

*Universidad Galileo*

*Escuela de Ciencias de la Salud  
Licenciatura en Gestión Empresarial*

*Tema de Investigación*

*Motivación y Relaciones Interpersonales en  
Siemens Enterprise, S.A.*

UNIVERSIDAD

*Galileo*

Carne: 20072854

Nombre: **Edgar René Cruz Martínez**

Fecha: 3 de septiembre de 2008

## 1. INDICE DE CONTENIDOS

	# Página
<b>RESUMEN</b> .....	ii
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	iii
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACION</b>	
2.1 <u>Pregunta de Investigación</u> .....	1
2.2 <u>Justificación</u> .....	1
2.3 <u>Objetivos</u> .....	4
2.3.1 <u>Objetivos Generales</u> .....	5
2.3.2 <u>Objetivos Específicos</u> .....	5
<b>III. Marco Teórico</b> .....	6
<b>IV. Hipótesis</b> .....	34
4.1 <u>Variables</u> .....	34
4.1.1 <u>Variables Causales</u> .....	34
4.1.2 <u>Variables Intermedias</u> .....	34
4.1.3 <u>Variables Finales</u> .....	35
4.1.4 <u>Variable Dependiente</u> .....	35
4.1.5 <u>Variables Independientes</u> .....	35
<b>V. Alcance de Estudio</b>	
5.1 <u>Tipo de Investigación</u> .....	35
5.2 <u>Alcances y Limitaciones</u> .....	35
5.3 <u>Limitaciones</u> .....	37
<b>VI. Metodología</b>	
6.1 <u>Material y Método</u>	
6.1.1 <u>Selección y tamaño de muestra</u> .....	37
6.1.2 <u>Instrumentos utilizados</u> .....	38
<b>VII. Presentación y Discusión de Resultados</b> .....	38
<b>VIII. Conclusiones</b> .....	40
<b>IX. Recomendaciones</b> .....	42
<b>X. Referencias</b> .....	43
<b>XI. Anexos</b> .....	44

## RESUMEN

El presente trabajo de Investigación exploratorio descriptivo, está basado en el Clima Organizacional en la empresa Siemens Enterprise, S. A., particularmente presentando los resultados de la investigación de los factores de Motivación y Relaciones Interpersonales, desarrollada por el investigador individual Cruz E. Esta separación jurídica de Siemens Electrotécnica, S. A., fue específicamente de la división COM EN, que es la división de telefonía privada, dedicada a la venta de equipos de telecomunicaciones para la empresa en general, industria, comercio, universidades y colegios entre otros, que necesiten de comunicaciones de alta calidad, investigación desarrollada en Guatemala Capital, en las instalaciones que ocupa la empresa. Para ello se tomó como población, la totalidad de los colaboradores, la cual incluye personal administrativo, comercial, técnicos e ingenieros, utilizando para ello un cuestionario donde se identifican datos socio demográficos de la población a estudiar, basado en la escala de Likert que consta de 34 preguntas, y que contó con la aceptación de parte del colaborador en responder abiertamente, bajo su conocimiento y consentimiento. Esta investigación es de tipo descriptiva, es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno, sirviendo además para poder describir las diversas pautas de comportamientos del personal encuestado. En esta investigación uno de los principales hallazgos es que la percepción de los empleados es aceptable, concluyendo que combinar la buena dirección con motivación y promover las buenas relaciones interpersonales a nivel general, será traducido en el éxito de la empresa.

## **I. Introducción**

Esta investigación, surgió con la idea de conocer el Clima Organizacional en la nueva sociedad Siemens Enterprise, S. A., por parte de los colaboradores, la percepción de cómo cambió el ambiente laboral, y de cómo se estaban relacionando entre sí debido a la separación legal, para constituir una nueva empresa.

La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Un reconocimiento del clima organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas de motivación, gestión de desempeño, mejora de

sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Después del anterior preámbulo y habiendo dado algunas definiciones de lo que es Clima Organizacional, el propósito del presente proyecto es determinar los niveles de motivación laboral y relaciones interpersonales que actualmente se experimenta en la nueva empresa Siemens Enterprise, S. A.

Debido a esta situación, es que surgió la inquietud de evaluar el clima organizacional de esta nueva empresa, para tener un parámetro de medición que pueda ayudar a mejorar todos aquellos aspectos dentro del clima organizacional por parte de sus colaboradores, específicamente los Factores de Motivación y Las Relaciones Interpersonales, que son los temas que nos ocupa en este trabajo de investigación.

Un indicador ético que se da en las relaciones interpersonales, es la calidad motivacional del sujeto tomador de la decisión. ¿Qué le mueve a un sujeto a la hora de tomar una decisión? Si la vida de la persona es una, la ética también lo es. No tenemos una acción para ganar dinero, otra para ser buen profesional y otra para ser bueno. En la decisión se integran todas las facetas de la vida humana, y es en el análisis de los motivos que le llevan a actuar, dónde encontramos el valor real que les estamos dando a las personas.



## **II. Planteamiento del Problema y Delimitación**

### 2.1 Pregunta de Investigación

Con esta inquietud de conocer la percepción de clima laboral de los empleados en la nueva sociedad, surge la pregunta en particular: ¿Cuál es el grado de motivación del personal de Siemens Enterprise, S. A., como factor determinante para el desarrollo de unas buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa?

### 2.2 Justificación

Este trabajo debe reflejar la importancia y relevancia que tiene la investigación que se ha realizado, exponiendo argumentos como:

- Demostrar la magnitud de la problemática o necesidad de éstas para profundizar en el análisis.
- Corregir o diseñar medidas correctivas, que contribuyan a la solución de los problemas expuestos.
- Demostrar que la investigación, constituye una estrategia para enfrentar la problemática mencionada.
- Mencionar los beneficios futuros que pueden obtenerse, tanto para los colaboradores, como para la organización.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato I, 1994, p.p. 36). Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las

personas que interactúan en las instituciones establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La interrelación de los elementos mencionados arriba, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa; definiendo un poco mejor este término llegamos a coincidir (Serna, 1997, p.p.105), en donde define la Cultura Organizacional resaltándola "**... como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales**".

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina en el recurso humano "...estabilidad, seguridad y permanencia..." (Guedez, 1998, p.p. 57); generando en ella "... eficacia, diferenciación, innovación y adaptación". (Valle, 1995, p.p. 74).

Tomando en consideración las citas realizadas, se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura organizacional como una debilidad, la empresa deberá decidir así como lo sugiere Serna en su libro Gerencia Estratégica p.p. 105, iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores

determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el Clima Organizacional es en el que se concretan los objetivos.

Toda institución posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p.p. 1).

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones, se busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

Es por ello que SIEMENS ENTERPRISE, S. A. también busca no quedarse atrás en cuanto a esta necesidad. En esta organización no se ha realizado aún una evaluación de clima organizacional ya que es una empresa relativamente nueva. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la "opinión" que éstos tengan, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño. Este trabajo busca determinar el nivel de impacto que ha causado el cambio de organización de SIEMENS ELECTROTECNICA a SIEMENS ENTERPRISE.

Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, van a servir de base para que los directivos de esta empresa puedan conocer la percepción de los empleados. Por lo que tomando en cuenta las razones planteadas, resulta coherente llevar a cabo una investigación del clima organizacional en la empresa.

En la actualidad, los objetivos empresariales se enfocan en implementar la filosofía de

una mejora continua que les permita a las organizaciones ser competitivos e innovadores logrando un funcionamiento óptimo de cada uno de sus procesos productivos. En cada proceso, se involucra la administración de recursos económicos, tecnológicos y humanos. La administración de los Recursos Humanos representa el mayor reto de las organizaciones, esto debido a que son ellos quienes operan y manejan los demás recursos para que se encaminen hacia las metas planeadas. El personal es quien toma las decisiones, genera estrategias, opera la maquinaria (tecnología), optimiza las ganancias e inversiones (financieros), conduce y orienta al grupo de trabajo hacia los objetivos (humanos), entre otros.

Es por ello, que para que una empresa alcance un nivel de calidad satisfactorio es indispensable que la organización fomente un ambiente laboral que le permita al personal estar motivado de modo que puedan realizar sus actividades de manera eficiente y productiva. El ambiente laboral puede ser examinado con base a variables como la motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación y la estructura de la empresa.

El propósito de este proyecto será el analizar la variable motivación y relaciones interpersonales en Siemens Enterprise, S. A. en la ciudad de Guatemala, con la finalidad de conocer si el ambiente laboral es el adecuado para que el personal esté satisfecho y así efectúe sus tareas y propicie el crecimiento y desarrollo de la organización.

### 2.3 Objetivos

El Tema de Clima Organizacional, es un elemento de gran importancia hoy en día en casi todas las organizaciones, sea cual fuere su actividad principal, dándole la

importancia y recursos necesarios, para poder conocer y mejorar el ambiente en la organización, alcanzando con ello una mejor productividad y optimización de los recursos a todo nivel, sin perder de vista el recurso humano como tal.

En el presente proyecto, se analizan los aspectos que influyen en la Motivación y las Relaciones Interpersonales organizacionales, ayudando en la eficiencia y eficiencia del personal, en una empresa de telecomunicaciones, como lo es Siemens Enterprise, S. A., como consecuencia derivada de los cambios estructurales estratégicos a nivel mundial, dictados por Casa Matriz en Alemania, con lo que se pueden determinar los siguientes Objetivos Generales y Específicos:

### 2.3.1 Objetivos Generales

- Analizar la importancia de la Motivación y las Relaciones Interpersonales, como factores importantes en el desempeño laboral.
- Describir las perspectivas del personal, como consecuencia de los cambios relacionados con la nueva estructura organizacional.

### 2.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores extrínsecos de motivación para el personal de la empresa.
- Identificar los valores intrínsecos de motivación para el personal de la empresa.
- Analizar el nivel de motivación en el que se encuentra el personal actualmente.
- Detectar cuáles podrían ser las condiciones más viables, para mejorar el nivel de motivación.
- Analizar los niveles actuales, de las relaciones interpersonales de los colaboradores.

- Detectar cuáles podrían ser las condiciones más viables y productivas, para mejorar el nivel de las relaciones interpersonales en todos los niveles.

### **III. Marco Teórico**

El concepto de *clima organizacional* fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960, en el campo de Psicología Organizacional. El estudio del *clima organizacional* parte de la dificultad sobre la complejidad y ambigüedad del concepto. La revisión bibliográfica sobre el mismo nos permite afirmar que no existe una teoría científica rigurosa que identifique el concepto de una manera clara, tanto a nivel conceptual como teórico. Esto ha ocasionado la existencia de múltiples definiciones del concepto de *clima*, que se han basado en distintos indicadores para su medición. El resultado es, que esta deficiencia hace que sea muy difícil la comparación de resultados, aunque las diferentes aproximaciones pueden servir para ir desentrañando las distintas dimensiones del concepto.

Luc Brunet, se refiere a tres modos diferentes de investigar el *clima organizacional*: la medida de los atributos organizacionales, la percepción de los atributos individuales y la percepción de los atributos de la organización. En el primer caso, nos referimos a la medida objetiva de características de la organización, tales como los productos y servicios ofrecidos, el organigrama, la productividad, etc. En segundo lugar, la medida perceptiva de los atributos individuales reduce el *clima organizacional* a las opiniones, valores, actitudes personales de los individuos que trabajan en la organización. Serían las necesidades y opiniones de los individuos más que las características de la organización, las que definirían el *clima*. Por último, la medida perceptiva de los atributos organizacionales; las características objetivas de la organización (tamaño,

estructura, etc.) por un lado, los aspectos subjetivos (aptitudes, actitudes, etc.) por otro, y la satisfacción y la productividad como resultado, son las variables que incluiría esta medida, utilizada frecuentemente por los investigadores, pero que ha sido muy criticada por no tener en cuenta la influencia del ambiente externo.

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Respecto al Clima Organizacional, a continuación, presentamos algunas investigaciones relacionadas con éste tema.

**Caso 1:** Con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa farmacéutica y presentar los resultados, Casasola (2005) aplicó un Cuestionario de Clima Laboral, que se orienta hacia la persona y los resultados, utilizando como muestra, a veintitrés personas de esta empresa. El cuestionario de clima laboral pretende reflejar comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan la percepción general y la valoración de éstos sobre la organización.

Al finalizar el proceso, concluyó que por los resultados que reflejó la investigación, las variables catalogadas como áreas de mejora dentro de los resultados obtenidos en la medición del clima, fueron las condiciones en las que se labora, la innovación, las

relaciones, la implicación y la organización. El cuestionario, en general, manifestó un clima organizacional aceptable en la empresa farmacéutica. A su vez, recomendó observar las áreas de mejora y tomar en consideración los datos obtenidos, para tomar decisiones acertadas e implementar el plan de compensaciones propuesto.

**Caso 2:** Galicia (2005) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de establecer los factores de motivación, a través de la medición del clima organizacional, evaluando a mujeres que laboran como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos.

Para establecer los factores de motivación, utilizó una muestra de catorce mujeres, con las siguientes características: nivel socio-económico bajo, mayores de edad, nivel educativo mínimo de sexto primaria y que desempeñan el cargo de dependientes de farmacias que expenden medicamento genérico. Utilizó un cuestionario auto-aplicado que consta de 32 preguntas de opción múltiple.

Los factores que se evaluaron son: la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca. La autora concluyó que el clima organizacional de las Farmacéuticas es aceptable, ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos intrínsecos, como el trabajo, la empresa, relaciones interpersonales, estima, pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación; mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encuentran los bonos sobre ventas y las comisiones.

Recomendó evaluar periódicamente el clima organizacional, atender las necesidades de las empleadas de acuerdo a su edad y estado civil y revisar las políticas salariales,

además de mejorar el clima organizacional, atendiendo las necesidades y conociendo las percepciones de los empleados.

**Caso 3:** Por otro lado, mediante la aplicación de un cuestionario de clima laboral a 219 participantes (de diferentes niveles jerárquicos) que laboran para una empresa industrial productora de alimentos, y pretendiendo evaluar áreas como el reconocimiento y logro por objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico, seguridad, riesgos y servicio al cliente; con el objetivo general de proponer un plan para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos, Espinoza (2006) concluyó que el 64% de los empleados valúan el clima organizacional de forma aceptable, siendo la motivación, los planes de desarrollo y carrera y los riesgos, las áreas que más influyen en este resultado.

Recomendó implementar programas de capacitación, evaluaciones del desempeño y diagnósticos periódicos de clima laboral, así como trabajar las áreas de comunicación con el jefe subalterno, revisar planes de prestaciones, reconocer los logros individuales, fortalecer la identificación del empleado con su unidad de trabajo, establecer políticas de comunicación por medio de carteles y de puertas abiertas, definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización, entre otras recomendaciones.

**Caso 4:** Por otro lado, Valdez (2004) llevó a cabo una investigación descriptiva con el fin de validar los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional evaluados en el año 2000 en el área de administración de una corporación financiera fusionada. Entrevistó al personal administrativo que labora en las oficinas centrales para comparar el resultado con los resultados obtenidos anteriormente. Se apoyó en un

cuestionario de diecinueve preguntas cerradas de selección múltiple y una pregunta abierta. Los elementos que evalúa el cuestionario son comunicación, opinión, relaciones interpersonales y conocimiento. Concluyó que no existieron cambios significativos en los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional del año 2000 respecto a los resultados del año 2003. Recomendó implementar talleres de motivación, trabajo, reuniones de equipo, realizar el relanzamiento de la revista interna con información de interés para los empleados y hacer análisis periódicos de clima laboral.

**Caso 5:** Con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa en el área de fábrica, Mazariegos (2003) aplicó un cuestionario estructurado de preguntas cerradas a las 78 personas que integran los departamentos administrativo y operativo de un Ingenio. Al Gerente Industrial y al Asistente Administrativo se les realizó una entrevista. Al aplicar los instrumentos y tabular los resultados, el autor pudo concluir que la relación de compañerismo entre los empleados es buena y que existe un alto índice de cooperación y confianza. A su vez, determinó que hay inconformidad entre el personal respecto de las prestaciones y que, existe considerablemente, la comunicación informal. En general menciona que el clima laboral de la empresa es insatisfactorio, ya que hay fallas en los canales de comunicación entre los altos directivos y los mandos medios. Por esto, recomendó utilizar nuevas formas de comunicación, realizar encuestas periódicas de clima laboral, realizar actividades de convivencia, hacer evaluación y valuación de puestos para nivelar salarios y crear programas de beneficios adicionales.

**Caso 6:** Utilizando una encuesta de 50 preguntas de opción múltiple y una escala de medición de Likert, Contreras (2006) aplicó éste instrumento a nueve personas de una

empresa distribuidora de ropa y accesorios, con el objetivo general de proporcionar a los directivos de ésta, información sobre la percepción y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización a la que pertenecen.

Luego del estudio, pudo concluir que la percepción que tienen los empleados, es de una empresa sólida y confiable, que la mayoría de los colaboradores poseen y comprenden la información para tomar decisiones. La autora detectó un alto grado de compromiso hacia la organización. Dentro de sus recomendaciones está elaborar una serie de procesos de recursos humanos para mantener el clima organizacional que se detectó y reafirma que se debe hacer necesariamente análisis de puestos, procesos de inducción y capacitación.

Con la información recabada, es de notar que las empresas se preocupan por el clima laboral de sus organizaciones y ya que cada empresa posee características únicas, se debe mencionar que los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999) serán los siguientes:

- Motivación
- Relaciones Interpersonales
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Satisfacción

Puesto que nos basamos en valoraciones, es evidente que la percepción del *Clima*

*Organizacional* puede variar de unos individuos a otros, de manera que podemos encontrar diferentes definiciones en función de la combinación de los dos factores a los que hemos estado haciendo referencia: las características de la organización y la percepción que de las mismas tienen sus miembros. Es cierto también, que la posición ocupada dentro de la jerarquía organizativa puede influir en esta percepción, en el sentido de que aquellos que ocupan las posiciones superiores (quizá por su mayor implicación o responsabilidad en la organización) tiendan hacia una percepción más positiva que los que se encuentran en posiciones inferiores.

## ***LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES***

Robbins (2004), define la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de suma importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Contreras (2004), razona que la motivación es el estado o condición que induce a una persona a hacer algo, e implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Por otro lado, para Olivero la motivación es “una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral”.

La motivación de una persona, también depende de la fuerza de la necesidad y de la percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta carencia. Contreras (2004), sintetiza que las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

## *MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA*

Nos es a todos conocida esta clasificación a la hora de abordar el tema de qué es la calidad motivacional de una persona: ¿Qué empuja a una persona a la realización o puesta en práctica de una acción concreta?

La *motivación extrínseca* es aquella componente de la motivación, que empuja a la persona a realizar una acción debida a las recompensas (o castigos) unida a la ejecución de la acción. Más específicamente, a la respuesta que va a provocar esa acción desde el exterior. Es el impulso a actuar buscando las recompensas que obtendré al realizar la acción.

Esto quiere decir, que desde el punto de vista de la motivación extrínseca, lo verdaderamente querido no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas – en sentido amplio -, que la persona espera alcanzar a cambio de la realización de la acción. Por ejemplo, una persona para subir de estatus en la organización a la cual pertenece, se sujeta a una serie de requisitos, que no son queridos en sí mismos, sino en su calidad del status que va a alcanzar con ellos.

Son motivos extrínsecos ganar una comisión económica por la venta realizada, obtener un diploma, curarme de una enfermedad, descansar cuando estoy rendido; o también evitar algo que considero negativo para mí: un despido, una mala calificación en un examen, etc. Todos son resultados externos a la persona, resultados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar.

La *motivación intrínseca* es el impulso a actuar buscando la satisfacción que obtendré por ser yo el realizador de una acción o una tarea determinada. Lo verdaderamente querido por el sujeto, en la medida en que se mueve por motivación intrínseca, son las

consecuencias que se seguirán del puro hecho natural de ser el ejecutor de la acción; busco lo que pasa en mí al realizar la acción: me entretengo viendo una película que me gusta, practico un juego con el ordenar, aprendo un nuevo idioma, etc. Si asisto a una conferencia convocada por mi jefe para aprender nuevos conceptos, la motivación es intrínseca. Si asisto a ella para evitar que mi jefe me llame la atención por la inasistencia, entonces la motivación no es intrínseca sino extrínseca.

Todos los motivos intrínsecos se refieren a cambios que se producen en la persona que actúa: la persona conoce más, o encuentra una satisfacción en el simple hecho de actuar, con independencia del resultado externo de la acción.

### *LA MOTIVACIÓN TRASCENDENTE*

Es aquella que impulsa a la persona a actuar buscando la utilidad para las otras personas, como consecuencia de realizar la acción. Lo que se busca es el servicio a los demás, independientemente o principalmente, con respecto del resultado externo de la acción o del grado de satisfacción que el mero hecho de realizarla suponga para el agente.

El factor distintivo de esta motivación es que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades de personas distintas aquella que realiza la acción. Y esa necesidad a cubrir puede darse en cualquiera de los tres ámbitos de necesidades: que sacie su sed, por ejemplo, que sea un mejor técnico, que aprenda a usar un programa informático, que sea mejor padre de familia, o abandone el consumo de droga...Lo determinante es que busquemos, no un cambio en mí o un resultado para mí, sino directamente una mejora en la otra persona.

La búsqueda de motivos trascendentes como principio de movimiento en el ser

humano, constituye uno de los principales rasgos que lo diferencian con los animales. A esta motivación nos referimos cuando hablamos de generosidad, o espíritu de servicio, etc. El mismo lenguaje coloquial nos ofrece una muestra de lo que estamos exponiendo: cuando decimos que una persona es “muy humana” queremos decir que tiene en cuenta lo que les ocurre a otras personas, y está dispuestas a ayudarlas, lo que significa que están muy presentes los motivos trascendentes. Por el contrario, decimos que es egoísta o poco humana cuando tan sólo busca en sus acciones la satisfacción propia, sin tener en cuenta el daño o las dificultades que pueda estar causando a los demás.

### *CÓMO MEJORAR LA CALIDAD MOTIVACIONAL*

Cuando se realiza una acción puede ésta realizarse por motivación extrínseca, por motivación intrínseca o por motivación trascendente. Pero esto no significa que si hacemos algo por ejemplo, con motivación extrínseca no lo estemos haciendo también, a su vez, buscando motivos trascendentes. Es más, ordinariamente intervienen las tres. Al hacer algo, podemos estar buscando los tres tipos con mayor o menor intensidad. Un colaborador, puede tener una combinación de diferentes motivos al hacer su trabajo: Motivos extrínsecos: cobrar un dinero, cumplir un contrato, etc. Motivos intrínsecos: ver si es capaz de enseñar los conceptos a otros difíciles, asumir el reto de explicar un tema más complicado, divertirse porque le gusta hablar en público. Y también puede tener motivos trascendentes: intentar que otros colaboradores aprendan los conceptos que trata de explicarles, o dedicar más tiempo a uno más torpe para que consiga obtener conocimientos.

La calidad motivacional viene determinada por la combinación de los tres tipos de

motivos que intervienen en la motivación para realizar una acción.

Cuando actuamos por motivos extrínsecos, buscamos satisfacer nuestras necesidades (materiales); por eso la motivación extrínseca viene a ser lo mismo que el interés (me interesa lo que espero lograr con la acción como medio para mí). Cuando actuamos por motivos intrínsecos, lo que buscamos es satisfacer nuestras necesidades cognitivas, psicológicas. Actuamos para incrementar nuestros conocimientos, o nuestras aficiones, aquello que nos gusta hacer, ya que lo que pretendemos con la acción en sí misma es aprender o disfrutar. Sin embargo, el servicio sólo se corresponde con la motivación trascendente. Realizamos la acción como medio para otras personas. El fin buscado es satisfacer necesidades de los demás, y no tanto nuestras necesidades.

Muy interesante es analizar en qué medida actuamos en cada caso: Si nuestros motivos son extrínsecos, posiblemente concluiremos la clase en cuanto llegue la hora; si son fundamentalmente intrínsecos dejaremos de actuar en el momento en que estemos cansados, o nos empecemos a aburrir, o ya hayamos aprendido. En cambio, los motivos trascendentes, independientemente de todo lo anterior, nos llevarán a dejar de actuar en el momento en que hayamos resuelto el problema o la necesidad de la otra persona.

El resultado del logro de los motivos extrínsecos es un crecimiento en el *tener*. En el caso de los intrínsecos repercute en una mayor sensación de seguridad y poder manejar la realidad. Es el plano del *saber* y del *hacer*. Por su parte, el logro de motivos trascendentes, repercute en la persona en un mayor desarrollo personal, en el ámbito de su ser. La persona que actúa por motivos trascendentes es más.

La motivación es el elemento con que cuenta un gerente para inducir al personal a trabajar productivamente. Esencialmente es un sistema de estímulo permanente, cuya finalidad es mantener e incrementar la producción, e interesar y desarrollar el placer por el trabajo que se realiza. Por lo tanto, el recurso más importante y valioso para un jefe lo constituyen las personas a su cargo.

¿Por qué debemos conocer y emplear motivación?

Porque la motivación es la fuerza, el impulso, el origen del movimiento en las empresas. Básicamente de ella depende el rendimiento y calidad del trabajo que se pretende lograr.

Antiguamente era muy usada la motivación negativa, como la amenaza de perder el trabajo, pero las condiciones han variado y los estudios han avanzado de tal manera, que se ha comprobado que la mejor manera que el empleado rinda, es utilizando la motivación positiva. Esto significa que el empleado debe estar satisfecho con la labor que realiza y con las condiciones con que la realiza.

El punto de inicio a tener en cuenta antes de tratar de motivar a un subalterno consiste en constatar si se encuentra capacitado para efectuar la labor que tiene encomendada. La motivación tiene efecto contraproducente (frustrante) cuando no se efectúa una evaluación previa de las limitaciones propias de cada individuo.



Hay tres aspectos básicos que debemos remarcar por su importancia:

1. Nunca motivar en base de resaltar un aspecto o cualidad inexistente en el individuo.
2. No premiar o felicitar desproporcionadamente

algún acto o actitud. Dentro de las motivaciones puede tener un efecto negativo premiar o felicitar inmerecidamente.

3. Otro punto importante es que una motivación sostenida, permanente y no relacionada con el mejoramiento (desarrollo profesional) pierde su efecto motivante.

### ***EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN***

*“Cada día en África, cuando sale el sol, un león despierta, sabe que deberá correr para cazar porque sino morirá de hambre”.*

*“Cada día en África, cuando sale el sol, una gacela despierta, sabe que deberá correr para salvar su vida”.*

*“Cada día cuando sale el sol, no importa si es usted un león o una gacela, lo importante es que empiece a correr”.*

La manera en que la gente se motiva y enfrenta a los contratiempos y a la adversidad, varía de un individuo a otro, pero los elementos de motivación son comunes a todos: el objetivo, la confianza, el optimismo, el entusiasmo, la perseverancia, la resistencia y el logro.

- **El Objetivo** (motivo) es la punta inicial del ciclo; es el elemento que nos mueve a hacer algo (*“Quiero ser el mejor vendedor”, “voy a conseguir el campeonato”, “quiero lograr este premio”, etc.*)

¿Por qué los objetivos son requisitos indispensables de la motivación? Porque los objetivos son los impulsores que nos determinan a dónde queremos llegar. Para ser motivantes, deben ser difíciles, pero alcanzables. Deben tener una medida que permita su evaluación al final del camino y, durante el recorrido del mismo, evitar desviaciones. Tal vez resulte difícil poner medidas a los objetivos cualitativos, pero debemos

esforzarnos para cuantificarlos. Las frases anteriores (“*Quiero ser el mejor vendedor*”, *etc.*) no son realmente objetivos, sino meras expresiones de deseo. Faltan las medidas, como por ejemplo, definir qué requisitos deben tener un vendedor para ser el mejor y en qué tiempo va a alcanzar dicho objetivo.

*'Los objetivos claros sientan las bases de los buenos resultados' (Ken Blanchard)*

- **La confianza en sí mismo/a** es el sentimiento de auto eficacia (muy vinculado a la autoestima) que se puede expresar en la frase: *‘Yo soy capaz de alcanzar ese logro’*.

¿Por qué es un requisito indispensable de la motivación? Porque aún teniendo un objetivo, sin ese sentimiento de confianza, nos desmotivaremos. Sólo puede haber motivación si creemos en nosotros mismos, o alguien nos inspira ese sentimiento, como es el caso del líder. Esta es la razón de porqué debemos comunicar los objetivos, no sólo racionalmente, sino también de manera tal que impacten emocionalmente.

- **El optimismo** es la creencia (pensamiento y sentimiento) de que esa meta concreta es posible alcanzarla. Para distinguir ambos aspectos, el de la confianza y el del optimismo, pongamos el siguiente ejemplo: usted es un vendedor experimentado en una compañía, y le dicen que tiene que aumentar un 30% su cuota de ventas, meta que parece factible (*‘Soy capaz de alcanzar ese logro’*) pero le exigen que sea en sólo un mes; usted repasa la historia de la compañía y de todas las otras del ramo y constata que jamás se ha logrado semejante cosa en tan poco tiempo. Entonces se dirá a sí mismo (y le dirá a otros): “Ese logro no puede alcanzarse en tan poco tiempo”. No puede ser optimista respecto a la posibilidad de alcanzar esa meta bajo esas condiciones; se ha vuelto pesimista al respecto y, por lo tanto, se terminará su motivación. (por lo menos la intrínseca, o sea la auto motivación)

¿Por qué es un requisito indispensable de la motivación? Porque aún teniendo un motivo y confianza en nosotros mismos, no se puede abordar una tarea creyendo que la misma es imposible de culminar.

- **El entusiasmo** es la energía inicial para proyectar o ejecutar algo, y está estrechamente vinculado a la iniciativa. Es como el 'burro de arranque' de un auto, es ese impulso que hace falta para poner algo en movimiento.

¿Por qué es un requisito indispensable de la motivación? Porque aún teniendo un motivo, confianza en nosotros mismos y optimismo, no podremos iniciar acciones tendientes al logro de un fin sin alguna dosis de entusiasmo. Se ha comprobado experimentalmente que todo mensaje inspirador cargado de entusiasmo induce a la glándula pituitaria a liberar neuro-transmisores que potencian nuestra creatividad, nuestra energía y resistencia psicofísica. Cuando nos parece o sentimos que algo positivo va a ocurrir, sentimos una energía extraordinaria. Cuando nos parece o tememos que nos van a derrotar, perdemos energía y nos replegamos con resultados negativos. Por eso la motivación es importante para los buenos y los malos tiempos. Los entusiastas despiertan los temperamentos afines, los conmueven hasta atraerlos a su propio camino.



*“Todo momento grande y exigente que se produce en los anales del mundo, es el triunfo de algún entusiasmo” (Ralph Waldo Emerson)*

- **La perseverancia** es la capacidad de realizar una tarea o esfuerzo una y

otra vez (sea o no rutinaria) para alcanzar determinado fin.

¿Por qué es un requisito indispensable de la motivación? Porque aún teniendo un motivo, confianza en nosotros mismos, optimismo y entusiasmo, no podremos alcanzar el logro (salvo raras excepciones) sin la capacidad de persistir. (Actuar una y otra vez en pos de los resultados que se pretenden conseguir)

- **La resistencia** es la capacidad de afrontar los contratiempos, los imprevistos, la adversidad y los fracasos que generalmente aparecen en el camino de una meta ambiciosa.

¿Por qué es un requisito indispensable de la motivación? Porque aún teniendo un motivo, confianza en nosotros mismos, optimismo, entusiasmo y perseverancia, no podremos alcanzar el logro (salvo raras excepciones) sin la capacidad de resistir (afrontar y superar el 'viento en contra' o 'las leyes de Murphy') Debemos estar atentos para detectar en nuestro equipo señales de incapacidad para vencer la resistencia y volver a reforzar la motivación.

- **El logro** es la etapa final del ciclo; cuando habiendo tenido un motivo inicial, confianza en sí mismo/a, optimismo acerca de que se puede lograr la meta, entusiasmo para dar los primeros pasos, perseverancia para dar todos los que sean necesarios, y resistencia para manejar los contratiempos, los imprevistos, la adversidad y los fracasos repetidos, finalmente nos alzamos con el triunfo. Debemos sentirnos felices de este logro, de tal manera que sea el impulsor para nuevos desafíos. Cuando el logro es del equipo debemos transmitirle este sentimiento.

## TEORIA X Y TEORIA Y

Douglas McGregor definió dos estilos de liderazgo, conocidos como "Teoría X" y "Teoría Y". Los gerentes "Teoría-X" piensan que sus subordinados responden principalmente a la "zanahoria" de premios y al "látigo" disciplinario. Los gerentes "Teoría-Y", por su parte, piensan que el trabajo mismo es la principal fuente de satisfacción, y se esforzarán siempre por dar lo mejor de sí. La mayoría de las personas y organizaciones están en algún lugar entre ambas teorías.

## JERARQUIAS DE MASLOW

Una de las teorías de motivación más conocidas es la de Abraham Maslow, conocida como la pirámide de Maslow. Según esta, el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:

Fisiológicas: calor, refugio, comida, sexo

Seguridad: sentido de seguridad, ausencia de miedo

Necesidades sociales: interactuar con otras personas, tener amigos

Estima: ser apreciado por otras personas

Auto-actualización: ganar, lograr, alcanzar su potencial.



Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima.

A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo.

## *TEORIA MOTIVACIONAL DE HERZBERG*

Otra importante teoría es la de Herzberg, que habla de dos factores: “higiene” y “motivadores”. Los de “higiene” son necesidades básicas en el trabajo, que no motivan, pero si no se cubren, ocurre insatisfacción. Estos factores son:

Salario y beneficios: incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, etc.

Condiciones de trabajo: horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo

Políticas organizacionales: reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización

Status: rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás

Seguridad laboral: la confianza de tener su empleo seguro en la empresa

Supervisión y autonomía: el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo

Vida de oficina: nivel y tipo de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo

Vida personal: el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses

Por otro lado, los “motivadores”, son aquellos factores que realmente impulsan a la persona hacia el logro. Son los que un gerente debería proveer para mantener una fuerza de trabajo satisfecha. Los motivadores son:

Logro: lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.

Reconocimiento: reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.

Interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.

Responsabilidad: la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la auto-estima.

Mejora: ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.

## *TEORIAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACION DEL SER HUMANO*

### *TEORIA DE MAYO*

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo es estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los

intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

### *TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG*

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### *MODELO DE PODER – AFILIACIÓN – REALIZACIÓN DE Mc CLELLAND*

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e

influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

### *TEORIA DE CAMPO DE LEWIN*

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

### *LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*

El comportamiento del individuo en una organización no sólo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre. Autores como Luc Brunet consideran en este sentido, que la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y que muchas



veces, el comportamiento depende en parte de la situación.

Uno de los factores más importantes dentro de una organización son sus miembros, que a través de las interacciones que mantienen, van creando un

sistema de comunicación y tejiendo una red de relaciones, tanto formales como informales, con implicaciones en la dinámica del centro.

El estudio de la organización empresarial puede llevarse a cabo desde varias perspectivas, pero una de las que evidencia mayor poder humanista es la que intenta comprender las interacciones sociales que se producen entre los miembros de la organización. Del tipo de relaciones interpersonales que mantengan los miembros de la organización, del sistema de comunicación que establezcan, de la cohesión que se genere entre ellos, va a depender, en parte, su nivel de satisfacción en el trabajo.

A fin de garantizar resultados positivos en las interrelaciones personales que día a día practicamos en nuestro entorno de acuerdo al rol que desempeñamos, es necesario estar atentos de cómo actuamos, qué tanto sabemos manejar nuestras emociones, cómo garantizamos que nuestras relaciones nos proporcionen esos resultados que tanto esperamos alcanzar.

Para ello, se pueden tomar en cuenta algunas claves que pueden ayudarnos a que nuestras interrelaciones sean positivas en cultivar buenas interrelaciones.

Es importante sorprendernos de la manera como nos comunicamos, como exponemos nuestras ideas, como motivamos a las personas, como influenciamos en ellas de tal manera, que nos presten esa atención que tanto demandamos, que estén interesadas en lo que queremos alcanzar, participar.

Se ha dicho, que la comunicación interpersonal, cuando falla, nos hace pasar bastante malestar. Y uno de los factores importantes en tales fallas es nuestra imaginación acerca de lo que los otros quieren, sienten y piensan. Para evitar esto, existen dos sencillísimas claves fundamentales pero muy poco aplicadas:

- Decir cortésmente al otro, lo que pensamos, sentimos y queremos y
- Preguntar cortésmente al otro, lo que piensa, siente y quiere.

En la medida en que sepamos utilizar estas claves también mejoran nuestras relaciones interpersonales y nuestra autoestima.

Debemos tener en cuenta a las dos ideas contradictorias que se relacionan con esto.

Uno quiere que los demás sepan lo que pensamos, sentimos y queremos pero, al mismo tiempo.

Uno cree que es una debilidad mostrarse transparente. Una forma de salir de la paradoja es tomar conciencia de que la realidad muestra claramente que la gente no lee la mente o, en todo caso, la lee bastante mal; si así no fuera no existirían estafas, infidelidades, y todo lo derivado de no saber bien lo que piensa, siente y quiere el otro.

Esperamos demasiado de la comunicación del otro y nos quedamos cortos con nuestra propia comunicación. Podemos decir, y podemos preguntar. Y es la médula de la cuestión.

Otro punto importante consiste en saber administrar estas dos claves:

- No se trata de expresar continuamente lo que pensamos, sentimos y queremos sobre cada cosa, por insignificante que fuera. El sentido común es una buena guía.

Tratemos de aplicar estas recomendaciones durante unas semanas (se harán milagrosas) y observar qué sucede cuando las personas las ignoran. Una persona puede proporcionarnos los obstáculos más frecuentes para tener relaciones positivas: Las palabras utilizadas muchas veces se habla demasiado rápido o en forma antipática; se juzgan los motivos de la persona y se responde de la manera en que se cree que debería ser tratada en ese momento; se abusa de términos emotivos como 'lealtad', 'compromiso' o 'fidelidad'.

### *COMUNICACIÓN NO –VERBAL INEFICIENTE*

Por ejemplo, el líder mira repetidamente el reloj, fija la vista en el vacío y mueve la cabeza en forma amenazante. Sin necesidad de hablar ha comunicado lo siguiente: "No me molestes con esto, no estoy interesado y, más aún, tus ideas son siempre inservibles."

### *MECANISMOS DE ESCAPE*

Siempre a la defensiva, el líder dice las cosas en abierta hostilidad. Consistentemente, proyecta la imagen que piensa aumentará su estatus, evitando la transparencia y la vulnerabilidad en su rol. Lo que parece un mecanismo de escape normal, puede convertirse pronto en una neurosis, a medida que su personalidad cambia y se enfoca más y más en sí mismo y menos en los demás.

Motivación impropia.

Los conflictos siempre estarán presentes en toda relación, pero se tornan especialmente desagradables cuando la gente se siente manipulada más que motivada por sus líderes. La motivación viene cuando las personas creen que sus líderes se preocupan por ellas, y no solamente por lo que hacen.

Visión diferente del liderazgo.

Por ejemplo, la autocracia puede producir resentimiento y generar conflictos constantes. Otra circunstancia puede ser la de tener siempre razón. Si alguien tiene razón todo el tiempo, intimida a la gente e impide que ésta se acerque a él, le comente sus problemas y, finalmente, termina aislado.

### *¿QUE VALOR REAL LE DAMOS A LAS PERSONAS IMPLICADAS EN NUESTRAS RELACIONES INTERPERSONALES?*

Lo decisivo para alcanzar un trabajo en equipo de calidad, es que se produzca una convivencia culta en el seno de un ambiente fértil. Lo que verdaderamente produce, es el *ethos* de la organización, la densidad humana de su estilo y de su ambiente, el firme compromiso de búsqueda compartida de la verdad que en ella se respire. Lo cual es especialmente relevante si del plan teórico, pasamos al plano práctico. El trabajo ético no puede compartirse sólo como una disciplina especializada. La ética como la vida es una. No cabe separar la ética profesional de la ética personal, ni la ética social de la ética individual, ni la moral pública de la moral privada. Sucede, además, que los hábitos éticos no se pueden inculcar por la simple exposición de unos valores por atractivos ó actuales que resulten. De poco sirve predicar la justicia, la tolerancia o la veracidad, por ejemplo, en un contexto en que diariamente se atropella a los más débiles, se abusa del poder o se miente.

Todos tenemos, tanto si somos conscientes de ello como si no lo somos, -según nuestra forma de actuar-, un modelo implícito sobre lo que es un ser humano. ¿Qué valor le estoy dando al “otro” en mi actuación? ¿Lo tratamos en función de lo que nos aporta o, también, como lo que es, como valor en sí mismo? Identificar a los otros como personas lo hace la razón: Nadie duda que está tratando con otros seres humanos. Pero *valorarlos como tales*, es decir, llegar a sentir el valor del otro, lo hace la razón unida a la potencia afectiva.

### *RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS JEFES Y CON LOS SUBALTERNOS*

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa". De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su

creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa deben constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene auto confianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la auto confianza de sus **seguidores** convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

## *RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS COMPAÑEROS*

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el

equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

## ***IV. Hipótesis***

Para efectos de la presente investigación, se plantea la siguiente Hipótesis:

***Con la creación de una nueva sociedad, desligada totalmente de la empresa madre, Siemens Electrotécnica, S. A., ¿cuáles son los factores más importantes en el Clima Organizacional según los colaboradores que trabajan en Siemens Enterprise, S. A?***

### 4.1 Variables

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se citan:

4.1.1 Variables Causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

4.1.2 Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia, ya que

son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

4.1.3 Variables Finales: Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

4.1.4 Variable Dependiente: Motivación y Relaciones Interpersonales del personal de Siemens Enterprise.

4.1.5 Variables Independientes: Conjunto de valores, actitudes, personalidad y habilidades propias del personal de la empresa, y que son posiblemente modificables por la empresa y que influirán en su comportamiento y motivación dentro de la empresa.

## **V. Alcance del Estudio**

### 5.1 Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno, y sirve para describir diversas pautas de comportamientos del personal encuestado. La metodología estadística a utilizar, serán gráficas de barras.

### 5.2 Alcances y Limitaciones

Uno de los principales alcances en la realización de ésta investigación, fue el interés que presento el grupo de trabajo del curso de Metodología de la investigación (Miembros de diferentes divisiones de Siemens Guatemala) por conocer la situación del personal respecto de la empresa y los factores que influyen en el clima organizacional propio de Siemens Enterprise.

Esta investigación sobre clima organizacional, abarcó al personal de Siemens Enterprise, S. A. en especial a los técnicos de taller y personal administrativo. Resulta necesario mencionar que los colaboradores de esta empresa, no mostraron resistencia ni desconfianza hacia las actividades realizadas, lo que les permitió colaborar, proporcionar ideas y ser más accesibles para dar información.

Algunos de los límites que presenta esta investigación, es que el instrumento que se utilizó para determinar el clima organizacional, fue modificado para que éste se adaptara a las características que presentaba la empresa Siemens Enterprise, S. A. Del mismo modo, los resultados que ésta investigación presenta, son reflejo de la situación que se estaba dando dentro de la organización en el momento en que se realizó la evaluación (Enero, 2008), ya que tratándose de clima laboral, éste varía dependiendo de las personas que laboran para una organización y de las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas, por lo que los resultados únicamente aplican para determinado momento y no para ser una referencia a largo plazo.

Fue una limitante el tiempo, ya que el horario de los colaboradores, en particular los técnicos, que por la naturaleza de su trabajo no pudieron responder en forma inmediata el cuestionario y atender a la entrevista realizada, aunque siempre mantuvieron una buena disposición.

Se realizará un análisis detallado de la situación actual de la empresa, dentro de los factores de motivación y relaciones interpersonales, en lo relacionado con los factores intrínsecos o motivadores (Logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y crecimiento) y los factores extrínsecos o de mantenimiento (Políticas y administración de la empresa, relación con los supervisores y demás compañeros, pago, condiciones físicas y de seguridad en el trabajo).

### 5.3 Limitaciones

- Las recomendaciones serán decisión de la empresa aplicarlas o no.
- No se realizarán recomendaciones en lo referente a cambios en los incentivos financieros.
- Este trabajo debe reflejar las restricciones que tiene la investigación, para poder expandir o generalizar los resultados, así como el reconocimiento de la incidencia de otras variables que en el proceso de la investigación no se controlan. Debe evitarse mencionar limitaciones que puedan preverse antes de realizar la investigación, tales como tiempo, costos y falta de información.

## **VI. Metodología**

Es un estudio descriptivo, cualitativo y cuantitativo univariado (gráficas) sobre las perspectivas de los (las) colaboradores (as) en relación al clima organizacional.

### 6.1 Material y Método

#### 6.1.1 Selección y tamaño de Muestra

Para el desarrollo de nuestra investigación se contó con el grupo de colaboradores de la empresa Siemens Enterprise, S.A. para determinar el grado de impacto que ha generado el cambio organizacional en el desempeño y comportamiento del personal.

La característica de la población a estudiar se conforma de 24 hombres y 8 mujeres comprendidos en un rango de edades entre 20 y 50 años.

### 6.1.2 Instrumentos Utilizados

Para poder evaluar los factores que determinan el clima organizacional en la empresa, se modificó un cuestionario donde se identifican datos socio demográficos de la población a estudiar basado en la escala de Likert que consta de 34 preguntas, mismas que, distribuidas al azar, reflejan los factores que integran el clima organizacional.

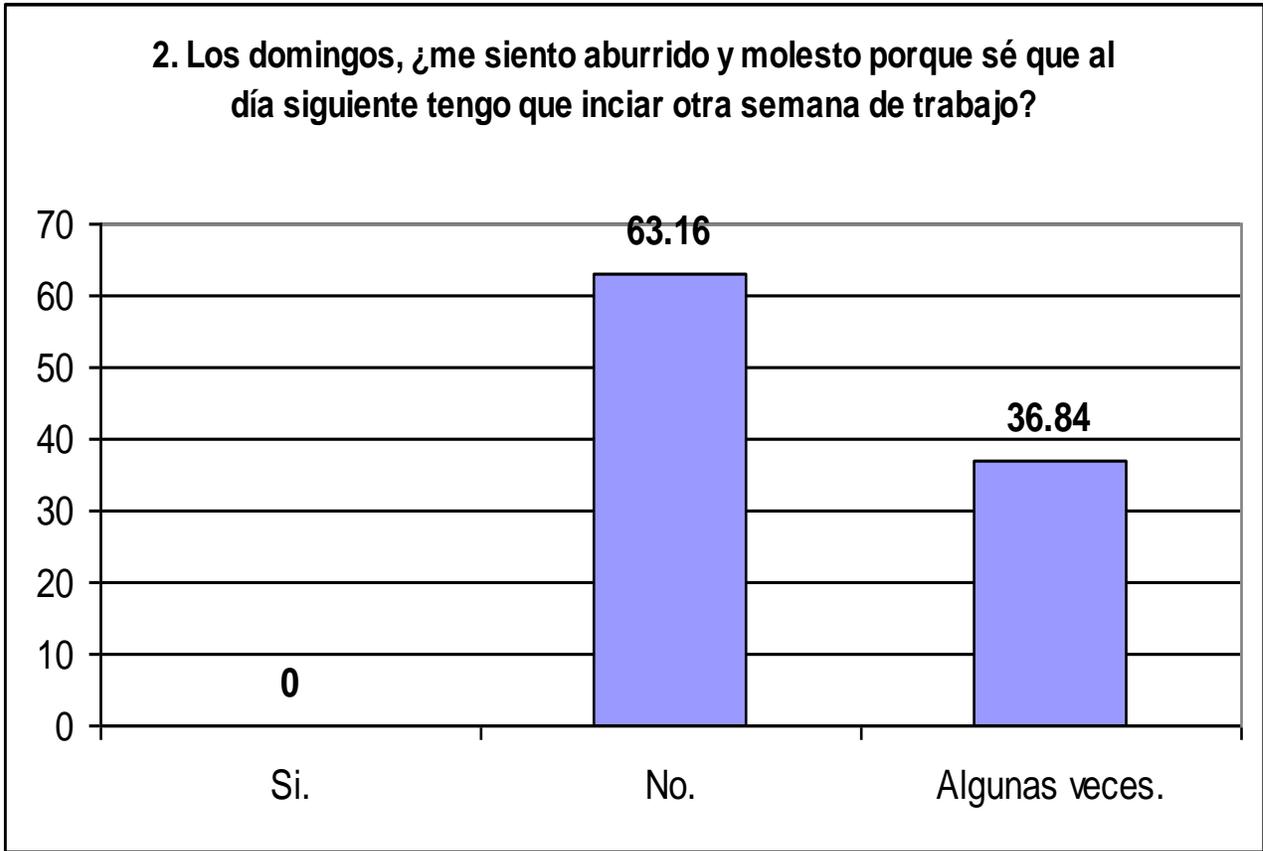
## **VII. Presentación y Discusión de Resultados**

Los resultados de la encuesta, en lo que respecta a los factores de Motivación y Relaciones Interpersonales, que son los dos que nos ocupa en esta investigación, se presentan en gráficas, presentándolas con una breve interpretación. Las gráficas resumen las preguntas, según la numeración indicada en cada una.

<b>FACTOR: MOTIVACIÓN</b>
---------------------------

Preguntas: 2, 4, 7, 9 y 12.
-----------------------------

**Gráfica 1**

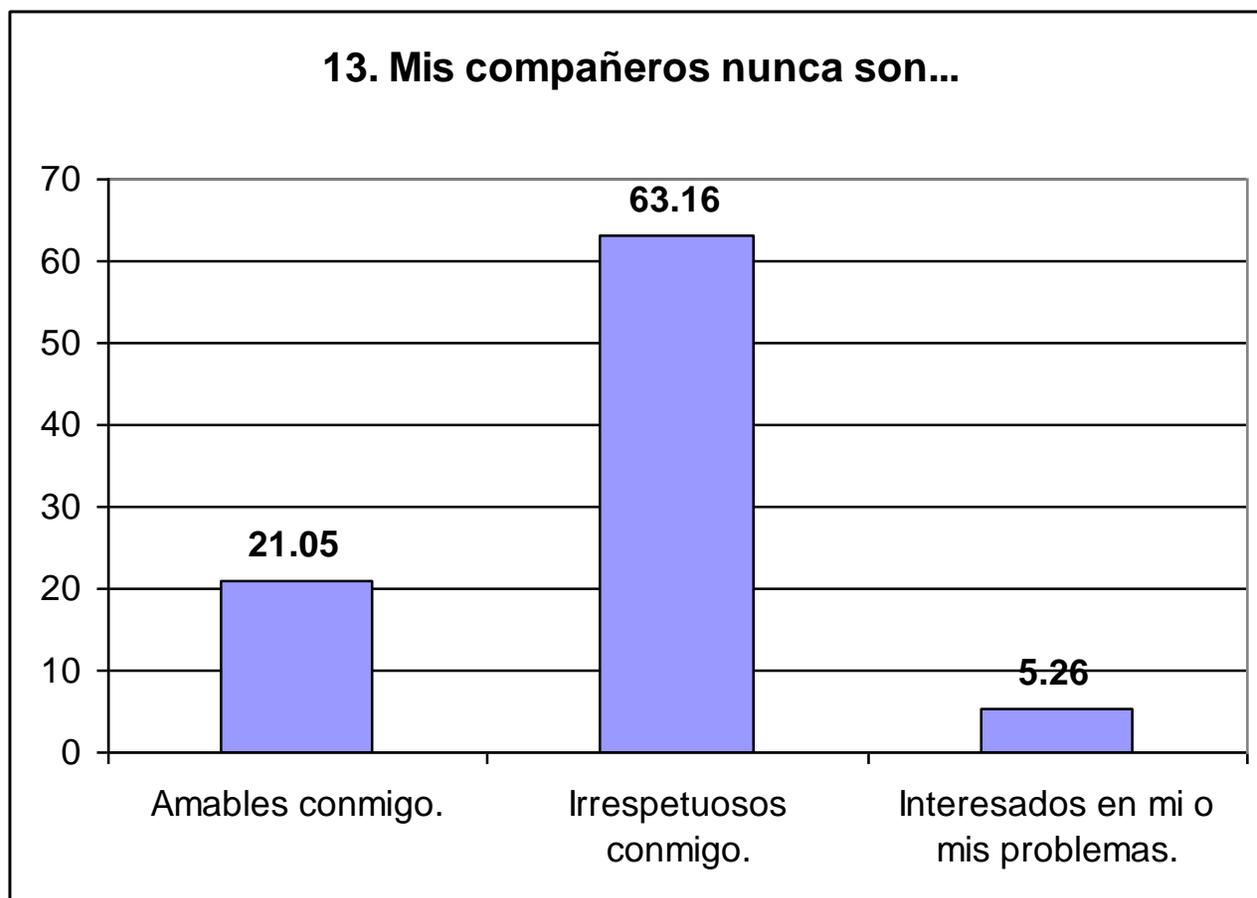


El 63% de los colaboradores les agrada asistir a sus labores y no les abruma iniciar una nueva semana laboral. El 37% manifestó que algunas veces no sienten ganas de iniciar los días de trabajo. Esto demuestra que hay más personal motivado que desmotivado y siente gusto de laborar en la empresa.

**FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES**

Preguntas: 13, 14, 15, 16 y 24.

**Gráfica 2**



El 63% dijo que éstos nunca son irrespetuosos con otros.

El 21% de los compañeros nunca son amables y solo un 5% dijo que éstos nunca muestran interés en los problemas de los otros. Se demostró en la empresa que hay muy buena relación entre los empleados. 11% No contesto.

## VIII. Conclusiones

1. Basado en lo anterior, se deduce la exigencia del administrador sepa ver más allá de los modelos mecanicistas o lineales que apremian a mayor productividad en la empresa en detrimento del desarrollo organizacional integral, combinar la buena dirección con motivación y generar buenas relaciones interpersonales a todo nivel; se trata de ver cuál es el entorno real en que se desenvuelve una

organización y cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma. Lo anterior implica reconocer a la organización como un fenómeno cultural y, como se ha señalado, aceptar que la tarea del administrador, en la toma de decisiones ante un mundo complejo, requiere la adopción de modelos y metodologías que recuperen los de otras disciplinas, para evitar con ello el reduccionismo de las posturas positivistas en la mera búsqueda de la eficiencia y la productividad.

2. En la misma vertiente, la actitud poco respetuosa de la heterogeneidad en los modelos de organización que se imponen como los únicos y deseables, desconocen las circunstancias particulares de cada región y orillan a los administradores a cambiar la naturaleza de las relaciones entre los miembros de una organización para adecuarlas a un modelo "ideal". Así, en medio de intentos abrumadoramente voluntariosos, algunos directores y gerentes convirtieron paradigmas como la reingeniería de procesos, válida en muchos aspectos organizacionales, en consignas sobre despidos y recortes de personal drásticos e intempestivos. De acuerdo a la Hipótesis planteada en esta investigación, se confirma que los factores que afectan positivamente en los colaboradores de la empresa, y que se relacionan directamente en las actividades y actitudes, repercutiendo directamente en la rentabilidad de la empresa:

- Motivación
- Relaciones Interpersonales

Por consiguiente, se concluye que los colaboradores se desarrollan mejor, en un ambiente cómodo y seguro, así como que encuentren oportunidades de desarrollo y carrera dentro de la empresa.

## IX. Recomendaciones

En el ámbito laboral es pertinente observar las siguientes estrategias:

1. Piense con la cabeza, antes de hablar con la boca.
2. Precise los objetivos que quiere lograr y las mejores estrategias para lograrlo.
3. Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación.
4. Seleccione el momento, el lugar, y el canal oportunos y adecuados.
5. Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice.
6. Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas.
7. Obtenga cierta “retroalimentación” del receptor, para cerciorarse de que el mensaje ha sido entendido correctamente.
8. Mantenga una actitud de “Escucha Activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que se dice, sea empático, trate de identificar sentimientos.
9. Muéstrelle al otro que tiene interés en lo que diga.
10. Sea flexible, adapte su expresión y estilos a la situación que se genere en el diálogo.
11. Motive objetivamente al colaborador, para que se identifique con la empresa y desarrolle con una buena calidad, su trabajo diario.
12. Propicie y del ejemplo, para la creación de buenas relaciones interpersonales en la empresa a todo nivel.
13. Fortalezca las relaciones personales, tener un trabajo con sentido y bien remunerado, y contar con más tiempo libre para el desarrollo personal, son requisitos para vivir en una sociedad más humana.

## X. Referencias

- Baldizón, R. (2005). *Análisis del clima laboral en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de Mando Integral*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Casasola, B. (2005). *Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw – Hill.
- Clima Laboral (2000–2006). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- Contreras, A. (2004). Síntesis sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Curso: Técnicas motivacionales en la empresa.
- [http://www.llave.connmed.com.ar/portalanoticias\\_vernoticia.php?codigonoticia=7229](http://www.llave.connmed.com.ar/portalanoticias_vernoticia.php?codigonoticia=7229)
- [http://www.cesdonbosco.com/revista/profesores/dic\\_03/marta\\_lopez\\_jurado.pdf](http://www.cesdonbosco.com/revista/profesores/dic_03/marta_lopez_jurado.pdf)
- [http://www.librosaulamagna.com/libro/RELACIONES\\_INTERPERSONALES.TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.\\_FORMACION/21569/4640](http://www.librosaulamagna.com/libro/RELACIONES_INTERPERSONALES.TRABAJO_EN_EQUIPO._FORMACION/21569/4640)
- <http://www.lpyme.org/temas/empresas/idea.htm>. La organización en las empresas. p. 3
- <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/claves-para-las-relaciones-interpersonales.htm>
- <http://www.degerencia.com/tema/motivacion>
- [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_poder\\_en\\_las\\_organizaciones\\_enfoques\\_principales/imp](http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_en_las_organizaciones_enfoques_principales/imp)
- [http://www.degerencia.com/articulo/10\\_mandamientos\\_para\\_comunicaciones\\_efectivas](http://www.degerencia.com/articulo/10_mandamientos_para_comunicaciones_efectivas)
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/bartolo\\_v\\_p/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/bartolo_v_p/capitulo1.pdf)  
Aguilar, M., Pereyra, L.F. y Alcazar, R.M. (2004). Clima, Cultura, cambio y Desarrollo Organizacional. Disponible en red: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- De Souza, A. (1988). *Cultura Organizacional*. Disponible en red: [www.pa\\_partners.com](http://www.pa_partners.com)
- Gonçalves, A.P. (2004). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Disponible en red: [www.Calidad.org.articles](http://www.Calidad.org.articles)

- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/comparacion-del-clima-y-la-cultura-organizacional.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
- <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#intro11>

## XI. Anexos

*Un grupo de ranas viajaba por el bosque y, de repente, dos de ellas cayeron en un hoyo profundo. Todas las demás ranas se reunieron alrededor del hoyo.*



*Cuando vieron cuan hondo era el hoyo, le dijeron a las dos ranas que estaban en el fondo, que para efectos prácticos se debían dar por muertas. Las dos ranas no hicieron caso a los comentarios de sus amigas y siguieron tratando de saltar fuera del hoyo con todas sus fuerzas. Las otras ranas seguían insistiendo que sus esfuerzos serían inútiles.*

*Finalmente, una de las ranas puso atención a lo que las demás decían y se rindió. Ella se desplomó y murió. La otra rana continuó saltando tan fuerte como le era posible. Una vez más, la multitud de ranas le gritó que dejara de sufrir y simplemente se dispusiera a morir. Pero la rana saltó cada vez con más fuerza hasta que finalmente salió del hoyo.*

*Cuando salió, las otras ranas le preguntaron: '¿No escuchaste lo que te decíamos?' La rana les explicó que era sorda. Ella pensó que las demás la estaban animando a esforzarse más para salir del hoyo.*

## **10 MANDAMIENTOS PARA COMUNICACIONES EFECTIVAS**

1. Piense con la cabeza, antes de hablar con la boca.
2. Precise los objetivos que quiere lograr y las mejores estrategias para lograrlo.
3. Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación.
4. Seleccione el momento, el lugar, y el canal oportunos y adecuados.
5. Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice.
6. Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas.
7. Obtenga cierta “retroalimentación” del receptor, para cerciorarse de que el mensaje ha sido entendido correctamente.
8. Mantenga una actitud de “Escucha Activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que se dice, sea empático, trate de identificar sentimientos.
9. Muéstrole al otro que tiene interés en lo que diga.
10. Sea flexible, adapte su expresión y estilos a la situación que se genere en el diálogo.

### ***APORTE PERSONAL***

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo

que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo multifuncionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos.

Es importante que un diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una. Como primer aporte personal, se propone un sistema de encuestas o entrevistas personales al personal de la empresa, para evaluar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y a la empresa, a realizarse en forma periódica, a fin de ir corrigiendo aspectos que son importantes para los colaboradores, que para ellos hay que prestarles atención y mejorar así, la productividad y rentabilidad de la empresa.