado a su vez en *un estado motivacional (estar motivado)*, situación o estado que Merani, citado por Parra (1993), define como el atributo de lo que está provisto de incentivo para una actividad y que orienta, en correspondencia, el propio comportamiento; y que Bedoya (op. cit, 1993) explica como la dinamización temporal originada en una necesidad, carencia o alteración del bienestar (por exceso o por defecto) que lo moviliza en su totalidad: pensamientos, sentimientos y conductas, para intervenir cualquier cantidad de energía requerida que le permita encontrar e incorporar lo que le supla la carencia, retirar lo que le incomoda o restablecer el bienestar.

Lo anterior conlleva a inferir la existencia de diferentes tipos de motivaciones. McClelland, Merani, Mankeliunas (citados por Parra, 1993) y otros autores sostienen que existen dos tipos de motivaciones:

- *Motivaciones Internas (Psicofisiológicas):*

llamadas también intrínsecas, y definidas como las pulsiones que surgen de estados de necesidad biológica o fisiológica, tal como la alimentación y la sexualidad.

- *Motivaciones Externas (Sociales):*

denominadas extrínsecas, y referida a aquellos motivos que dan dirección significativa al comportamiento en relación con los estímulos provenientes del contexto, del medio social. Estos suelen ser adquiridos en el curso del ajustamiento social.

El nivel de ejecución realmente evidenciado por un trabajador en relación a los niveles estimados, es en síntesis, lo que se define como rendimiento laboral. Locher y Teel, citados por Parra (1993). Para determinar esos niveles, cada ejercicio o tarea debe estar previamente estudiado, analizado y estructurado, lo que a su vez, permitirá establecer los cánones de ejecución, es decir, estandarizar los niveles de ejecución, que permitirán luego sostener si el rendimiento de un trabajador o empleado es bajo, medio o alto; deficiente, bueno o sobresaliente, e

incluso, se puede cuantificar, previo establecimiento de los lineamientos y criterios para la debida medición.

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

DESEMPEÑO

Necesidad de la Administración del alto desempeño humano

Citado por (Arias, 1999: 370). El potencial humano (razonamiento, creatividad, valores, etc.) puede permanecer oculto, sin una realización concreta, sin llegar a un alto desempeño. Por tanto, las organizaciones, para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia. Una organización puede contar con recursos financieros, maquinaria de alta tecnología, procedimientos administrativos, computadoras de alta velocidad, etc., pero si nadie sabe o desea operar dichos elementos, van a quedar inmóviles.

Por el contrario, el desempeño depende de varios factores trascendentes. Puede hablarse de aspectos tecnológicos (herramientas, maquinaria, etc.), culturales (tanto de la empresa como del medio circundante de las personas: valores, costumbres, filosofía, legislación, etc.). En lo tocante al individuo, pueden citarse principalmente:

1. Conocimiento. La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa y el área.
2. Habilidades. Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
3. Personalidad. Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones (incluyendo las tensiones y las energías).
4. Compromiso. Se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este

contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros

5. Expectativas. E catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones. (op. cit.1999: 370)

Así, en caso de no lograrse el alto desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Desde el ángulo individual, y después de haber eliminado los posibles aspectos ambientales, las preguntas básicas son:

1. ¿No sabe? La solución está en la capacitación y el desarrollo, así como en la inducción y la comunicación.
2. ¿No puede? Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aún, hacia el perfil de alto desempeño a fin de determinar si están bien elaborado, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial los instrumentos empleados al respecto.
3. ¿No quiere? Además de los puntos anteriores, será necesario analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas. (op. cit.1999: 371)

Así pues, la administración del alto desempeño se refiere a la aplicación del proceso administrativo total para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones, así como en los países, a fin de proporcionarles competitividad e incrementar la calidad de vida. (op. cit.1999: 371)

Clasificación del desempeño

Siegel, (1973). La clasificación del desempeño constituye un caso especial de apreciación o valoración de éste. Lo que lo distingue de otras formas de valoración es su subjetividad... Hay algunas labores las cuales no es posible contar con unidades de producción o bien para las cuales las unidades que se cuentan revelan relativamente muy poco acerca del desempeño del empleo. En tales casos, determinación del desempeño tiene que depender de algún tipo de

valoración de la eficiencia del empleado hecha en forma subjetiva. Es posible que tales opiniones emanen de los supervisores, los gerentes o los compañeros de trabajo, y que tomen la forma de algún tipo de clasificación. De conformidad con dichas clasificaciones, a los empleados se les clasifica de acuerdo con secuencias subjetivas del desempeño general o de algunos aspectos del mismo. Cuando los resultados de una clasificación del desempeño se interpretan correctamente para el empleado y se discuten con él, es posible que se contribuya en forma material al mejoramiento de su desempeño.

El elemento de la subjetividad es a la vez la debilidad y la fuerza peculiar de las técnicas de apreciación. Los procedimientos de apreciación tienden a ser mucho menos confiables que las pruebas psicológicas. Por ejemplo, si un supervisor desea obtener un índice significativo de eficiencia para ensambladores fabriles, obtendría tal vez un mejor resultado utilizando una medida de rendimiento que implique la cuenta de la producción por unidad de tiempo, que confiando en su opinión personal acerca de la eficiencia de los empleados.

Usos de la valoración del desempeño

Para lograr colocar dentro del contexto las valoraciones del desempeño, resulta útil al principio estudiar el alcance de las aplicaciones de la valoración del desempeño en general tanto objetiva como subjetiva. La necesidad de disponer de múltiples enfoques para aquilatar la eficiencia en el empleo resulta evidente en lo que respecta a todas estas aplicaciones con el objeto de obtener el mejor panorama posible del desempeño del empleado. Al poder escoger entre una forma más objetiva de valoración y otra más subjetiva claro está que se optará por la primera basándose en que tiene mayor confiabilidad y validez.

El salario

Ya que generalmente se supone que la eficiencia debe tener una recompensa económica, se puede usar la valoración como un determinante parcial del salario. Este uso de la valoración del desempeño complementa, pero no invalida, los aumentos de periódicos de salario basados en aspectos tales como la antigüedad o los cambios en el índice del costo de la vida. La mayoría de los dos desean

sentir que la administración reconoce y recompensa sus esfuerzos personales. Un sistema cerrado de salarios en el cual todos los empleados en una labor determinada o en un nivel particular reciben esencialmente el mismo salario reduce la iniciativa individual

Las promociones

La identificación de los empleados que merecen ser promovidos a una posición de supervisión o a una clasificación más alta de trabajo es un problema de la administración de considerable significado. Los contratos gremiales, con frecuencia, especifican la consideración de la antigüedad cómo criterio para la promoción.

Sin embargo una experiencia prolongada no garantiza por sí misma la adecuación del empleado para una posición de mayor responsabilidad. Es posible que el soldador más experimentado del mundo no esté de ninguna manera calificado para ser ascendido a una posición en la que tenga que dirigir las actividades de otros, soldadores.

La mayor parte de los contratos gremiales reconoce y especifica que la antigüedad debe ser el factor decisivo para la promoción, únicamente cuando aspectos tales como la habilidad y eficiencia del trabajo son iguales. La apreciación de los méritos puede ser muy útil para decidir si los que solicitan promoción están igualmente calificados en otros aspectos que no sean la antigüedad. Estas apreciaciones deben, cuando procede, completarse con la consideración de factores tales como la capacidad, según se valúa en las pruebas psicológicas, la edad, la salud física, y la educación formal.

Los despidos

El uso de la información proporcionada por la apreciación de los méritos cuando se necesita despedir empleados, ya sea temporal o permanentemente, corre parejas con su utilización para las promociones. Si se hace necesario reducir el número de trabajadores, la administración obtiene un mayor beneficio conservando solamente a los empleados que han demostrado un nivel satisfactorio de eficiencia. Aun cuando se debe tomar en cuenta la antigüedad

para los despidos, algunos contratos gremiales le reconocen a la administración la prerrogativa de concederle más valor a la habilidad y capacidad que a la mera tenencia del empleo.

Transferencias de empleados

En el caso de personal descontento o deficiente, se le presentan a la administración dos alternativas. Dichos empleados pueden ser despedidos o transferidos a otro trabajo dentro de la organización. Si se quiere que un traslado sea efectivo, el empleado debe ser transferido a un empleo más acorde con sus capacidades y, por consiguiente, con mayores probabilidades de proporcionarle satisfacción en su trabajo. La apreciación de méritos puede revelar ciertas capacidades del trabajador que se pueden utilizar con mayor eficiencia en otra posición dentro de la compañía.

Los traslados de empleados se hacen algunas veces necesarios debido a la creación de nuevas posiciones dentro de la organización por la ocurrencia de vacantes esenciales en otros empleos o en otros departamentos. Probablemente sea conveniente que la administración realice una selección de todos los empleados en un grado o clasificación determinados en tales circunstancias, para poder determinar las personas que poseen la habilidad y capacidad requeridas para desempeñar dichas posiciones. La apreciación de méritos puede ayudar a la administración a colocar el personal existente en posiciones que necesitan de transferencias.

Información de los progresos

La mayoría de todos nosotros tenemos interés en saber cómo valúan los inspectores nuestra ejecución. Por ejemplo, es comprensible, que un estudiante se sienta perturbado si asiste a un curso completo con la idea de que su trabajo es satisfactorio, para enterarse, después del examen final, que ha sido aplazado. De modo similar, no se puede esperar que los empleados trabajen con un máximo de eficiencia, ni se puede sostener un grado elevado de moral en una planta, a menos que se les proporcione a los trabajadores una información sistemática de la opinión de sus supervisores. En ausencia del conocimiento del progreso o

posición, probablemente experimenten los empleados una tensión considerable que rompe la eficiencia industrial. El que la apreciación de méritos se realice y los resultados se discutan con empleados individuales puede ayudar de manera considerable a sofocar los rumores de despidos o traslados. Además, un programa de apreciación de empleados, sistemática y sensatamente realizado, le inyecta a la situación industrial un elemento muy importante del reconocimiento de los méritos personales.

Aplicaciones del diagnóstico

La utilización de la apreciación de méritos para fines de diagnóstico está estrechamente relacionada con su uso para informar a los trabajadores lo que los supervisores opinan de ellos. La compañía resulta beneficiada siempre que un empleado se entera de sus virtudes y debilidades en una forma constructiva gracias a una crítica ofrecida con tacto, puede un empleado enterarse de deficiencias antes desconocidas. Desafortunadamente es muy difícil practicar este uso potencial de la apreciación de méritos. Cuando se intenta hacerlo, su valor depende de la habilidad y comprensión demostradas por el supervisor.

Adiestramiento durante el trabajo

Al ampliar el tipo de aplicación del diagnóstico de que hemos hablado antes, es posible que la valoración del desempeño revele deficiencias de habilidad, conocimientos, o bien de actitud, que se pueden remediar proporcionando al empleado una enseñanza adicional. Además, cuando se comparan las apreciaciones u otras medidas de desempeño para toda una unidad, sección, o departamento, es posible que el resumen revele ocasionalmente un área prevaeciente de deficiencia de los empleados. Por ejemplo, grupos enteros trabajadores responsables del manejo de montajes secundarios pequeños y delicados pueden recibir apreciaciones bajas en cuanto a características tan importantes como el descuido. En esta ocasión el hecho de que prevaezcan apreciaciones bajas podría sugerir modificaciones en el programa de instrucción para dichos empleados. Por lo tanto, sería conveniente establecer un programa de instrucción dentro del servicio referente al grado, tipo y consecuencias del daño

causado por el manejo inadecuado de los ensambles secundarios. El programa de instrucción destinado a los empleados nuevos tendría también, por supuesto, que ser reforzado en este aspecto.

Retroalimentación de información para los sujetos

La necesidad de la retroalimentación

Puede ser que la carencia de información acerca de las flaquezas propias relacionadas con el empleo contribuya a la ineficacia propia. Esto se demostró comparando las calificaciones al desempeño efectuado por vendedores de productos dentarios, el cual se conceptúa como "eficaz" o "ineficaz". El criterio de la eficacia estaba basado en los registros reales de las ventas. Cada uno de los vendedores se asignaba una calificación a sí mismo y recibía una del gerente de su ramo en lo referente a características, tales como desempeño general en el empleo, conocimiento de su trabajo, y organización planificación, mientras algunos de los gerentes de cada ramo conocían evidentemente las deficiencias que contribuían a la ineficacia del empleado según lo demostraban las calificaciones inferiores asignadas a los vendedores "ineficaces", las autocalificaciones de ambos grupos de criterio ¡eran casi idénticas! Dado que dichos grupos eran similares en lo referente a aptitud, edad y adiestramiento o experiencia. Los investigadores llegaron a la conclusión de que el hecho de que los gerentes del ramo no hubieran informado a los vendedores ineficaces de sus debilidades era en gran parte responsable de su mal desempeño Huttner y O'Malley (1962), citados por Siegel (1973).

Tipos de retroalimentación

A pesar de la conveniencia evidente de suministrar a los empleados una revisión periódica de su desempeño, no siempre semejante información resulta conveniente, ni es bien recibida o seguida de acciones constructivas. Se hace esta aseveración a pesar de que los empleados se inclinan a responder en forma favorable a preguntas como la siguiente: "¿Sería conveniente continuar con las discusiones acerca de la valoración del desempeño?" Mayfield (1960), citado por Siegel (1973). En verdad, sería necesario que un empleado estuviese sometido a

una fuerte presión para que respondiese que no le interesaba una revisión periódica del desempeño. Sigue en pie el hecho de que existe una discrepancia evidente entre los comentarios de los empleados acerca de lo conveniente de dichas revisiones y del efecto real que tienen sobre la conducta subsiguiente.

La valoración típica del desempeño se efectúa anual o semestralmente por medio de un inspector que se encuentra entonces en la posición insostenible de pasar juicio sobre su subordinado y actuar luego de conformidad con dicho juicio, McGregor (1957), citado por Siegel (1973). La retroinformación que se usa de ordinario implica en gran parte la comunicación de, sentido único; es decir que el inspector es quien informa al empleado de sus puntos fuertes y débiles.

Es muy natural que los empleados tiendan a resistirse a sugerencias que se hacen durante tales valoraciones del desempeño, al menos por tres razones: (a) su poca frecuencia, (b) los papeles conflictivos del inspector como juez a la vez que como auxiliar, lo que tiene por resultado (c) la subordinación evidente de la naturaleza de la participación del empleado durante la entrevista. Lo dudoso del valor de tales valoraciones tan infrecuentes (anuales) y carentes de participación quedó demostrado con toda claridad en un estudio que se llevó a cabo en la General Electric Company. Meyer, Kay y French (1964), citados por Siegel (1973). Descubrieron que los elogios hechos durante la entrevista de valoración prácticamente no tenían efecto alguno para estimular la motivación del empleado, quizá por considerársele como un atenuante entre las críticas. Y las críticas procedentes del supervisor tendían a provocar reacciones defensivas que eran, en esencia, rechazos de responsabilidad por un desempeño deficiente más bien que estímulos para lo que se buscaba en el sentido de que el empleado tratase de encontrar la manera de mejorar su desempeño.

Lo que se requiere para acrecentar la probabilidad de una acción constructiva como consecuencia de una valoración del desempeño es que el empleado tenga una participación mayor en lo que se refiere a la determinación de los objetivos del desempeño y que haya entre empleado e inspector una mayor interacción de tipo diario.

Entre las ventajas que una retroinformación continua y menos formal tiene sobre la menos frecuente y más formal hay que contar la de que las críticas sean menos concentradas y de que se discuta el desempeño ineficaz poco tiempo después de haber sido señalado. Además al hacer que el empleado participe en la determinación de los objetivos para la superación de sus deficiencias, es probable que el inspector suscite entusiasmo e interés en lugar de una reacción defensiva.

Finalmente si se han de interpretar las valoraciones de desempeño como una verdadera ayuda para los empleados, parece imprescindible la separación de dicha función de la valoración de la función de juicio. Las valoraciones para ésta se pueden llevar a cabo a medida que se necesiten, ya sea anual o semestralmente, seguidas de una discusión con el empleado acerca de la acción resultante respecto de su salario. Sin embargo, tampoco debe esperarse que la ocasión de esta retroinformación suministre al empleado la información que necesita para determinar objetivos de trabajo nuevos, más convenientes y apropiados....

MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO LABORAL

Lo que permite realmente establecer criterios definidos de rendimiento laboral dependen de las evaluaciones de desempeño. Éstas han sido concebidas como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de alguna persona en la ejecución de su labor. (Chiavenato, 1981).

Whisler y Harper (1962) sostienen que los cambios producidos en el medio laboral durante los últimos 20 años han traído como consecuencia que se reconozca la importancia de las evaluaciones de desempeño, indicadores del rendimiento laboral de un trabajador o un grupo de trabajadores. Los citados autores exponen que los cambios en la estructura ocupacional que favorecen la adquisición de mayores destrezas, conjuntamente con los cambios en la filosofía de la gerencia, de una administración científica a un enfoque humanista, y luego a técnicas cuantitativas en la toma de decisiones y en la planeación general corporativa, han incidido favorablemente en la aplicación de instrumentos que permitan determinar el valor productivo: neto, bruto y agregado de una fuerza laboral determinada. Aunado a lo anterior, factores como el desarrollo de la automatización, el crecimiento de las organizaciones, el incremento en las actividades del personal de apoyo, el auge de la especialización de las funciones de los miembros de una organización, combinada con una mayor preparación técnica y el avance del sindicalismo entre empleados pagados por hora, también han sido factores que han logrado demostrar la importancia de las evaluaciones de desempeño.

Bajo esta concepción, cabe destacar otros factores que, obviamente, inciden en la determinación del rendimiento laboral, tales como los evaluadores, las actividades o tareas a evaluar en sí y los propósitos u objetivos reales que conllevan esas evaluaciones.

Locher y Teel (1977) notaron que quienes hacen las evaluaciones son, principalmente, los superiores de los empleados, y que éste último no interviene

directamente en el proceso evaluativo. En un estudio posterior, Teel señaló la tendencia a la cual se debe que el supervisor inmediato del evaluador revise la evaluación. La mayoría de las organizaciones siguen el sistema de "decir y convencer", en donde el gerente realiza la evaluación, se la muestra al empleado mientras le explica las razones de su calificación, hace algunos comentarios, dice lo que debería hacerse para mejorar el desempeño, y espera la reacción del empleado; en síntesis, el gerente prepara la evaluación y trata de justificarla ante el empleado, lo que evidencia el papel pasivo asumido, o que se le ha hecho asumir, al trabajador en el proceso de evaluación. Actualmente, se mantiene este lineamiento; no obstante, en varias organizaciones se realizan evaluaciones múltiples, donde un trabajador es evaluado por un grupo de evaluadores conformado por cinco o siete miembros: dos o tres superiores, dos o tres son compañeros de trabajo, e incluso, uno o dos subordinados, lo que le confiere a estas evaluaciones, que luego son correlacionadas entre sí, un valor de consenso donde convergen varios puntos de vistas y varias opiniones en relación a un mismo trabajador en una misma ocupación; no obstante, y pese a la recomendación de numerosos especialistas en el uso de varios evaluadores, no hay pruebas de que la puesta en práctica de esta modalidad se haya extendido.

Cabe señalar que para la optimización de las evaluaciones de desempeño, que conlleven a medir eficientemente el rendimiento laboral, ha de capacitarse a quienes cumplan funciones de evaluadores; con ello se logrará evitar errores de medición, tales como: efecto de halo, error de indulgencia y de tendencia central, entre otros; y, por el contrario, ha de brindarse herramientas y estrategias que aseguren el proceso evaluativo, y con el la estandarización de los niveles de ejecución, las variables a considerar, los puntajes, y todos aquellos elementos que puedan considerarse.

Salas (1996), citado por Parra (1993), comprobó sorpresivamente, y no obstante el creciente reconocimiento de la subjetividad que hay en los sistemas que evalúan las características personales, asegura que la mayoría de las escalas de evaluación se basa en "atributos personales" más que en el "trabajo". Incluso, un estudio del *Conference Board* sobre los sistemas de evaluación de la gerencia se

informó sobre el extenso uso de la calificación de características personales como las actitudes, los impulsos, la estabilidad y la integridad. Tal situación conlleva a suponer, que la preferencia por los factores relacionados con el trabajo es más "falsa" que real. Así mismo, cuando el trabajo parece ser el centro de la evaluación, la calidad en las ejecuciones como la cantidad de ellas (o de los productos que puede generar) son los factores que más se evalúan. Estudios de Downs y Moscinski demuestran tal afirmación. (op. cit. Parra, 1993).

Hoy por hoy, las evaluaciones de desempeño, si bien deben considerar las características personales (perfil) de quien ejecuta o realiza una labor específica, debe centrarse en las acciones desarrolladas por éste para producir o incidir significativamente en la producción; por ello, es recomendable, la elaboración de instrumentos donde destaquen las tareas, actividades y acciones que ha de ejecutar el sujeto a ser evaluado, lo que permitirá obtener una visión más objetiva y real del desempeño del mismo.

En cuanto a los propósitos que debe revestir toda evaluación de desempeño o de rendimiento laboral, la *Conference Board* Salas, (1996) clasificó los siguientes usos de la evaluación por orden de importancia, para evaluar al personal de los niveles bajo e intermedio: primero, el desarrollo gerencial; segundo, medición de desempeño; después, mejoramiento del desempeño; y por último, administración de las compensaciones. Con excepción de los dos primeros usos, lo demás fue válido para el personal de la alta gerencia. En el caso de los ejecutivos, se colocó en primer lugar la medición del desempeño. (op. cit. Parra, 1993).

Ahora bien, las evaluaciones de desempeño deben llevar intrínsecas la necesidad imperante de determinar la competencia de un trabajador, y ofrecerle, a posteriori, la posibilidad de superar las barreras o dificultades detectadas, que le permitan optimizar su desempeño, crecer personal y profesionalmente, y con ello mejorar significativamente, y de manera positiva para la organización, su rendimiento laboral.

La formación no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar un objetivo. La formación presupone que el objetivo no solamente este claramente

definido y delimitado, sino, sobre todo, que se intente comprobar si ha sido alcanzado. Para ello se debe estar imbuido de una constante preocupación por la evaluación de las tareas y de los individuos para concebir acciones de formación. (Delaire, 1995). Esta actitud ante las acciones y las personas dista mucho de verse generalizada en el mundo del trabajo. He aquí una relación poco común: formación (enseñanza, educación), tareas (labores, actividades de trabajo) y evaluación (instrumentos para determinar el rendimiento, en este caso, tanto académico como laboral), todos estos aspectos interactúan a diario en los Programas de Formación de Técnicos Medios, programas aplicados y puestos en marcha bajo la concepción de formación en el trabajo.

Para ilustrar lo anterior, Deleire, (1995) expone el siguiente ejemplo, aplicado al campo de la enseñanza. El profesor cree evaluar al alumno, pero se contenta en realidad con ponerle una calificación, una nota; de ahí el tan frecuente juicio subjetivo, incompleto y parcial, que provoca en él contestación o amargura, cuando no un bloqueo. En efecto, un procedimiento semejante lleva necesariamente a la ruptura del diálogo o, más bien, favorece las condiciones de una imposibilidad de diálogo. Si todo el grupo recibe una baja calificación, no basta con afirmar que éste no haya comprendido, trabajado, asimilado o retenido la explicación del docente. Es preciso añadir, para que el análisis sea fructífero, es decir, generador de progreso, que el profesor no ha sabido o podido hacerse comprender, que hay que volver a realizar la actividad o ejecutar las tareas, que se deben modificar el método y las estrategias, etc. Cualquier perspectiva de formación se inscribe dentro de un proceso de evaluación. A partir de los puntos juzgados insuficientes o escasos en la tentativa de lograr los objetivos, es como el personal directivo, gerencial y/o evaluador estará en condiciones de percibir las necesidades de formación, y aplicadas éstas, se podrá entonces llevar a cabo un verdadero y eficaz proceso evaluativo, que permitirá descubrir el potencial humano de la organización y sus tasas de rendimiento.

Ahora, cabe preguntarse ¿Qué problemas inciden directamente en el rendimiento laboral de los trabajadores? Si bien se han expuesto hasta ahora los principales aspectos relacionados con el rendimiento laboral, no se pueden omitir aquellas

causas estudiadas y comprobadas que inciden en el mismo. En tal sentido, Quinn Mills (1991), y posteriormente Esparza (1996), citados por Parra (1993), coincidieron en señalar que las principales causas que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores, indistintamente del área de trabajo, o incluso de la dedicación profesional, son las siguientes:

- *Ausencia de una Habilidad o Conocimiento:*

Este punto se refiere a cuando un empleado no realiza cierta actividad, aún cuando se le amenace, coercione o se le proponga algún tipo de chantaje o soborno, porque sencillamente le falta habilidad o conocimiento, carece de él, por lo tanto no es competente para ejecutar la tarea en cuestión. También se relaciona cuando la persona no realiza alguna actividad de manera rápida, o exactamente como lo demanda o exige la administración de la empresa.

- *Ausencia de Incentivos o Incentivos Inapropiados:*

La retroalimentación, la apreciación, los incentivos y las políticas que rodean el trabajo son factores que se relacionan directamente con el rendimiento del trabajador; pues, se ha generalizado aquel pensamiento donde no se les reconoce el trabajo a los empleados porque, sencillamente, para eso fueron contratados. Pero, no todos los incentivos son adecuados para todos los empleados o trabajadores, y para ofrecerlos de manera que el personal se sienta a gusto, se tiene que entablar alguna plática con ellos para que elijan sus propias compensaciones o incentivos. Cuando el personal es tomado en cuenta, es más productivo para la organización, y por ende, rinde mucho más.

- *Ausencia de un Ambiente Confortable:*

Otro factor importante en el desempeño de los trabajadores es el ambiente que les rodea, que éste sea confortable, que ofrezca seguridad, que no sean excesivos los mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad, que es interpretada como libertad.

- *Ausencia de Motivación:*

Los dos agentes mencionados anteriormente son elementos externos, pero la motivación sucede internamente, y muchas organizaciones no toman en cuenta lo que pasa dentro del trabajador. Existen dos factores que contribuyen a la motivación: Valor y Expectativas. El valor es lo que los individuos vinculan a los resultados, por ejemplo, cuando piensan en su propio desarrollo profesional. Las expectativas se manifiestan a través de la confianza y en la eficacia depositada en el trabajador para realizar una tarea o actividad en particular. Tenemos entonces que:

$$\text{Valor} \times \text{Expectativas} = \text{Motivación.}$$

Hoy por hoy, existe una marcada tendencia a estudiar los niveles de ejecución evidenciados del personal en relación a los estimados, no sólo para incentivar o sancionar, sino también para precisar la población capacitada dentro de la organización, como para establecer las metas de producción, expresadas, no sólo en la cantidad y/o calidad del producto final o un servicio en particular, sino en las horas-hombres laboradas e implicadas para la obtención de esos productos o servicios; en tal sentido, se desea optimizar los procesos de evaluación, a fin de determinar con objetividad, seriedad y responsabilidad los niveles de rendimiento y desempeño laboral, identificando los factores que inciden en éste. (op. cit. Parra, 1993).

La relación motivación-rendimiento laboral ha sido abarcada en reiteradas oportunidades, en diversos estudios. Kock y Bustamente, (1992) llevaron a cabo un estudio, titulado "*Motivaciones Sociales y Rendimiento Laboral*", con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el rendimiento laboral, utilizando como muestra a setenta y siete (77) estudiantes universitarios, empleados del Museo de los Niños. Los sujetos, treinta (30) del sexo femenino y el resto masculino, cuya edad promedio era de veintiún (21) años, y con un estimado de ocho (8) meses en el cargo, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su rendimiento laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor

rendimiento laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación. Los resultados obtenidos se lograron gracias a un diseño de análisis *ex-post-facto*, utilizando la "t" de *Student* para el análisis estadístico y la correlación de Pearson.

Orozco y Bustamente, (1992) elaboraron un perfil sustentándose en las "*Características Motivacionales de los Gerentes*", para ello estudiaron a cincuenta (50) sujetos, gerentes de agencias bancarias, de 35.79 años de edad promedio, y con una experiencia laboral promedio de 10.67 años, estimando la media de 3.04 años en el cargo; veintiséis (26) sujetos masculinos y el resto femenino. A partir de la muestra, se crearon dos grupos extremos considerando los valores de la variable independiente, en este caso: Poder Socializado. En tal sentido, se recurrió a la Escala MOCRE para medir: Poder Socializado, Afiliación Facilitadora, Apoyo Afectivo y Capacidad para Compartir; así como se utilizó el inventario MOSAL para medir: Eficiencia, Excelencia y Afiliación Explotadora, el cual proporciona la puntuación para medir la motivación al logro, y la Escala MOSE para Afiliación Básica; se utilizó un diseño *ex-post-facto*, y la prueba "t" de *Student* para el estudio estadístico. Entre las conclusiones se encontró que los gerentes con alto poder socializado difieren significativamente respecto a las variables dependientes: motivación al logro y a la afiliación, al ser comparados con sus homólogos con bajo poder socializado; por lo que los primeros (gerentes con alto poder socializado) están condicionados motivacionalmente con un perfil correspondiente al de un verdadero líder, encaminado al crecimiento personal.

"*Motivación Laboral y Factores que generan Productividad en la Administración Pública*" fue la investigación llevada a cabo por Hómez (1992), sustentado fundamentalmente en los planteamientos de Maslow y su teoría "Jerarquía de las Necesidades". La población objeto de la investigación fue constituida por cincuenta (50) sujetos que laboran en un Centro Médico-Asistencial y Hospitalario del sector público, de edad promedio 35.7 años, y que ocupaban cargos de Jefe de Departamento, Sección o Unidad. En cuanto al instrumento se utilizó el Test de Satisfacción de Maslow, con algunas modificaciones para adaptarlo a la muestra previamente seleccionada, para determinar la motivación y, para identificar los factores de la productividad, se aplicó un instrumento diseñado especialmente por

la investigadora y un equipo asesor, sustentado en el Sistema 4 Likert; la investigación estuvo orientada a medir y precisar los factores que generan motivación y productividad, y la posible correlación de estos elementos. Entre las conclusiones, cabe destacar, que el principal factor incidente en la productividad es la motivación, y que ésta es en el grupo estudiado predominante a satisfacer la seguridad y la afiliación, por encima de la estima y la autorrealización. .(op. cit. Parra, 1993).

"Motivación y Comportamiento Laboral" es el título de la investigación que llevaron a cabo Cruz y Romero (1996) de la especialidad de Industriología de la Universidad Católica Andrés Bello (U.C.A.B.), Caracas, cuyo objetivo era determinar el grado de relación entre la motivación medida según la teoría motivacional de F. Herzberg y la motivación medida según la teoría de las necesidades de McClelland y el acto inseguro. Este estudio descriptivo, con una estrategia de campo y un diseño correlacional. La población objeto de estudio estuvo compuesta por trabajadores, integrantes de las cuadrillas de cablistas de C.A.D.A.F.E. que laboran en el municipio Chacao del Distrito Federal. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario Motivacional diseñado por las Lics. Carolina López G. y Marilisa Ciavata de Dominicis, y el Cuestionario de Valores Personales de *McBeer & Company*. Esta investigación consideró como factores motivacionales la responsabilidad, el reconocimiento, la realización y el progreso, y como elementos o factores intrínsecos de mantenimiento de la motivación, el sueldo, la política de la empresa, la supervisión, la seguridad, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. .(op. cit. Parra, 1993).

Entre las conclusiones que presentan los autores destaca el hecho de que, según los planteamientos de Maslow, las necesidades inferiores, tales como seguridad y salario, deben ser cubiertas para que los individuos puedan fomentar destrezas, habilidades y potencialidades que le permitan alcanzar sus aspiraciones, ya que se infiere, que la dificultad de acceder a la satisfacción de niveles inferiores, de alguna manera, imposibilita que los sujetos puedan desarrollar los elementos que componen un nivel superior.(op. cit. Parra, 1993).

Salas (1996) llevó a cabo un "*Estudio Correlativo entre Motivación y Evaluación de Desempeño*" tomando como muestra a un grupo de cincuenta (50) sujetos, con el objetivo de determinar la relación directa entre la variable Motivación al Logro y la Evaluación de Desempeño. Al citado grupo, de edades comprendidas entre 24 y 50 años, todos supervisores y pertenecientes a una reconocida empresa de la región, se les aplicó la Escala MEHRABIAN (Versión Salóm de Bustamante 81) (1981) y el instrumento de evaluación elaborado por un equipo de la Gerencia de Evaluación y Desempeño de la empresa a la que pertenecían los sujetos. Los datos fueron procesados con el Programa para Computadoras SPSS, para procesamientos de datos estadísticos. En las conclusiones, Salas sostiene que existe entre la población estudiada una fuerte motivación al poder y de tipo afiliativa principalmente, producto quizás, de la situación que vive esta empresa, donde el ingreso y la permanencia a la misma está sujeto a intereses políticos (poder) y personales (afiliación). .(op. cit. Parra, 1993).

Evaluación del desempeño

Citado por (Robbins, 1987: 428). La evaluación del desempeño cumple varios propósitos en las organizaciones. Por ejemplo, puede utilizarse como un criterio contra el cual puede validarse la eficacia de los instrumentos de selección o determinarse si los empleados necesitan entrenamiento. Sin embargo, es también un mecanismo de control. Proporcionar control por retroalimentación sobre la conducta de un empleado, el cual puede utilizarse luego como base para la asignación de recompensas o para acciones disciplinarias. De este modo la evaluación de desempeño no sólo evalúa el comportamiento de un empleado, sino que representa el primer paso para iniciar la acción correctiva.

Métodos de evaluación de desempeño

Existen dos diferentes enfoques con los que los administradores pueden llevar a cabo las evaluaciones:

- Estándares absolutos: significa que los empleados no son comparados entre sí, sino contra un criterio rígido. Los administradores pueden redactar ensayos que describan las fuerzas y debilidades de los empleados. En

evaluaciones más complejas se pueden marcar las respuestas con un “sí” o un “no” en una lista previamente preparada sobre el comportamiento de aquellos.

- Estándares relativos: compara a los empleados entre sí. Estos métodos utilizan instrumentos de medición relativos más que absolutos. Por ejemplo, los empleados pueden ser jerarquizados en un orden dentro de grupos de clasificación tales como “primero de la quinta categoría”. “Segundo de la quinta categoría”. Otro enfoque es el de jerarquizar a un determinado conjunto de empleados desde el más alto hasta el más bajo. Si se está evaluando a treinta de ellos usando la clasificación individual entonces sólo uno puede ser “el mejor” y alguno debe ser relegado a último lugar. (op. cit.1987: 429)

Presentación de los resultados de la evaluación

Obviamente, si la evaluación del desempeño se ha de usar como mecanismo de control, se debe dar al empleado retroalimentación sobre los resultados. Esto suele hacerse, en una entrevista de evaluación.

La entrevista de evaluación es un aspecto crítico del control del comportamiento. Si el empleado percibe como justa la evaluación, como sincero al administrador y como contractivo el clima, saldrá de la entrevista muy probablemente decidido a actuar positivamente sobre los resultados. Sin embargo, a menudo no es éste el resultado. Los empleados frecuentemente salen de la entrevista sintiendo que fueron evaluados injustamente. En tales casos, no es muy probable que la retroalimentación ejerza cambios positivos en la conducta.

A los administradores, les gusta dar buenas noticias: así que, cuando una evaluación es positiva, esperan con ansia dar retroalimentación. Sin embargo, cuando una evaluación indica la necesidad de mejorar significativamente el desempeño, los administradores se vuelven menos entusiastas al dar retroalimentación y la probabilidad de un resultado positivo disminuye. Reconocen que la palabra o el tono de voz incorrecto, puede llevar a desmoralizar al empleado. Aún más, la honestidad no es necesariamente premiada puesto que los

empleados tienden a exagerar su nivel de desempeño. En términos estadísticos, la mitad de todos los empleados están bajo el promedio, aun cuando la evidencia nos dice que la estimación del empleado promedio acerca de su nivel de desempeño cae generalmente alrededor del 75 percentil. Esto indica la necesidad de que los administradores pongan mucho cuidado al proporcionar los resultados de la evaluación del desempeño. (op. cit.1987: 430-431)

¿Habilidad o motivación?

Si el desempeño de un empleado es insatisfactorio, el administrador debe preguntarse: ¿La causa de este desempeño insatisfactorio es una habilidad inadecuada o falta de motivación? Si la respuesta es habilidad inadecuada y suponiendo que el empleado era apto en el momento en que fue contratado, el administrador debe diseñar un programa de entrenamiento que corregirá esta deficiencia.

En el caso de que un empleado aun teniendo la capacidad de desempeñarse eficazmente no lo hace, el problema será la motivación. Es en este punto donde el administrador debe acudir a las medidas disciplinarias. (op. cit.1987: 431).

COMUNICACIÓN

Dificultades de la comunicación en el trabajo en equipo

Paz (2005), Son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. [...]. Otras actitudes y comportamientos de comunicación que generan entropía al interior del grupo son:

- El infantilismo
- El sentimentalismo
- La histeria
- El egocentrismo

La aplicación de la Ventana de Johari, (citado por Paz 2005), permite y facilita el descubrimiento individual y grupal de estos y otros problemas que pueden llevar al deterioro de las relaciones en el equipo. Lo anterior demuestra que el arte y la técnica de la comunicación suponen una profunda "*actitud de cambio*". Este cambio debe ser promovido por el líder o administrador que, si es necesario, se asesorará de psicólogos o especialistas en el tema.

La comunicación en el trabajo

Gan, (2005). A las puertas del siglo XXI la inmensa mayoría de profesiones y ocupaciones precisan de una continua y particular tarea: la comunicación con los demás. Comunicación con clientes, proveedores, usuarios; o comunicación con personas que trabajan en la misma empresa: el equipo del departamento, el jefe, los colaboradores o con personal de otros departamentos, que nos piden o nos dan informaciones para poder realizar su labor y para que hagamos correctamente la nuestra. Podría pensarse que la comunicación sólo forma parte del trabajo de quienes desempeñan tareas comerciales y que están en contacto con el cliente.

Pero el operario de una máquina, que debe informar de la productividad de la misma a su supervisor, de los problemas de funcionamiento a mantenimiento y de los resultados de calidad a control de calidad emplea la comunicación en su trabajo. ¿Y el médico con sus pacientes? ¿Y el guardia con los ciudadanos? ¿Y qué decir de la telefonista y el personal de recepción? ¿Y de todo jefe con sus colaboradores? ¿Y los técnicos que van a la empresa o al domicilio de sus clientes a prestar asistencia técnica o a efectuar reparaciones? ¿Alguien no emplea hoy la comunicación en su trabajo? Sin duda, casi nadie puede decir que la comunicación no forma parte de su trabajo. Gan, (2005).

Decir “comunicación” equivale a decir “*influencia mutua*” entre las personas que se comunican. En el proceso de comunicación una persona pregunta, la otra responde, una ofrece una información y solicita de la otra su punto de vista, una pide una aclaración y la otra resuelve las dudas. Pues, para que haya comunicación, las dos personas deben estar en disposición activa de ofrecer sus puntos de vista respecto al tema objeto de la comunicación.

Comunicar no es llegar y decir simplemente “haz esto” y volverse por donde se ha venido. Eso es “*mandar*”.

Comunicar es llegar, decir “*debes hacer esta tarea antes de...*”, añadir “*¿podrás hacerlo?*”, y esperar la respuesta.

Estudios sobre problemas en el trabajo demuestran que cuatro de cada cinco problemas son causados por una mala o deficiente comunicación.

La experiencia nos demuestra que muchas personas, incluso excelentes profesionales “técnicos”, personal con una enorme valía en su “oficio” son pésimos comunicadores. En muchos casos no son conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo. Les interesa el tornillo, el proyecto, el producto, el dato, pero no demasiado las personas que deben apretar el tornillo, realizar el proyecto, acabar el producto, anotar el dato. Gan, (2005).

Si esas personas, que pueden ser jefes, o trabajar en un ámbito donde se maneja mucha información necesaria para otras personas, no tienen conciencia de que la

comunicación forma parte de su trabajo, estarán en una posición privilegiada para generar múltiples problemas.

¿Por qué razón en bastantes casos esa falta de conciencia del papel de la comunicación genera conflictos y problemas? Sucede que hay personas que informan pero que no escuchan, personas que mandan pero no dirigen, personas que creen que lo importante 'es lo suyo' y lo de los demás es secundario y puede esperar.

Ignorar el papel de la comunicación produce errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos. Gan, (2005).

Si somos conscientes del papel de la comunicación, es decir, que trabajamos hablando, pidiendo información, preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones y valoraciones, recibiendo y analizando demandas y necesidades para otras personas, será posible neutralizar una parte importante de dificultades y mejorando la comunicación, mejorar el ambiente y los resultados del trabajo. ¿Cómo mejorar nuestra comunicación?

Para desarrollarla la comunicación, escuche para comprender, no para responder. No interrumpa salvo en un caso límite (le toman por otra persona, por ejemplo). Gan, (2005).

Identifique las sensaciones y emociones de la persona con la que se comunica. Algo básico: confirme que le dice todo aquello que le quiere decir. Para ello debe dar confianza. Sonría. Sea afable.

Trate de evitar confundir comunicación con 'ser buen orador'. La oratoria es 'hablar bien'. Comunicar es, también, 'escuchar mejor': dejar hablar y saber callar. Gan, (2005).

Estructuras y comunicaciones

Járdillier (1970: 75-93). La empresa no constituye un grupo humano si por ella no circulan informaciones. Pero estas informaciones no pueden circular si los

individuos agrupados en la empresa no forman una red de comunicación estructurada.

Los problemas de estructuras y comunicaciones estrechamente vinculados desde hace algunos años son objeto de estudios en que los psicólogos industriales tienen una gran participación. El nuevo dominio es muy vasto e importante, pues de todas las reformas que puede experimentar una empresa, la que afecta las estructuras es, a menudo, la más necesaria, la más delicada y pródiga en consecuencias.

Las estructuras

Toda actividad colectiva impone un reparto de atribuciones que gana en complejidad a medida que se acrecienta el despliegue de especialidades, junto con el número de participantes. Por ello en toda empresa, y especialmente en las grandes, la estructura constituye el problema crucial, problema que se plantea hoy día con mayor frecuencia que en otras épocas, porque la industria evoluciona con mayor rapidez.

La información y las comunicaciones

En las pequeñas empresas, el problema de la información no se plantea, porque el patrono está en contacto permanente con su personal. En las empresas grandes y medianas, las líneas de comunicación se extienden perdiendo su eficacia, y al nivel de la ejecución, la información es muchas veces insignificante. Se resienten la eficacia práctica de la empresa y sus resultados financieros, y la moral del personal sufre más aún. Psicológicamente, la falta de información provoca, sin duda, más angustia que seguridad. Al obrero, que ignora los problemas reales de la fábrica, le es más fácil imaginar una crisis que una coyuntura favorable.

1. Los obstáculos a la difusión de información son a la vez materiales y psicológicos.

Dificultades materiales. La creciente especialización lleva a facilitar a cada uno de los ejecutantes la información que le concierne específicamente, y además, una información más general, aplicable a todos. Dos preguntas se presentan siempre:

¿Qué es lo que debe saber cada uno? Insuficientemente difundida, la información pierde su finalidad; si se difunde de manera exagerada, obstaculiza las redes de comunicaciones e impone lecturas inútiles que retardan o impiden las indispensables.

¿Cuándo informar? La información es un objeto perecedero. Recibida demasiado tarde, pierde todo valor, pues ya no es prácticamente utilizable; si se recibe con demasiada anticipación, puede perder actualidad en el momento necesario.

Dificultades psicológicas. La información en la empresa es objeto de competencia y fuente de conflictos, pues todos se esfuerzan, para valorizarse, en conocer lo más posible, y también, a veces, en hacer conocer a los demás lo menos o lo más posible.

Sucedo, por ejemplo, que los miembros de los directivos de empresa comunican a las distintas fábricas las decisiones tomadas apenas se levanta la reunión, privando así a cada director de anunciarla él mismo a la mañana siguiente. Pero ese mismo director notificará personalmente a un obrero el aumento que hubiera deseado comunicarle el supervisor.

La información descendente sufre las actitudes restrictivas de los jefes intermedios que, con el pretexto de dar a sus subordinados las informaciones que están a su alcance, extractan los textos y oponen a las preguntas el: "Usted no tiene por qué saberlo", que les permite dar término a discusión. Las informaciones ascendentes se ven filtradas por una actitud defensiva de ciertos ejecutivos, para los cuales el problema principal consiste en bloquear toda información ascendente, si es posible en su mismo origen, con el fin de "no tener historias". Este método conduce a veces a penosos descubrimientos, cuando, por excepción, alguna información escapa al control.

Los dispositivos imaginados para desarrollar las comunicaciones ascendentes tienen por característica el pasar por encima de la jerarquía para evitar que ella retenga información, pero la verdadera solución consiste en convencer a los jefes de rendir cuentas lealmente, sin tergiversar la verdad.

Toda dirección debe, por consiguiente, informar y ser informada; su preocupación constante será obtener de sus ejecutivos una actitud más expresiva en la información descendente y receptiva en la información ascendente. El perfeccionamiento de los directores debe facilitararlo.

2. Las bases de la información.

Los vehículos del pensamiento que transmiten la información son el gesto, que raramente interviene solo; la palabra, más viva y humana, y los escritos, que representan la ventaja de quedar registrados.

La palabra constituye el medio de comunicación más rápido y por lo tanto más utilizado. Permite una respuesta y, si es necesario, aclaraciones inmediatas. Hoy ha perdido su valor porque en las empresas el receptor suele exigir una confirmación escrita de las resoluciones comunicadas.

Las comunicaciones telefónicas cumplen con la exigencia de rapidez, pero presentan serios inconvenientes: separan el gesto de la palabra, que se ve por ello disminuida en su eficacia; interrumpen bruscamente las actividades del que responde; el que las emite, finalmente, expondrá su problema a una persona que lo ignora. Por falta de disciplina, el teléfono es con frecuencia una seudosolución.

La información escrita es preferible a la información oral en diversos casos: cuando los diferentes destinatarios no pueden reunirse; cuando la información posee un interés permanente (reglas de conducta, objetivos a largo plazo); cuando la complejidad del tema excede las posibilidades de memorización habitual. Pero el empleo del papel debería limitarse solamente a esos casos, pues presenta dos serios inconvenientes. La lentitud impuesta por múltiples esperas que interfieren las operaciones: redactar o dictar el escrito, copiarlo a máquina, releerlo y corregirlo; realizar la copia definitiva, distribuirlo entre los destinatarios, quienes a su vez, deberán leerlo.

La información además, tiende a proliferar. Toda nota exige una respuesta y toda demora en el envío supone una demora en el retorno. Asimismo, mediante muchísimos sistemas de referencia se procura identificar escritos cada vez en mayor número.

Los remedios que pueden emplearse para evitar la proliferación de papeles consisten en:

- Restituir su importancia a la palabra: un acuerdo verbal requiere cinco minutos; la redacción, transmisión, clasificación de las copias de un escrito exige demoras considerables. Además, las comunicaciones orales mejoran las relaciones humanas, que los papeles suelen enfriar. Una empresa en la que todo intercambio verbal se realizará en forma escrita abrumaría a sus integrantes. La transmisión oral puede ganar en seguridad. Colacionar las transmisiones telefónicas, o sea pedir al interlocutor que repita lo que acaba de decirse, evita cualquier error. Este medio de transmisión muestra plenamente su eficacia si se limita en el tiempo y en el contenido a los temas de máxima urgencia.
- Mejorar los escritos considerados necesarios, principalmente por medio de una redacción más clara, frases cortas, tema único, plan visualizado mediante la división de los párrafos. La página inicial de un informe debería contener siempre el título, el autor y la lista de los destinatarios, el sumario y un resumen muy breve.
- En el orden psicológico conviene distinguir la información operativa (indispensable para el éxito de los trabajos industriales) de la información motivacional. (facultativa, pero necesaria a la moral de la empresa).
- La información operativa.
- La primera información que toda empresa debe a sus integrantes consiste en comunicar a cada uno qué es lo que debe hacer y cómo debe hacerlo (información operativa descendente). Por otra parte, todo asalariado debe rendir cuentas a su superior rápida y correctamente (información operativa ascendente).
 - a) La información operativa descendente está relacionada con el tiempo, en consecuencia, todo retraso en su curso debe evitarse por

todos los medios y con el mayor rigor. Los principales aspectos de la información operativa descendente son:

La toma de funciones que impone una información específica, sobre todo si el nuevo titular no proviene de la empresa. Dicha información implica definición de la función (qué debe hacerse y cómo); de las consignaciones, impresos, etc.; de las consignas generales: seguridad, reglamento, horarios, anuarios telefónicos, etc.; de las formas en que se da curso a las órdenes y memorias; del organigrama de la empresa.

Rara vez esta información se ofrece de modo sistemático.

Las notas de servicio constituyen la legislación interna de la empresa, y su difusión tropieza en dos grandes obstáculos:

Toda decisión general, en una gran empresa, comprende casos particulares en su aplicación. Por ello es habitual que se redacten notas complementarias propias de cada servicio.

En las grandes empresas con servicios funcionales, no es fácil ni mucho menos aconsejable, aplicar a dichos servicios decisiones generales concebidas por los directivos.

Las circulares suelen ser los escritos más eficaces, siempre que se tomen dos precauciones:

- es necesario asegurarse periódicamente de su utilidad;
- no prever nunca para un circuito operaciones semejantes, confiadas a diversos funcionarios de distinta categoría. La seriedad del control, inversamente proporcional al número de documentos a controlar, resulta nula a partir del tercer escalón.

En su procedimiento (de toma de personal, por ejemplo) que comprende varios avisos, por efecto de difusión, el primer aviso da lugar a los otros.

Las reuniones constituyen el método ideal para difundir la información operativa, pero su eficacia depende de su preparación, su desarrollo y sus resultados. Los participantes deben recibir, cuando son citados, la orden del día y los documentos que les permitan prepararla. La elección de los participantes debe efectuarse en función de su competencia, dejando de lado toda idea de grado o susceptibilidades. El desarrollo de la reunión depende, en gran medida, de la habilidad del que la preside. Para aquellos que no poseen el don innato de conducir reuniones, existen ubicaciones, intermedias. Los resultados, decisiones inmediatas o diferidas, deben consignarse en memorias que se reparten entre los participantes.

La información obtenida por vía de preguntas o encuestas previas permite al jefe tratar un problema excepcional después de haber recibido la aprobación de su superior. La empresa toma entonces una posición que será notificada en forma de información operativa descendente. La información solicitada en ciertas empresas que carecen de procedimientos establecidos, constituye por sí sola el 80% del volumen del papel. Acapara el tiempo de todos y cuesta, por lo general, más de lo que aporta.

La información técnica suele ser operativa. Las revistas técnicas, que constituyen su base principal, circulan entre los ingenieros, pero el último destinatario las recibe con gran retraso, si bien el tiempo de que cada uno dispone es sumamente corto.

A este procedimiento, más frecuente, algunas empresas prefieren otro más eficaz. Cada ejecutivo es responsable de la lectura de una o varias publicaciones y señala los artículos de interés; la lista de los artículos seleccionados en el curso del mes es enviada a todos. Se conservan solo las revistas que contengan artículos seleccionados, con lo que se crea una herramienta de información técnica útil para todos.

b) La información operativa ascendente es indispensable. La dirección de una empresa, fiel y rápidamente informada de las dificultades que se presenten en la aplicación de sus decisiones, puede, en un lapso conveniente, modificar su dispositivo. El caso es raro, pues las informaciones, operativas ascendentes son casi siempre incompletas. La falta de confianza entre los distintos integrantes de la escala jerárquica incita a cada uno de ellos a ocultar las dificultades antes que a exponerlas. Los directorios de las empresas han encarado la puesta en práctica de diversos medios, generalmente poco eficaces, para soslayar este muro de silencio.

A pesar del número y la diversidad de los medios empleados, es raro que la dirección de una gran empresa conozca de manera exacta y precisa la situación de sus talleres. Los medios concebidos para llenar esta laguna se caracterizan, en general, por pasar por encima de la jerarquía, lo que agrava el mal en lugar de procurarle remedio.

3. La información motivacional.

Es ilógico exigir a un asalariado, de cualquier categoría, que se interese por su trabajo sin interesarse al mismo tiempo por la propia empresa. Para que el asalariado experimente el placer de sentirse eficaz, su información debe trascender largamente el marco operativo y penetrar en la vida de la empresa. La información motivacional –donde se practica– es en su mayor parte descendente y se dirige al personal de la empresa, o bien, de manera más amplia, al público en general.

a) La información interior. Comienza en la recepción de los nuevos empleados, hoy casi sistemáticamente aplicada en todas partes, y asocia información oral y escrita: *oral*, mediante la exposición de las actividades de la empresa, la visita comentada, las entrevistas con los responsables de la marcha de la empresa, etc.; *escrita*, por un prospecto de recepción; suficientemente denso como para que resulte placentero leerlo en su

totalidad, debe constituir un medio de información y no un instrumento de propaganda.

b) La información exterior. Era inevitable que en el siglo de la publicidad, las empresas trataran de difundir entre el público, además de la calidad de sus productos, su propia reputación. Las relaciones públicas, a menudo, las practican ciertas empresas que no cuentan mucho con su personal para difundir sus virtudes, sino que prefieren los reportajes públicos.

4. Las verdaderas soluciones a los problemas de comunicaciones consisten en hacer de la línea jerárquica un sistema de comunicación eficaz, mediante el cumplimiento de reglas simples; la información ascendente o descendente debe seguir la línea jerárquica sin eludir ningún escalón; cada uno en su puesto debe velar por la rapidez y la fidelidad con que se transmite la información; el olvido de informar constituye una falta grave, porque genera ineficacia.

La aplicación de estas reglas sólo es posible si la estructura de la empresa se presta para ello y si quienes la constituyen están preparados para aplicarlas. Toda estructura que contenga demasiados escalones o enlaces imprecisos es inadecuada para el curso rápido de la información; ésta sólo circula en una estructura sana. Los hombres que integran la estructura, aun cuando estén técnicamente preparados, suelen ignorar la psicología, el trayecto, las bases en que se sustenta la información. La empresa debe dedicarse a perfeccionarlos en este terreno. (Op. cit. Járdillier, 1970).

Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo.

Hay coincidencia entre los especialistas en afirmar: "De todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales...", (McCormarck, 1990).

Codina, (2001). En cualquier actividad seleccionada y bajo el enfoque que se analice (funcional, roles, etc.) el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.

Los principales medios que utiliza el directivo para comunicarse son: reuniones, despachos, intercambios personales informales, el teléfono, documentos escritos (circulares, instrucciones, cartas personales) y, en años recientes, el correo electrónico. Cada medio de comunicación tiene sus ventajas y limitaciones.

Las comunicaciones escritas permiten precisar el lenguaje; cuando se escribe, pueden rectificarse expresiones, “pulir” las ideas para evitar que “lo que se dice” se interprete de manera diferente por cada cual; dejar constancia verificable de lo que se orienta. Pero, no posibilita la retroalimentación inmediata, ni la transmisión de sensaciones y sentimientos que se produce en las comunicaciones orales (op. cit. 2001).

A pesar de los avances producidos en los últimos años en los instrumentos y técnicas de comunicación, la vía más utilizada por los directivos, inclusive incrementada según investigaciones recientes, es la comunicación oral. La comunicación cara-cara, como instrumento de intercambio de información y de influencia sobre las personas tiene ventajas que no pueden sustituirse por otras vías, ni medios técnicos, como son: la retroalimentación inmediata, que permite verificar la comprensión y el efecto del mensaje transmitido; obtener la “información” que trasmite el lenguaje gestual, corporal o no hablado; la riqueza de matices que se introducen con la entonación, el ritmo, el énfasis; la posibilidad de transmitir, captar y generar sentimientos. (op. cit. 2001).

Pero también, puede ser generadora de incomprensiones, actitudes defensivas, rechazo, conflictos, más que cualquier otra vía de comunicación. Cuando se escribe, se puede volver atrás y suavizar expresiones. Después que se dice algo es más difícil la rectificación. La principal fuente de conflictos son las malas comunicaciones interpersonales, De Bono (1990)

En su interesante investigación sobre El Trabajo del Directivo, H. Mintzberg, (citado por Codina, 2001) le llama “folklore” - refiriéndose a lo que dicen los libros— al paradigma de que “el alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mediante un sistema formal de información para la dirección”.

“Muchos directivos no saben comunicar con la eficacia que debieran. Los problemas de comunicación son más frecuentes de lo que todos querríamos admitir...inclusive, ni nos percatamos (o no queremos reconocerlo) que los tenemos...”. (Randolph, 1989).

A la pregunta ¿Qué tipos de problemas hacen que a dos personas les resulte difícil entenderse? un especialista responde lo siguiente: Antón (1990).

Defectos frecuentes por parte del que habla.

- No organiza sus pensamientos antes de hablar.
- Se expresa con imprecisión.
- Intenta encerrar demasiado en un enunciado, lo que produce desconcierto. La eficacia aumenta con la brevedad.
- Introduce demasiadas ideas en sus juicios, con frecuencia sin relación entre sí, de modo que el interlocutor encuentra dificultad en resumirlas.
- Sigue hablando por falta de seguridad sin apreciar la capacidad de comprensión de su interlocutor. La falta de eco, cuando se habla mucho tiempo, acrecienta una necesidad de confirmación que ha de quedar sin efecto.
- Pasa por alto determinados puntos de la respuesta del hablante anterior y por eso no responde oportunamente a lo que se había dicho antes. La conversación no progresa.

Defectos frecuentes por parte del oyente.

- No presta la atención debida.
- Esta pensando en su respuesta, en lugar de escuchar atentamente, la va “preparando” mientras el interlocutor está aún hablando. Resultado, no puede repetirlo todo, olvida lo que se ha dicho y lo que quiere decir.
- Tiende mas bien a fijarse en detalles e incluso entusiasmarse con ellos, en lugar de recoger todo el sentido y las informaciones principales.

- No hace más que prolongar el pensamiento del hablante, repite más de lo que el interlocutor ha dicho.
- Intentar encajar en sus esquemas mentales lo que él menos domina.

Las leyes y principios de la comunicación.

Sobre las leyes de la comunicación existen diferentes criterios entre los especialistas.

Entre las que hay mayor consenso están las siguientes:

Lo válido en una comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor. Muchos especialistas consideran que ésta es la primera ley de la comunicación. Efectivamente, el objetivo final de una comunicación es transmitirle al receptor un mensaje, o un sentimiento. La meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista, afirmó Aristóteles. Berlo (1989), citado por Codina (2001).

De esto se deriva que, la responsabilidad principal de una buena comunicación, es del emisor. La expresión “se lo dije a Fulano, pero no entendió porque es bobo” tiene una validez dudosa. Si, efectivamente, “Fulano es un bobo” no se puede hablar con él como si fuera inteligente, hay que utilizar expresiones sencillas, repetirlas si es necesario; finalmente, pedirle que repita lo que se le dijo, para verificar su comprensión.

Esto le plantea al emisor la necesidad de tomar muy en cuenta las particularidades del receptor, antes de transmitir un mensaje. No basta con tener claro el objetivo que nos proponemos cuando vamos a transmitir un mensaje. Muchas veces no lo logramos, precisamente, porque no tomamos esto en cuenta. Relacionado con esto, está el problema de que, un mismo mensaje, puede ser interpretado de manera diferente por cada cual. Por eso, el emisor, si quiere ser efectivo debe tomar en cuenta las posibilidades de los destinatarios a los que dirigirá su mensaje. Tan importante como lo que se dice, es cómo se dice. Codina, (2001).

La percepción de un mensaje es siempre subjetiva. El primer paso del pensamiento es la percepción, a través de la cual se traduce el mundo exterior a palabras y símbolos. Todos tenemos el convencimiento de que nuestra percepción de la realidad siempre objetiva, es la correcta, pero no es así, afirma De Bono. De Bono (1990).

Gibb 1989, citado en Codina (2001) denominó que el trabajo sobre los “pares” de posibles expresiones que pueden utilizarse en un proceso de comunicación, y que pueden generar Climas Defensivos o Climas de Apoyo, son los siguientes:

<i>Crean climas defensivos</i>	<i>Crean climas de apoyo</i>
• Evaluación	1- Descripción
• Control	2- Orientada a los problemas
• Estratégica	3- Espontánea
• Neutralidad	4- Empatía
• Superioridad	5- Igualdad
• Seguridad	6- Provisionalidad

Según Gibb, el “comportamiento defensivo” se produce cuando una persona percibe una amenaza o un ataque, en una comunicación. Por eso, recomienda expresiones y comportamientos que eviten esa percepción, que no contribuye a una buena comunicación y que genera situaciones potenciales de conflicto. Veamos algunos ejemplos, para comprender el significado de esta propuesta.

1.-*Generalización* Gibb (1989: 50), citado en Codina (2001).

Descripción: Las expresiones de generalización crean en el receptor una actitud defensiva. A cualquiera le es difícil aceptar que “siempre llega tarde”, o que “nunca llega temprano”.

Las expresiones descriptivas pueden facilitar la comprensión para un intercambio. Entre las expresiones que crean actitudes defensivas, o de rechazo, y que un buen emisor debe tratar de evitar, están: siempre, nunca, jamás, cuando están asociadas a comportamientos negativos.

Ejemplos:

Generalización: “Tu siempre llegas tarde”.

Descripción: “El mes pasado llegaste tarde tres veces”.

2.-Control – Orientada a los problemas.

Las actitudes de “control” se refieren a las expresiones que pretenden imponer algo, o culpar a alguien de algo. Cuando el receptor percibe esto asume una actitud defensiva, el “problema” que se discute pasa a un segundo plano, lo importante es “defenderse” porque se siente atacado.

Según la investigación de Rackham, (1993) La actitud de “orientarse a los problemas”, centra la energía de la comunicación en el ataque a los problemas, no a las personas. Este es uno de los comportamientos que caracteriza a los negociadores exitosos,

Ejemplos:

Control o culpa: Tu eres responsable de X problema...

Orientada a los problemas: Tenemos el problema X, ¿qué podemos hacer para resolverlo?.

3- Estratégica – Espontánea.

Cuando el receptor percibe que el emisor esta siguiendo en la comunicación una “estrategia”, que envuelve motivaciones múltiples y ambiguas para influir sobre él, asume una posición defensiva.

Cuando siente que la comunicación es espontánea, siente disposición a continuarla con franqueza.

4- Neutralidad – Empatía.

Cuando el receptor percibe que la posición “neutral” del emisor, no es tal sino que tiene la intención de ignorar sus intereses, asume una posición defensiva.

Cuando siente que hay empatía por parte del emisor, es decir que aunque no coinciden, comprende y es capaz de ponerse en su situación, la comunicación se desarrolla con normalidad.

Ejemplo:

Neutralidad: Tratando de ser neutral, analizando el problema con objetividad, pienso que tu debes aceptar...

Empatía: Quisiera me explicaras las razones, para comprender mejor tu posición...

5- Superioridad – Igualdad.

La gente asume una posición defensiva cuando siente que el emisor transmite una posición de superioridad, (jerárquica, intelectual, física) para hacer valer su criterio.

Cuando sienten una relación, o tratamiento, de igualdad muestran disposición a una comunicación normal.

6- Seguridad – Provisionalidad.

Las conductas de seguridad en las comunicaciones se refieren a conductas y expresiones que Gibb califica de “dogmáticas”, inflexibles, en las que el emisor no admite alternativas a su posición.

La provisionalidad es cuando, sin aceptar totalmente el argumento del otro, se admite la aplicación “provisional”, a manera de prueba, de otra alternativa diferente. Esta es una técnica que se aplica también por los negociadores exitosos.

Ejemplo:

Seguridad: No me convences, hay que aplicar de inmediato el sistema que propone la empresa.

Provisionalidad: Bueno, prepara las condiciones en los próximos quince días, para ver como funciona el sistema, antes de aplicarlo definitivamente.

Partiendo del trabajo de Gibb y de investigaciones propias, en años más recientes, otros especialistas han ampliado el espectro de expresiones que pueden tenerse en cuenta. [...].

La escucha activa.

Blanchard, (1997) dice: “Todos pensamos que escuchar es importante, pero, ¿cuántos de nosotros lo hacemos bien?. Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar...”.

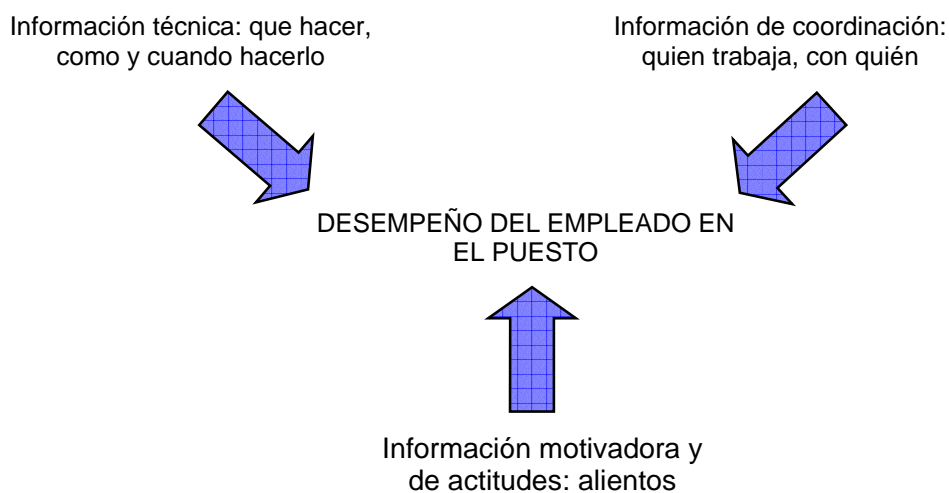
“Saber escuchar es un elemento primordial en el proceso de solución de conflictos, pues permite obtener información útil de la persona que está hablando, además de hacerle sentir que se le está respetando, facilita el entendimiento y comprensión entre las partes...”. Cloke, (1985).

”Una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. Como pasamos casi el 70% de nuestras horas de vigilia comunicándonos (hablando, leyendo, escribiendo) es lógico afirmar que, una de las fuerzas que más inhiben un buen desempeño de un grupo, es la falta de una buena comunicación. Una idea, por buena que sea, resulta inútil si no se transmite y comprende...”. Robbins, (1999).

Hampton, (1983) dice que la comunicación, es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado. Lo que la comunicación es para una organización, es lo que la corriente sanguínea al organismo [...]. El sistema de comunicación proporciona información a todas las unidades (departamentos, personas) de la organización, sin la información necesaria las personas y los departamentos de la organización funcionan mal, lo cual conduce a alguna clase de ineffectividad final

para ellos y para la organización. Un cuerpo importante de evidencia, proveniente de la investigación, confirma la proposición de sentido común de que una información exacta y relevante, a menos que llegue en cantidades excesivas, mejora la toma de decisiones y otras clases de desempeño de personas y grupos. La comunicación en las organizaciones debe proporcionar a los departamentos y a los empleados la información y la comprensión que les permitirá y les alentará a desempeñar efectivamente sus puestos. Esta meta general se subdivide en diferentes submetas que reflejan las *necesidades de información* para aspectos diferentes del desempeño. Todos los empleados incluyendo los administradores requieren información apropiada para los aspectos técnicos, de coordinación, de motivación o de actitud de sus puestos. Esta categoría muestran la forma en que la comunicación puede contribuir de diversas maneras al desempeño.

Necesidades de información en el puesto:



La información técnica hace posible que las personas aprendan a ejecutar las tareas que se les asignan y a determinar como la hacen. Cuanto mayor sea la interdependencia, mayor será la necesidad de coordinación y ésta sólo puede lograrse a través de la comunicación. Si el empleado careciera de la información pertinente para la coordinación de los requerimientos del trabajo, no sabría que contactos son apropiados para lograr una tarea que dependa de la cooperación de dos o más personas.

Además de la información acerca de qué hacer y con quién, los empleados requieren de información que los aliente a hacerlo. Se puede proporcionar la información de diversas maneras: palabras de aliento o palmadas en la espalda son algunas de las formas más comunes de comunicación que ayudan a desarrollar y mantener las actitudes y sentimientos que conducen a un desempeño afectivo del trabajo.

El desempeño de un administrador depende de qué tan bien se logre el procesamiento de información de cada tipo; técnica relacionada con coordinación, motivación o actitudes. Algunas parte de la efectividad de la organización estará determinada por medida en que el patrón o red de comunicaciones organizados se ajuste a las características del sistema de trabajo. En parte también se deberá a la habilidad interpersonal de comunicación del administrador. Se explorarán las dimensiones organizacionales e interpersonales de la comunicación.

Tushman y Nadler, citados por Hampton (1983), dicen que la estructura de organización debe “permitir” un procesamiento efectivo de información dentro y entre las subunidades que componen la organización.

Las variaciones en la incertidumbre, complejidad e interdependencia de las tareas exigen adaptaciones correspondientes en las prácticas y estilos de administración. Esto es cierto, debido a que diferencias en incertidumbre y complejidad suponen distintos requisitos para el procesamiento de información. Las tareas precisas y simples digamos (pintar juguetes a maquina) requieren de poca comunicación, al tiempo que se ejecutan, mientras que las tareas inciertas y complejas (quizá preparar campañas de publicidad) exigen mucha mayor comunicación durante su ejecución. [...].

Los administradores son los arquitectos de las estructuras organizacionales de comunicación. Ellos diseñan y rediseñan esas estructuras, de manera que las personas que se encuentren en la organización puedan interactuar y comunicarse en la forma necesaria para lograr su trabajo. Cuanto, más facilite la estructura el procesamiento de información necesaria, más contribuye a su efectividad. Citado por Hampton (1983).

Comunicación ascendente

La clase de información que se comunica hacia arriba es con frecuencia para la toma de decisiones. Los subordinados presentan información acertada del avance de los problemas a sus superiores para que éstos puedan decidir qué hacer. Pero, con frecuencia la información necesaria pasa por un proceso de edición o no pasa por nada, y algunas veces tiene resultados desastrosos.[...].

El filtrado en ruta ascendente era efectuado por lo gerentes de nivel medio, pero también es común que lo hagan personas de otro nivel. Diversas condiciones pueden ocasionar filtraciones para encubrir los problemas y reflejar solamente resultados que merezcan alabanza.

1. Los subordinados desean promociones o, en su defecto, aumentos de sueldo.
2. Hay diferencias de posiciones de poder entre supervisores y subordinados.
3. Absoluta falta de confianza en los supervisores de parte de los subordinados
4. Reflexión en grupo
5. Los supervisores muestran no ser informados. [...].
6. Los superiores castigan a los portadores de malas noticias.

Comunicación descendente

La clase de información que se comunica en forma descendente con frecuencia tiene relación con la dirección y control de desempeño. Los superiores asignan tareas les dan instrucciones y evalúan a sus subordinados. Los superiores proporcionan también información acerca de reglas, políticas, beneficios y otros asuntos. Cuando menos se supone que deben hacerlo. Sin embargo los subordinados se quejan normalmente de que los superiores nunca les pasan todas las clases de información que desean y que aquellos poseen.

Las razones que de la filtración en el camino descendente incluyen:

- Los superiores no se dan cuenta de la necesidad que tienen los subordinados de información que los instruiría y les clarificaría su papel.
- Los supervisores no transmiten información a sus subordinados en forma consciente o inconsciente, para mantenerlos menos informados y, por ello, más dependientes.
- Los superiores no confían en los subordinados.
- Con frecuencia los superiores entresacan información (por ejemplo programas para el manejo de equipajes), que consideran pueden distraer a los subordinados en sus esfuerzos por lograr objetivos importantes (por ejemplo, reducir el tiempo en tierra).

Whyte, citado por Hampton (1983) encontró que sólo con confianza puede haber una comunicación real y hasta que se logre esa confianza, las técnicas y los dispositivos de comunicación son simples esfuerzos desperdiciados. Estudios tras estudios señalan el mismo punto: antes de que los empleados acepten los “hechos” de la administración, deben primero tener una confianza general en los motivos y sinceridad de la administración.

Con frecuencia la comunicación entre líneas departamentales proporciona información para coordinar y para resolver problemas. La comunicación horizontal se refiere a comunicación con personas de igual posición que trabajan en otros departamentos. La comunicación diagonal se refiere a contactos o personas de condición mayor o menor en otros departamentos

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ¿De qué manera influye la motivación en el rendimiento laboral (destreza, habilidad, apoyo, etc.)?
2. ¿Existen diferencias en la motivación entre las personas que realizan el mismo trabajo?
3. ¿Existe relación entre la motivación y la comunicación entre los empleados de los diferentes departamentos en la empresa?
4. ¿Los trabajadores reflejan motivación en la medida en que están satisfechos con su trabajo?

HIPÓTESIS

- H₁ Si hay motivación, entonces hay un buen rendimiento laboral.
- H₂ Si las personas realizan el mismo trabajo, entonces no hay diferencias en la motivación
- H₃ Si hay motivación entre los empleados de los diferentes departamentos, entonces hay comunicación.
- H₄ Si los trabajadores reflejan motivación, entonces están satisfechos con su trabajo.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La presente investigación es conveniente debido a que en Cinemas Lumiere Telmex el personal presenta problemas que se asemejan a personal desmotivado. Como se puede observar y en relación a varios estudios que se han llevado a cabo o simplemente cuando se tiene contacto con personal que trabaja en darle servicio directo al cliente como es el caso de esta empresa, pero dichos problemas no sólo ocurren con esta empresa, ya que como podemos observar en México, la gente trabaja más por necesidad de subsistencia que realmente porque esté motivado con el trabajo que realiza, es decir la gente trabaja sin que le guste lo que hace.

Por lo tanto lo que se espera es que mediante el análisis a fondo de cómo trabaja la gente dentro de la empresa y el grado de motivación que tiene al desempeñar

su trabajo, se podrán detectar cuales son las razones por las que no se tiene un rendimiento laboral bueno, ya que se sabe que actualmente existe un nivel alto de rotación de personal, ésta investigación también nos dará la pauta para dar diversas sugerencias que permitan incrementar la motivación en el trabajo. Lo cual finalmente también beneficie al personal que en ella labora.

Una vez hecho lo anterior lo que se busca es que se vea reflejado en el trato que dan los empleados a los clientes, para que disfruten de su estancia en cada una de las salas y deseen regresar.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos, alcanzar determinadas metas; de esta manera el rendimiento laboral depende, en gran medida, del grado o nivel de motivación que tenga el trabajador.

En el tipo de empresas como ésta que es de entretenimiento, la atención directa al cliente se da con gente joven, no obstante, y dado los constantes cambios y la inestabilidad que caracterizan en gran parte a los jóvenes, cualquier "motivo" externo puede o no, realmente incentivarlos.

Sin embargo, debido a que siempre hay cambios y a que no hay estabilidad, en la juventud, muchas de las veces se tiende a una gran rotación de personal y más en las empresas de entretenimiento, por que en esta etapa los participantes tienden a ser más volubles y rebeldes, a pesar de que dentro de las empresas debe haber un proceso de reclutamiento y selección de los participantes en el cual se analiza si realmente la persona es apta para el puesto en cuanto a sus intereses en una determinada área de conocimiento, y de esta manera se seleccionan a aquellos jóvenes que según los resultados obtenidos cumplan con el perfil y que evidencien deseos de estudiar y trabajar (aunque en muchas de la ocasiones algunas empresas no cuentan con dicho proceso); y si aplicando este proceso es difícil que al joven se adapte, sin él es todavía más. Por demás cuando el empleado llega a su punto de trabajo y se encuentra con la realidad, suele no gustarle o simplemente no era lo que esperaba, ahora, si esto pasa con cualquier otra persona, en los jóvenes es más frecuente, y al empezar a trabajar al enfrentarse

realmente a determinada situación puede reorientar sus intereses y descubrir su verdadera vocación.

La motivación apunta a la razón de ser misma, es un rasgo que posee absolutamente todo sujeto, es lo que da dirección y mantenimiento a una conducta, es junto al conocimiento y a la habilidad lo que determina la calidad y cantidad de trabajo que ejecuta un individuo, así como también la necesidad y la inquietud de llevar a cabo una investigación que va orientada a determinar la posible incidencia de la motivación en el rendimiento laboral de los empleados de C. L. T.

Se desea que con este tipo de investigación, como se a dado con muchas otras, ésta sea un factor clave para analizar y arreglar problemas que aquejen a otras empresas. Dentro de la empresa C.L.T. se considera un efecto de importancia fundamental el que se fomente la capacitación, para enseñar a los empleados, el buen trato, la habilidad, la destreza, que haya una buena comunicación, y en donde se forme al personal de la mejor manera para atender las necesidades propias de la empresa, y para que el personal se sienta motivado y con ello llevar tanto al empleado como a la empresa al éxito.

METODOLOGÍA

SUJETOS

Se tomaron 31 personas, que corresponden al total de trabajadores Cinemas Lumiere Telmex, los cuales tuvieron las siguientes características:

Las “Edades” oscilaron entre 18 y 57 años, se optó por asignarlos a dos categorías que corresponden a los que tuvieron “hasta 21 años” y “mayores de 21 años”, dando como resultado 15 en el primer caso y 16 en el segundo.

La “Antigüedad” que tienen laborando en la empresa fue de uno a 96 meses y se recodificó quedando de la siguiente forma, los que tenían “hasta 17 meses”, los cuales fueron 15 y los que tenían “18 o más” meses trabajando, fueron 16.

Los “Departamentos” que se consideraron fueron, “Proyección”, con 7 empleados, “Taquilla” con 5, “Dulcería” con 8 y “Anfitrión” con 11.

El “Género” se clasificó como “Masculino” y “Femenino”, siendo 20 en el primero y 11 en el segundo.

Con respecto al “Estado civil” inicialmente se consideraron tres opciones, “Soltero”, “Casado” y “Unión libre” donde, al hacer la recodificación, quedaron considerados, como “Solteros” y “Casados”, tomando en cuenta a los de “Unión libre” como “Casados”. El resultado fue 23 “Solteros” y 8 “Casados”.

Para el “Nivel académico” se hizo la siguiente división: “Primaria”, “Secundaria”, “Preparatoria” y “Licenciatura”, pero se optó por hacer la recodificación de la siguiente manera “Hasta preparatoria” los cuales fueron 21 sujetos y “Licenciatura” que fueron 10.

La última característica que se tomó en cuenta, es si los sujetos tenían o no “Dependientes económicos”. Dado que la muestra fue pequeña no se pudo establecer un rango de número de dependientes, por lo que se optó por clasificarlos como “Con dependientes” y “Sin dependientes”, en el primer caso fueron 13 y en el segundo 18.

INSTRUMENTO

Para llevar a cabo la recolección de datos se utilizó un cuestionario de tipo Likert, el cual está compuesto por:

54 preguntas generales.

13 preguntas adicionales para el departamento de taquilla.

6 preguntas adicionales para el departamento de dulcería.

5 preguntas adicionales para el departamento de proyección.

7 preguntas adicionales para el departamento de anfitrión.

También se tomaron en cuenta otros aspectos como son la edad, el número de dependientes económicos, nivel académico, el tiempo que se tiene laborando en la empresa, estado civil y edad.

Para tener un control más específico y que no se fuese a repetir algún cuestionario, a cada uno de los trabajadores se les solicitó su número de empleado y departamento.

Cabe mencionar que el listado de preguntas fue hecho considerando preguntas que fueran orientadas a “motivación”, “desempeño” y “comunicación”; asimismo, unas fueron positivas y otras negativas.

Análisis de ítemes

P = POSITIVA
 N = NEGATIVA
 M = MOTIVACIÓN
 D = DESEMPEÑO
 C = COMUNICACIÓN

1	P	D
2	P	M
3	P	M
4	N	D
5	P	M
6	N	M
7	P	M
8	N	M
9	P	M
10	N	M
11	P	M
12	P	M
13	N	M
14	P	M
15	N	M
16	P	M
17	N	M
18	P	D
19	P	D
20	P	D
21	P	D
22	P	D
23	P	D
24	P	D
25	P	D
26	P	D
27	P	D
28	N	M
29	N	M
30	P	M
31	N	M
32	P	M
33	P	M
34	P	C
35	P	C
36	P	C
37	P	C
38	P	C
39	P	C
40	N	C
41	P	C
42	P	C
43	P	C
44	P	C
45	P	C
46	P	C
47	P	M
48	P	D
49	P	D
50	P	M
51	N	M
52	P	D
53	N	M
54	P	D

Inicialmente se decidieron tomar 67 preguntas, pero sólo se tomaron en cuenta las 54 preguntas que correspondían a toda la población, dado que eran pocas preguntas y pocos sujetos, esto con el fin de que se tuviera más confiabilidad en los resultados, ya que de lo contrario al ser consideradas todas las preguntas era mucha la variabilidad y no se obtendrían datos precisos.

Posteriormente se llevó a cabo un análisis factorial para los ítemes de cada una de las variables, reduciéndose los totales de acuerdo con las siguientes tablas:

Comunicación

R34	P	C	0.615	0.629	R43	P	C	0.759	0.695
R37	P	C	0.584	0.609	R44	P	C	0.743	0.753
R38	P	C	0.306	0.354	R45	P	C	0.476	0.490
R39	P	C	0.500	0.547	R46	P	C	0.488	0.489
R42	P	C	0.853	0.805					

Despeño

R01	P	D	0.361	0.498	R25	P	D	0.420	0.499
R21	P	D	0.570	0.510	R26	P	D	0.452	0.526
R22	P	D	0.414	0.417	R48	P	D	0.782	0.713
R23	P	D	0.545	0.541	R49	P	D	0.800	0.750
R24	P	D	0.542	0.449	R52	P	D	0.382	0.439

Motivación

R03	P	M	0.466	0.492	R17	N	M	0.730	0.683
R05	P	M	0.377	0.432	R28	N	M	0.463	0.497
R06	N	M	0.624	0.641	R29	N	M	0.634	0.636
R07	P	M	0.575	0.561	R30	P	M	0.399	0.388
R08	N	M	0.443	0.457	R31	N	M	0.659	0.659
R10	N	M	0.495	0.497	R33	P	M	0.759	0.724
R11	P	M	0.552	0.551	R47	P	M	0.718	0.674
R12	P	M	0.717	0.693	R50	P	M	0.719	0.689
R14	P	M	0.505	0.521	R51	N	M	0.680	0.691
R15	N	M	0.615	0.613	R53	N	M	0.577	0.619
R16	P	M	0.476	0.479					

Con estos ítemes se calificó al total de los sujetos y, para cada variable, se obtuvo la Media y la Desviación estándar, para calcular las puntuaciones normalizadas T, de acuerdo con la fórmula:

$$T = \frac{10(X - \mu)}{\sigma} + 50$$

Donde:

X = Calificación de cada sujeto, sumando todos los ítemes de cada variable.

μ = Media de las puntuaciones crudas de todos los sujetos.

σ = Desviación estándar de las puntuaciones crudas de todos los sujetos.

CONFIABILIDAD

Se calculó la confiabilidad de las escalas a través del coeficiente Alpha de Cronbach, para obtener la consistencia interna de cada una de las escalas del instrumento, que a continuación se reportan:

Alfa Comunicación	= 0.7751
Alfa Desempeño	= 0.7179
Alfa Motivación	= 0.8909

PROCEDIMIENTO

Para ésta investigación se aplicaron dos cuestionarios, el primero fue de preguntas generales, para medir las variables de “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, y el otro fue solo una pregunta en forma jerárquica en la cual se midió el “Rendimiento Laboral”.

Como primer punto se habló con el administrador del cine, éste a su vez aviso a oficinas; y posteriormente acudimos por segunda vez en la cual nos dijo que aplicáramos el cuestionario, nos presento con algunos de los trabajadores y posteriormente ya nos dejo que llegáramos sin previa presentación, solo le avisábamos que íbamos a aplicar el cuestionario; el primer cuestionario lo aplicamos en más de una sesión (ocho sesiones), en la primera sesión se aplicaron cinco cuestionarios, debido a que había demasiado trabajo y los empleados estaban ocupados, las segunda vez se aplicaron otros cinco debido a que había pocos trabajadores y aunque no habían tantos clientes los pocos trabajadores que laboraban estaban ocupados, además que a algunos ya se les había aplicado la primera vez y otros descansaban ese día, y así acudimos las seis sesiones hasta que se termino de aplicarlos a todos.

El administrador nos comento que procuráramos que el cuestionario se aplicará antes de las 13:00 hrs. puesto que es cuando hay menos trabajo y entre semana a excepción de los miércoles que también hay bastante trabajo. Sin embargo en muchas ocasiones nos fue imposible por cuestiones personales, por tal motivo acudimos a varias sesiones, ya que otro impedimento fue que los trabajadores descansan entre semana a excepción del miércoles y viernes; hubo ocasiones en

que se llegó a aplicar un cuestionario por día, en los últimos que faltaban por aplicar. En general tratamos de aplicar el cuestionario antes de las 16:00 hrs.

El cuestionario se aplicó sin ningún orden de departamento, ya que se aprovechaban los espacios libres de cada departamento como lo son entradas de cada una de las funciones, en donde después de cierta hora el trabajador estaba más relajado y con tiempo para contestar sin tanta presión.

El tiempo promedio que se tardaron en contestar el cuestionario fue de quince minutos, aunque hubo dos personas que se tardaron cerca de media hora.

Para aplicarlo no tuvimos un lugar específico, puesto que se les aplicó en su mismo lugar de trabajo, a cada empleado se le entregó un cuestionario con su respectiva hoja de respuestas, se les explicó como tenía que ser contestado con respecto a las preguntas específicas de cada departamento, se les explicó de dónde a dónde eran generales y cuáles eran exclusivas de su departamento. A los operadores que son los del departamento de proyección se les aplicó arriba en las casetas, es decir desde donde proyectan las películas.

Para la aplicación del segundo cuestionario se utilizaron tres sesiones, debido a que fue más sencillo y de una sola pregunta, la cual mide el "Rendimiento Laboral" (habilidad, destreza y buena relación con los demás). Éste cuestionario pudo haberse aplicado en una sola sesión pero debido a que el día que fuimos faltaron dos trabajadores y uno ya se había ido, tuvimos que regresar, sin embargo la segunda vez un trabajador que faltaba de aplicarle el cuestionario lo habían mandado a otro lugar a proyectar una película, y no fue sino hasta la tercera vez en la cual no se tuvieron problemas.

El cuestionario segundo también se aplicó en su lugar de trabajo, para la aplicación de éste cuestionario se hicieron tarjetas con el nombre de los trabajadores de cada uno de los departamentos; fue de una sola pregunta la cual consistía en acomodar en orden de jerarquía a sus compañeros, se les explico que tenían que acomodar las tarjetas de arriba hacía abajo tomándose ellos mismos en primer lugar y después en segundo a quién consideraran que los apoyaría de la mejor manera, en tercero a quién elegirían, y así sucesivamente; la

aplicación de este cuestionario fue muy breve, ya que se tardaron en contestar como dos minutos, también se aplicó en las horas en donde no había tanta afluencia de clientes.

El segundo al igual que el cuestionario se procuró que se aplicará antes de las 13:00 hrs. puesto que es cuando hay menos trabajo y entre semana debido a la misma situación que el primero, pero como ya se comentó la aplicación de este cuestionario fue muy rápida, por lo que no hubo problema.

RESULTADOS

Departamento		Comunicación	Desempeño	Motivación
1. Proyección	M	43.71	42.43	43.00
	n	7	7	7
	s	5.79	3.99	5.66
2. Taquilla	M	42.20	49.60	43.80
	n	5	5	5
	s	2.49	3.85	3.03
3. Dulcería	M	44.13	42.13	45.75
	n	8	8	8
	s	4.79	7.26	3.69
4. Anfitrión	M	61.91	60.82	60.55
	n	11	11	11
	s	4.89	5.51	8.97
1-2		0.615	3.133	0.316
		ns	p=.01	ns
1-3		0.152	0.101	1.098
		ns	ns	ns
1-4		6.895	8.192	5.090
		p=.01	p=.01	p=.01
2-3		0.952	2.418	1.036
		ns	p=.05	ns
2-4		10.670	4.691	5.536
		p=.01	p=.01	p=.01
3-4		7.916	6.113	4.927
		p=.01	p=.01	p=.01

Departamento

Proyección y taquilla

Se observa que en los departamentos de “Proyección” y “Taquilla” con respecto a los datos que arrojan las medias y al nivel de probabilidad de ambos departamentos en relación a las variables de “Comunicación” y “Motivación” no hay diferencia significativa. Por otro lado con respecto a la variable “Desempeño” sí hay diferencia significativa ya que el departamento de “Taquilla” tiene un mejor “Desempeño” con una media de 49.60 mayor que la de “Proyección” que arrojó una media de 42.43, ($t = 3.133$, $p = .01$).

Proyección y Dulcería

En estos departamentos se atisbo los resultados de las medias y las probabilidades de las variables “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, no hubo diferencia significativa.

Proyección y Anfitriones

Dentro de estos departamentos se examino que en cuanto a las variables de “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, sí hay diferencia significativa en las tres variables, lo cual quiere decir de acuerdo a los resultados que nos arrojan las medias y la probabilidad, que en el departamento de “Anfitriones” hay una mejor “Comunicación,” ya que la media es de 61.91 a diferencia de “Proyección” que fue de 43.71, en “Comunicación” los empleados del departamento de “Anfitriones” tienen más “Comunicación” a diferencia de “Proyección”. ($t = 6.895$, $p = .01$).

Con respecto a la variable “Desempeño” la media del departamento de “Anfitriones” es de 60.82 mayor que “Proyección” que es de 42.43, ($t = 8.192$, $p = .01$).

En cuanto a la variable “Motivación” la media para “Anfitriones” es de 60.55, mayor que para el departamento de “Proyección” que tuvo una media de 43.00, ($t = 5.090$, $p = .01$).

Taquilla y Dulcería

En estos departamentos, en cuanto a las variables de “Comunicación” y “Motivación”, no existe una diferencia significativa. Mientras que en la variable “Desempeño” sí hay diferencia significativa. Los resultados de la media son mayores en el departamento de “Taquilla” 49.60, a diferencia de “Dulcería” en donde la media es de 42.13, ($t = 2.418$, $p = .05$).

Taquilla y Anfitrión

Se examino que en estos departamento si hay diferencia significativa, ya que los resultados de la media 61.91 de la variable “Comunicación” es mayor en el departamento de “Anfitriones” que en “Taquilla” con una media de 42.20, ($t = 10.670$, $p = .01$).

En correspondencia a la variable “Desempeño” se observa que la media es mayor 60.82 también en los “Anfitriones” que en “Taquilla” 49.60, ($t = 4.691$, $p = .01$).

La variable “Motivación” con respecto a la media 60.55 también es mayor en el departamento de “Anfitriones” que en “Taquilla” 43.80, ($t = 5.536$, $p = .01$).

Dulcería y Anfitrión

Como se puede observar en la tabla, en estos departamentos también hay diferencia significativa entre las variables de “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, y se observa que las medias son mayores en el departamento de “Anfitriones”. Por tanto hay más “Comunicación” entre ellos, en donde su media es de 61.91, mayor que en el departamento de “Dulcería” con una de 44.13 ($t = 7.916$, $p = .01$); el “Desempeño es mayor con una media de 60.82, en comparación con “Dulcería” que tiene una media de 42.13, ($t = 6.113$, $p = .01$) y tiene una “Motivación” mayor con una media de 60.55 contra una media de 45.75 en “Dulcería”, ($t = 4.927$, $p = .01$).

Género		Comunicación	Desempeño	Motivación
1.Masculino	M	49.75	47.75	47.60
	n	20	20	20
	s	9.92	9.11	7.78
2.Femenino	M	50.55	54.18	54.55
	n	11	11	11
	s	10.81	10.69	12.41
1-2		0.203	1.687	1.685
		ns	ns	ns

Género

Masculino y Femenino

Se atisbo que en el género “Masculino” en relación a las tres variables de “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación” no hay diferencia significativa; así mismo en el género “Femenino” en proporción a las tres variables se encuentra que tampoco hay diferencia significativa.

Estado civil		Comunicación	Desempeño	Motivación
1.Soltero	M	51.87	51.83	52.30
	n	23	23	23
	s	10.83	10.58	10.38
2.Casado	M	44.75	44.88	43.62
	n	8	8	8
	s	4.80	6.13	5.53
1-2		2.520	2.247	2.976
		p=.05	p=.05	p=.01

Estado Civil

Soltero y Casado

En el estado civil “Soltero” con respecto a “Casado” la variable en relación a las variables “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, sí presentó diferencia significativa, en donde se obtuvo en Estado Civil “Soltero” una media de 51.87 con respecto a la variable “Comunicación”, que es mayor a la media de estado civil “Casado” que tiene una media de 44.75, ($t = 2.520$, $p = .05$). En la variable “Desempeño” en estado civil “Soltero” la media fue de 51.83 mayor que la estado civil “Casado” fue menor con una media de 44.88, ($t = 2.247$, $p = .05$). Y en la variable “Motivación” en relación estado civil “Soltero” la media fue mayor 52.30 que en estado civil “Casado” con una media de 43.62, ($t = 2.976$, $p = .01$).

Nivel académico		Comunicación	Desempeño	Motivación
1.Hasta preparatoria	M	52.19	52.43	51.14
	n	21	21	21
	s	10.75	9.50	10.92
2.Licenciatura	M	45.50	45.00	47.80
	n	10	10	10
	s	6.92	9.63	7.97
1-2		2.086	2.017	0.963
		p=.05	p=.05	ns

Nivel Académico

Hasta preparatoria y Licenciatura

En los resultados arrojados en las tablas nos damos cuenta que en nivel académico “Hasta preparatoria” en relación a las variables de “Comunicación” y “Desempeño” contra el nivel académico en “Licenciatura” en relación a las mismas

variables si hay diferencia significativa. En la variable “Comunicación” con relación a nivel académico “Hasta preparatoria” se obtuvo una media de 52.19 mayor que en “Licenciatura” con una media de 45.50, ($t = 2.086$, $p = .05$). En la variable “Desempeño” en relación a el nivel académico “Hasta preparatoria” la media es de 52.43, contra una media menor 45.00 para el nivel académico “Licenciatura”, ($t = 2.017$, $p = .05$). Con respecto a la variable “Motivación” en relación a nivel académico “Hasta preparatoria” contra “Licenciatura” se observa que no hay diferencia significativa.

Edad		Comunicación	Desempeño	Motivación
1.Hasta 21	M	49.53	50.67	49.67
	n	15	15	15
	s	9.35	9.23	9.21
2.Más de 21	M	50.50	49.44	50.44
	n	16	16	16
	s	10.99	10.99	11.08
1-2		0.265	0.338	0.211
		ns	ns	ns

Edad

Hasta 21 y más de 21

En edad se pudo observar por los resultados de las medias y la t de *student* que en cuanto a las variables “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación” no hubo diferencia significativa.

Antigüedad		Comunicación	Desempeño	Motivación
1.Hasta 17	M	53.20	53.13	53.60
	n	15	15	15
	s	11.31	10.76	11.89
2.Desde 18	M	47.06	47.12	46.75
	n	16	16	16
	s	8.00	8.61	6.79
1-2		1.735	1.710	1.953
		ns	ns	ns

Antigüedad

Hasta 17 y Desde 18

De acuerdo a los resultados arrojados en tablas se puede analizar que las medias y la *t* de *student* nos describen que no hay diferencia significativa en cuanto a las variables “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación” contra las variables “Hasta 17” y “Desde 18”.

Dependientes económicos		Comunicación	Desempeño	Motivación
1.Sin	M	50.94	51.28	52.39
	n	18	18	18
	s	10.608	10.894	11.168
2.Con	M	48.77	48.31	46.85
	n	13	13	13
	s	9.549	8.798	7.526
1-2		0.596	0.838	1.649
		ns	ns	ns

Dependientes

Hasta 17 y Desde 18

Se observa que en cuanto a estas dos variables tampoco hay diferencia contra las tres variables del estudio.

		A	B	C	D
A	Comunicación	1.000	0.817	0.790	-0.191
B	Desempeño	0.817	1.000	0.769	-0.099
C	Motivación	0.790	0.769	1.000	-0.036
D	Rendimiento	-0.191	-0.099	-0.036	1.000

Se puede observar que en:

- La variable Comunicación con relación a la variable Rendimiento (-0.191), no existe una correlación significativa.
- La variable Desempeño con relación a la variable Rendimiento (-0.099), no existe correlación significativa.

- La variable Motivación con relación a la variable Rendimiento (-0.036), no hay correlación significativa.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

De acuerdo a la primera hipótesis que nos dice: “Si hay motivación, entonces hay un buen rendimiento laboral”, no se pudo comprobar, dado que el resultado fue negativo, es decir no hubo una correlación significativa, esto no quiere decir que no exista relación entre “Motivación” y “Rendimiento laboral”, lo que ocurrió fue que no se utilizó el instrumento adecuado para evaluar el “Rendimiento laboral”, ya que se pudo observar que las respuestas de cada persona al momento de jerarquizar a sus compañeros se orientaba más por el compañerismo o amistad que existía entre ellos, y no por evaluar realmente las habilidades con las que contaba cada uno. Quizá si utilizáramos otro método de análisis para evaluar el “Rendimiento laboral” que fuese más profundo, nuestro resultado cambiaría, sin embargo por cuestiones de tiempo nos es imposible.

De acuerdo con las hipótesis dos, tres y cuatro las cuales nos señalan lo siguiente:

- “Si las personas realizan el mismo trabajo entonces no hay diferencias en la motivación”,
- “Si hay motivación entre los empleados de los diferentes departamentos entonces hay comunicación” y
- “Si los trabajadores reflejan motivación entonces están satisfechos con su trabajo”.

Llegamos a las siguientes conclusiones:

En los departamentos de Proyección y Taquilla: En cuanto a las medias de las variables de “Comunicación” y “Motivación” no hay diferencia significativa, es decir que en ambos departamentos las dos variables son muy similares, dado que cuando llega a ocurrir alguna falla con la “Proyección”, el personal de este departamento tiene que avisar en primera instancia al departamento de “Taquilla”, para que éste no realice la venta de boletos. La “Comunicación” también se da cuando existe una mala programación de las películas, dado que si el personal de “Proyección observa que no hay ninguna persona viendo la película, acude a la “Taquilla” para verificar la programación que se tiene y se comunican lo mismo, y

en la mayoría de los casos se recurre al administrador o al subadministrador, los cuales se encargan de avisar a quien sea necesario.

Por otro lado con respecto a la variable “Desempeño” si hay diferencia significativa ya que el departamento de “Taquilla” tiene un mejor “Desempeño” con una media de 49.6 mayor que “Proyección” que arrojó una media de 42.43, esto podría deberse tal vez a que en éste departamento en su totalidad son mujeres, y estadísticamente se a comprobado que la mujer se desempeña mejor que el hombre, otra causa podría deberse a que no hay una presión tan directa del cliente ya que hay un cristal que divide, a diferencia del departamento de “Proyección” todos son hombres y son más difíciles de manejar a pesar de que ellos no tienen trato directo con el cliente, pero están totalmente aislados del ambiente, ya que tienen que estar al pendiente de las películas, por que cualquier descuido puede provocar un fallo en la exhibición o acarrear grandes problemas; por otro lado no están capacitados para averías mínimas en proyectores, otro aspecto que se puede tomar en cuenta en “Taquilla” es que la mayoría de las trabajadoras, son solteras y sin dependientes económicos a diferencia de “Proyección “ en donde todos son casados y con dependientes económicos, lo cual siempre genera más presión.

Proyección y Dulcería: En estos departamentos se pudo observar por los resultados de las medias y las probabilidades que en cuanto a las variables “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación” no hubo diferencia significativa. Esto puede deberse a que entre estos departamentos no existe una relación laboral directa, dado que cada departamento cumple con funciones completamente distintas, por ejemplo en el departamento de dulcería se tiene relación directa con el cliente realizando la venta de productos comestibles, mientras que el departamento de proyección no tiene trato directo con el cliente, ya que sólo se realiza la exhibición de las películas.

Proyección y Anfitriones: Ya que en estos departamentos si hay diferencia significativa en las variables de “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, lo cual quiere decir de acuerdo a los resultados que nos arrojan las medias y la

probabilidad, que en el departamento de “Anfitriones” hay una mejor “Comunicación”, con una media de 61.91 a diferencia de “Proyección” que fue de 43.71, ésta diferencia a favor de los anfitriones puede deberse a que tienen más libertad para desplazarse ya que su misma área se los exige, hay más interacción con sus demás compañeros dentro de su mismo departamento y con los demás departamentos, por ejemplo con “Taquilla”, con relación a algún error en los boletos o a algún cambio de sala, también en coordinación de *premiers*, o a varias otras cuestiones; con el departamento “Proyección” por la exhibición de las películas dentro de la sala ya que en diversas ocasiones hay errores en la proyección de películas: fuera de foco, no hay sonido, o si las luces están encendidas ya iniciada la función y otros aspectos, con el departamento de “Dulcería”, hay comunicación por deberse a que éste departamento es muy céntrico, además que llegan a bajar por refresco y en ocasiones por palomas.

Con respecto a la variable “Desempeño” la media del departamento de “Anfitriones” es de 60.82 mayor que “Proyección” que es de 42.43, esto podría ser a que dentro de el departamento de “Anfitriones” hay cierta relación con la variable “Comunicación” y se llevan mejor y por tal motivo realizan mejor sus labores, además que como ya se mencionó antes, los “Anfitriones” tienen más oportunidad de relajarse ya que están en constante movimiento, y los de “Proyección” permanecen encerrados en sus casetas y sólo se comunican con los otros operadores que están cerca de su área.

En cuanto a la variable “Motivación” la media para “Anfitriones” es de 60.55, mayor que para el departamento de “Proyección” con una media de 43.00, esto asociándolo con las otras dos variables se observa a los “Anfitriones” mejor, debido a que tienen más independencia, a que son jóvenes estudiantes por lo regular de preparatoria, hay personas del genero masculino y femenino, la mayoría no tienen dependientes económicos, a diferencia del departamento de proyección en donde todos son casados, tienen dependientes económicos, y son personas que rebasan los veinte años.

En los departamentos de “*Taquilla*” y “*Dulcería*”: en las variables “Comunicación” y “Motivación” no existe una diferencia significativa, lo cual nos indica que en ambos departamentos las dos variables son similares, mientras que en la variable “Desempeño” se puede observar que si hay diferencia significativa

Con respecto a la variable “Desempeño” los resultados de la media son mayores que en el departamento de “*Taquilla*” 49.60, podría deberse a que en dicho departamento todas son mujeres, además que hay un cristal que divide el trato directo con el cliente, por ello presentan un mayor “Desempeño”, además que solo se dedican a la venta de los boletos y estos se imprimen en el momento por lo que es difícil que pueda haber algún problema debido a que las películas ya están programadas, les proporcionan cambio monetario, para que no tengan problemas, éste aspecto del cambio también se presenta en “*Dulcería*” la cual tiene una media menor 42.13, aquí el trato es directo con el cliente, así mismo es más presión, hay mucha afluencia de clientes por lo que comúnmente no se dan abasto al atender, debido a la diversidad de productos que les compran, además que el cliente se desespera, empieza a gritar, o ya no quiere el producto, no es tanto que no se desempeñen bien, sino que por el tipo de labor no hay otra forma más hábil de ser más rápido: por lo cual se considera que es cuestión de la empresa, la cual podría contratar más personal.

Taquilla y Anfitrión: En estos departamento si hay diferencia significativa, ya que los resultados de la media en cuanto a la variable “Comunicación” es mayor 61.91 en el departamento de “*Anfitriones*” que en “*Taquilla*” con 42.20 , esto puede deberse a que los anfitriones tienen más libertad para interactuar con sus compañeros de área, con gente ajena a la empresa y también con los otros departamentos y a pesar de que tienen trato directo con el cliente no se les hace pesado, tienen oportunidad para distraerse al estar revisando las salas o ir a la taquilla o bien a las casetas a corroborar detalles o fallas, a diferencia de “*Taquilla*” que se encuentra en un solo lugar, el cual debe permanecer cerrado por seguridad y concentración, para evitar los faltantes de dinero.

Con respecto a la variable “Desempeño” se observa de nuevo que la media es mayor 60.82 en el departamento de “Anfitriones” que en “Taquilla” con 49.60, el aislamiento de las taquilleras hace que tengan menor desempeño que los anfitriones.

La variable “Motivación” con respecto a la media 60.55 también es mayor en el departamento de “Anfitriones” que en “Taquilla 43.80, esto va en conjunto a las otras dos variables ya que los anfitriones tienen una buena comunicación y un buen desempeño de sus labores, saben que, hacer, como y cuando hacerlo, son jóvenes estudiantes de nivel preparatoria, es decir que no están en ese trabajo por no encontrar otro mejor, son solteros que no tienen familia que mantener, es decir no tienen preocupaciones y debido a esto trabajan por gusto; a diferencia de “Taquilla” que entre las mismas compañeras se pelean, y no hay una buena vibra dentro de su misma área y menos con los demás, por tal motivo no están tan motivadas, otro punto es que entre mujeres se compite más y se tiende a tener envidias y mayores problemas.

Dulcería y Anfitrión: En estos departamentos también se presenta que hay diferencia significativa entre las variables de “Comunicación”, “Desempeño” y “Motivación”, se observa que las medias son mayores en el departamento de “Anfitriones”, llegando a la conclusión de que en el departamento de “Anfitriones” hay más “Comunicación con una media mayor de 61.91 contra “Dulcería” 44.13, y en “Desempeño” con una media mayor de 60.82, y en “Dulcería” con una menor 42.13, en “Motivación” la media es mayor 60.55 contra “Dulcería” 45.75.

Como se advierte en dulcería están menos motivados, como se ha venido comentando hay más trato directo con el cliente, la atención es más tardada ya que el cliente al ir a comprar se tarda en pensar que pedir, mientras atrás la fila es grande, el producto en la mayoría de las veces se tiene que preparar, hay que tener mucho cuidado en no dar producto de más; deben tener producto en existencia, verificar que el producto que se les surte sea el correcto, su lugar de trabajo debe estar limpio y su producto en orden, se les hace auditoria, tanto por su jefe inmediato, como por el administrador y los auditores aunque no es a diario,

se presionan, en fin es más laborioso, tedioso y se tiene más responsabilidad; los anfitriones no tiene tanta responsabilidad de forma directa debido a que ellos solo reportan las anomalías dentro de salas o fallas en la exhibición de las películas, sus boletos deben estar completos a la hora de realizar su corte, sin embargo, es mucho más fácil y no es tan tedioso.

Genero: En el aspecto del genero, “Masculino” y “Femenino” no se presento diferencia significativa en las tres variables, es decir que el sexo no es importante, lo mismo se desempeñan, están motivados y se comunican, hombres y mujeres, lo cual es un poco contradictorio, en el desempeño, por ejemplo en el departamento de “Proyección” todos son hombres y en “Taquilla” todas mujeres la diferencia radica en que se realiza un mejor desempeño en taquilla, aquí puede que influyan otras características, como son el estado civil, el nivel académico, la edad, la antigüedad, y los dependientes económicos.

Para la variable *Estado civil*, la “Comunicación” con una media de 51.87, “Desempeño” 51.83 y “Motivación” 52.30 la media es mayor para los “Solteros” que para los “Casados” en donde las medias son menores en tales situaciones podría decirse que la diferencia significativa se puede tomar como lógica ya que la mayoría de los trabajadores son jóvenes y “Solteros” y no tienen de que preocuparse, por lo tanto su desempeño es mejor ya que no tienen que estar pensando más que en problemas pequeños, como son la escuela, el juego, la novia, etc., a excepción del departamento de “Proyección” en donde todos son “Casados” tienen más problemas en la cabeza, con lo hijos, el gasto, etc.; y por lo tanto su motivación es menor.

La variable *Nivel académico*, se divide en “Hasta preparatoria” y “Licenciatura”, las variable “Comunicación” con una media 52.19 y “Desempeño” con 52.43 son mayores en “Hasta preparatoria”, se puede decir que los jóvenes en su mayoría están en el nivel preparatoria y el trabajo que realizan lo toman como un hobby, para tener un poco de dinero, comprar lo que se le antoje y les permite estudiar por el momento, después encontrar un mejor trabajo. A diferencia de las personas que ya terminaron la universidad y se encuentran trabajando en algo que no es su

carrera y que no les gusta, ganando muy poco, de tal manera no se comunican, ni con los de su mismo departamento, ni con sus superiores, otra de las cosas es que creen que por tener licenciatura lo saben todo o no permiten que otros le llamen la atención, y hacen de mala gana su trabajo. La motivación es muy similar en ambos niveles, sin embargo, es contradictorio debido a que como pueden estar motivados si no tienen comunicación, ni desempeño, aquí se puede decir que en las medias de la “Motivación”, hay muy poca diferencia, pero sigue siendo mayor la motivación en “Hasta preparatoria”, puede ser que los motiva el hecho de que ya casi acaban su carrera y tienen la idea de encontrar un mejor trabajo.

Las variables “Edad”, “Antigüedad” y “Dependientes económicos” no tuvieron diferencia significativa, es decir que son factores que no influyen de manera directa en la manera en como se comunican, se desempeñan y motivan los empleados, lo mismo da si tiene 20 años ó 50, si tienen 3 meses ó 5 años, si tienen hijos o no.

Analizando las respuestas hay cosas que posiblemente pueden confundir y contradecir, sin embargo cabe pensar que los empleados, se refieren a las tres variables, talvez desde el punto interno de su trabajo y no sobre su vida personal, a lo que se cree que aún que no lo quieran, los aspectos externos a la empresa terminan por relacionarse con respecto a que no realizan bien sus labores, no se comunican y no tienen un buen desempeño, en especial en los departamentos de Proyección, Taquilla y Dulcería que es donde se observa notablemente.

Un factor determinante que hace que los empleados no respondan positivamente, es la empresa ya que no atiende sus necesidades, no les aporta la herramienta necesaria, sus lugares no son los adecuados, no hay seguridad en cuanto a robos entre ellos en el producto de *dulcería*, a los *operadores* no se les dan cursos de cómo manejar sus proyectores, los mismos compañeros los capacitan, tampoco se les enseña a reparar sus maquinas en fallas mínimas que puedan arreglar para salir del paso, no hay cursos de cómo darle mantenimiento a las maquinas, y encima de todo los regañan por no saber hacerlo, ya que solo se los platican, pero no hay una enseñanza a fondo, y muchos otros aspectos que hacen que en

general todos los departamento fallen, Taquilla, tampoco tiene una capacitación, cuando alguien entra a trabajar, las que van a ser sus compañeras les enseñan lo que pueden y por que no decirlo, lo que quieren, con los anfitriones es lo mismo, a diferencia de que no hay tanta presión como se ha venido mencionando, aunque cabe mencionar que el sueldo es menor al de los otros tres departamentos

Con éste análisis se da uno cuenta que el departamento que se encuentra mucho más “Desempeñado”, donde hay más “Comunicación”, y “Motivación” es el de “Anfitriones”, la diferencia es significativa al hacer la comparación con los otros tres departamentos, esto puede deberse a que comparando las labores, son menos tediosas, tienen más libertad, tiempo de platicar, no manejan dinero, ni tienen que estar cuidando fallas en los proyectores de película y aunque su sueldo es menor, ellos piensan que vale la pena, ya que en ocasiones en “Taquilla” y “Dulcería” llegan a ganar menos que ellos debido a los faltantes que tienen.

Ya que se explicaron las conclusiones y los resultados, es importante hacer mención de algunas sugerencias, esperando que éstas sean de utilidad, tanto a la empresa que se investigó, y obvio a la gente que en ella labora, así como a otros investigadores "motivados" por ésta investigación.

Algo que es imprescindible es brindar pláticas y talleres de motivación personal y motivación al trabajo, destinados tanto a los trabajadores como también al personal administrativo. Las actividades planificadas para tal fin deben promover la atención al cliente, ya que es una de las actividades primordiales de la empresa, pues se observa que los empleados solo realizan sus actividades por el hecho de cumplir con ellas y no hay una motivación que les permita estar satisfechos con su trabajo, ni una guía de donde puedan linearse a ser atentos en principio con el cliente, por tal motivo esto se debe estimular a través de pláticas o talleres de motivación.

Se debe establecer y poner en ejecución un plan de reconocimientos, que les permita a los empleados sentir que se está midiendo su rendimiento laboral, así como su buen desempeño laboral, para que sepan como trabajan y sientan que la empresa se interesa en ellos, que son apreciados y valorados; no basta un bono

por productividad, deben buscarse otros mecanismos o estrategias que estimulen e incentiven a los trabajadores; un plan de reconocimientos no implica necesariamente dinero, pero si actividades como la entrega de reconocimientos en público, premios, permisos especiales (descansos en domingo y días festivos cuando así se lo hayan ganado) y otro tipo de estímulos que permitan a los empleados de cada departamento sentirse reconocidos y valorados por todo cuanto hacen dentro de la empresa.

Realizar supervisiones que se realicen por responsables del aprendizaje en la empresa, a través de las prácticas, encontrar justificación a los medios para mejorar la ejecución de una tarea, y no sólo como estrategia de evaluación, e incluso como medio de sanción; para ello es necesario brindar toda la información posible y capacitar al personal que colabora en cada departamento incluyendo a los administrativos, ya que la supervisión es vista en ocasiones negativa e injusta en algunos casos; ello hace que la misma no contribuya de manera eficiente al proceso de desempeño laboral. Cursos, talleres y trabajos de evaluación y supervisión pueden contribuir a mejorar este importante aspecto de la motivación dentro del trabajo; ya que se pudo observar que en algunas áreas la supervisión fue percibida como necesaria e importante porque permite mejorar el trabajo y el rendimiento laboral, sin embargo, no la hay de manera constante.

En las áreas donde los empleados muestran poco o ningún interés deben reconsiderar diversos aspectos importantes e inherentes a la motivación de los trabajadores, que están incidiendo de manera negativa al desempeñar sus labores dentro de la empresa, lo que implica que no rendirán lo suficiente, su desempeño laboral no será el mejor a pesar del potencial del recurso humano, pues no existen factores motivacionales que les permitan mantenerse activos y estimulados, por ello se sugiere que se les debe brindar más confianza al equipo de trabajo para que ejecute sus tareas, realizar una supervisión más afectiva y humana, chequear las normas y los valores establecidos por la empresa.

Y de está forma realizar tipos de investigación orientadas a asegurar y mejorar la puesta en práctica de programas de capacitación muy innovadores en materia

laboral. Este tipo de investigaciones debe alentar al empresariado a tomar como ejemplo este tipo de programas.

Motivación y desempeño

Tomando en cuenta las categorías:

- A Muy de acuerdo
- B De acuerdo
- C Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- D En desacuerdo
- E Muy en desacuerdo

califique las siguientes declaraciones.

1. Hay condiciones concernientes a mi trabajo que podrían ser mejoradas.
2. Mi trabajo es como un *hobby* para mí.
3. Mi trabajo suele interesarme como para no aburrirme.
4. Me parece que mis compañeros se interesan más en sus trabajos.
5. Mi trabajo me agrada más que mi tiempo libre.
6. Con frecuencia me aburro en mi trabajo.
7. Me siento bastante satisfecho con mi trabajo actual.
8. La mayoría de las veces tengo que hacer un esfuerzo para salir a mi trabajo.
9. Estoy satisfecho con mi trabajo por el momento.
10. Definitivamente, mi trabajo no me agrada.
11. Tengo la sensación de hallarme más feliz en mi trabajo que mucha otra gente.
12. La mayoría de los días siento entusiasmo por mi trabajo.
13. El día de trabajo me parece interminable.
14. Me agrada mi trabajo más que al término medio de los trabajadores.
15. Mi trabajo no es muy interesante, que digamos.
16. Encuentro verdadero placer en mi trabajo.
17. Me siento desilusionado por haber tomado este trabajo.
18. Considero que la información que me proporciona la empresa es la adecuada para realizar mi trabajo.
19. Considero que la relación laboral que llevo con mi jefe inmediato es buena.
20. Me siento satisfecho con la capacitación que me da la empresa.
21. Considero que la atención que le doy al cliente es la adecuada.
22. Me siento satisfecho en cuanto a la prontitud con que atienden las fallas en mi área de trabajo.
23. Siempre que llego al trabajo encuentro limpia mi área.
24. Me considero con buena actitud de servicio hacía el cliente.
25. Considero que mi actitud de servicio hacía el cliente es mejor que la de mis compañeros.
26. Algunas de las condiciones de trabajo podrían mejorar.
27. Mi actual trabajo es para mi como un entretenimiento.

28. Me parece que mis amigos están más interesados que yo en sus trabajos.
29. Frecuentemente mi trabajo me resulta molesto.
30. Creo que estoy muy satisfecho con mi actual empleo.
31. Creo que mi trabajo no es tan interesante como otros que podría tener.
32. Creo que yo soy mas feliz en mi trabajo que la mayoría de las personas.
33. La mayoría de los días me entusiasma mi trabajo.
34. Mis cualidades personales son reconocidas por mi grupo de trabajo actual.
35. Conozco los defectos y virtudes que tienen mis compañeros de trabajo.
36. Siempre que tengo una duda de cómo realizar alguna de mis actividades obtengo respuesta por parte de algún compañero de trabajo.
37. Cada que se da el caso o es requerida, puedo expresar libremente mi opinión.
38. Cuando se presenta algún problema de cualquier índole se perfectamente a quien dirigirme.
39. Tengo pleno conocimiento de lo que la empresa espera de mí.
40. Si alguna persona de mi grupo de trabajo se ausenta yo soy el último en enterarme.
41. Son frecuentes las juntas en las que se me brinda una retroalimentación de mis actividades.
42. Frecuentemente recibo apoyo de mis compañeros de área cuando lo necesito.
43. Considero que apoyo a mis compañeros de área cuando lo necesitan.
44. La mayoría de las veces apoyo a mis compañeros de otras áreas.
45. Con frecuencia mis compañeros de trabajo me piden ayuda.
46. Considero que la mayoría de mis compañeros me aprecia.
47. Realmente disfruto con mi trabajo.
48. Mi lugar de trabajo esta siempre limpio.
49. Considero que mi lugar de trabajo esta siempre en buenas condiciones.
50. Me siento satisfecho en la forma en que trabajo.
51. Me parece que mi trabajo siempre es monótono.
52. Me siento hábil en el desempeño de mi trabajo.
53. Me aburre hacer siempre este trabajo.
54. Considero que es suficiente el grado en que conozco a la gerencia.

PROYECCION

55. Las cintas de las películas llegan siempre a tiempo para la proyección.
56. Las películas que vienen de otros conjuntos generalmente están en buen estado.
57. La mayoría de las veces me proporcionan la herramienta necesaria para desempeñar mi trabajo.
58. Considero que estoy capacitado para arreglar las fallas más comunes en proyectores
59. Cuando necesito apoyo técnico en los proyectores soy atendido de inmediato.

DULCERIA

53. Con frecuencia llego a tener faltantes en producto.
54. Mi jefe atiende con exactitud mis pedidos de dulcería.

55. El producto que me surten siempre esta en buen estado.
56. Considero que el área de almacenamiento de mi producto esta siempre en orden.
57. Con frecuencia llego a tener faltantes en dinero
58. El área de trabajo en donde almaceno mi producto es la adecuada.

TAQUILLA

53. Definitivamente mis jefes no demoran cuando les pido cambio.
54. Considero que es difícil que mi computadora de trabajo tenga fallas.
55. Es difícil que cometa errores con frecuencia.
56. Considero que cometo menos errores que mis compañeras de trabajo.
57. Con frecuencia llego a tener faltantes en dinero.
58. Considero que siempre estoy concentrado en mi trabajo.
59. Es difícil que me distraiga con cualquier cosa.
60. Me parece que la atención que le doy al cliente siempre es la adecuada.
61. Considero que la mayoría de las veces el cliente llega agresivo.
62. Considero que es difícil que haya errores en la programación.
63. Me parece que cuando hacen algún cambio en programación es difícil que haya errores.
64. Es difícil que tenga quejas por errores en cuanto a programación.
65. Considero que nunca se han quejado los clientes de mi trabajo.

ANFITRIÓN

53. Considero que con frecuencia el cliente se queja conmigo de otras áreas.
54. Siempre estoy atento a los inicios y salidas de salas.
55. Considero que el cliente siempre sale satisfecho de ver su película.
56. Con frecuencia hago un recorrido por las salas para verificar que todo esté bien.
57. Es difícil que encuentre un error en cuanto a proyección de las películas.
58. Considero que con frecuencia el cliente llega molesto conmigo por la mala atención en otra área.
59. Considero que en pocas ocasiones tengo que llamar al administrador por algún problema con el cliente.

Hoja de respuestas

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1						18						35						52					
2						19						36						53					
3						20						37						54					
4						21						38						55					
5						22						39						56					
6						23						40						57					
7						24						41						58					
8						25						42						59					
9						26						43						60					
10						27						44						61					
11						28						45						62					
12						29						46						63					
13						30						47						64					
14						31						48						65					
15						32						49						66					
16						33						50						67					
17						34						51											

Número _____ Edad _____ Antigüedad _____

Departamento _____ Sexo (M) (F) Estado civil _____

Nivel académico _____ Dependientes económicos _____

BIBLIOGRAFÍA

- Antón, K. (1990). **Práctica de la dinámica de grupos**, Editorial Herder, Barcelona.
- Arias, L. (1999). **Administración de recursos humanos**. México: Trillas, pp. 370, 371.
- Bedoya, M. y Bustamante S., (1992). **Características motivacionales de los gerentes**. Colombia: Rogya, C.A. Universidad de los Andes. EVEME. Merida.
- Blanchard, K. (1997). En la Introducción a Robertson, A. **Saber Escuchar. Guía para tener éxito en los negocios. Temas gerenciales escogidos**. Mc Graw Hill, Colombia. Cloke, K. (1985). **Diseño para la solución de conflictos**. Publicado en las "Series del CETED", La Habana.
- Cordoba, V. (2003). El trabajo y la autoestima, **Administración de talento**, Quincena 1, mayo. pp. 32-33.
- Chiavenato, I. (1981). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: McGraw Hill. Tercera Edición.
- De Bono, E. (1990). **Conflictos; cómo resolverlos de la mejor manera**. James, Editores S.A., Plaza Madrid.
- Delaire, G. (1995). **Motivar y Mandar**. Centroamérica: Segunda impresión. Ediciones Deusto, pp. 236.
- Hampton, D. (1983). **Comunicación: administración contemporánea**. México: McGrawHill
- Harper, F. y Whisler, L. (1962). **Performance Appraisal: Research and Practice**. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Járdillier, P. (1970). **Psicología Industrial**. Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDBA), pp. 75, 76, 81, 82 y 83.
- Kock, D. y Bustamante, B. (1992) "**Motivaciones Sociales y Rendimiento Laboral**". Colombia: Rogya. C. A. Evemo. Mérida.
- McCormack, R. (1990). **Los Secretos del Éxito**. Lasser Press Mexicana, México, D.F.
- Minztberg, H. (1991). **El Trabajo del Directivo. Folklore y Realidad**. En: Minztberg y la Dirección, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid., págs. 5-25.
- Rackham, N. (1993). **The Behavior of Successful Negotiators**, en: Lewicki, R.J y otros. *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Second Edition, IRWIN, Boston , págs. 393-406.
- Randolph W. A., (1989). **El Arte de Gestionar en Equipo**. Editorial Grijalbo, Barcelona.
- Robbins, S. (1987). **Administración: teoría y practica**. México: Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A., pp. 428429 430 431

- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, pág. 323.
- Sánchez, E. (2003). **Una nueva forma de entender la motivación**, Administración de talento. Quincena 1, Diciembre, pp. 32-33.
- Siegel, L. (1973). Psicología Industrial. Traducción al español. México: Compañía editorial continental, S. A., pp. 249 - 251, 269 – 271.
- Tiffin, J. y McCormick, E. (1974). **Sicología Industrial**. México D.F.: Diana, 361
- Vroom, V. y Deci, E. (1990). **Motivación y alta dirección**, Biblioteca de la administración. México: Trillas, pp. 209-211.
- Codina, A. (2001). Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. Recuperado en Marzo 01, 2005 del Word Wide Web:
http://www.calidad.org/public/arti2001/0994189493_alexis.htm
- Gan, Federico. (2005). La comunicación en el trabajo. Recuperado Marzo 01, 2005.
<http://www.inteligenciaemocional.org/trabajoyempresa/lacomunicacioneneltrabajo.htm>
- García, E. (2004). Motivación individual. Universidad Abierta Web:
<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm>
- Parra A., (1993). Lic. en Letras (La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela). Motivación, rendimiento académico y laboral. Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Psicología Educacional. Web:
<http://www.monografias.com/trabajos14/motivacionacadem2.shtml#metodo1>
- Quiñónez H., Paz (2004). La Comunicación y el trabajo en equipo. Recuperado en Marzo 01, 2005 del Word Wide Web:
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=370>



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

De qué manera influye la motivación en el rendimiento laboral

Julia Juana González Navarrete

Eva María Valdivia Rodríguez

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Administración

Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. abril 2005