

**Subsecretaría de Educación Superior
Dirección General de Educación Superior Tecnológica
Instituto Tecnológico de la Zona Maya**

“EVALUACION DE LA MOTIVACION LABORAL EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
DIRECCION GENERAL DE BACHILLERES DEL ESTADO DE
QUINTANA ROO”

Informe Técnico de Residencia Profesional que presenta el C.

Viridiana Elizabeth Alfonzo Garcia
N° de Control 10870007

Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial

Asesora Interna: Lic. Candita del Carmen Kim Barrera

Juan Sarabia, Quintana Roo

Diciembre 2014

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional de la estudiante de la carrera de INGENIERÍA EN GESTION EMPRESARIAL, **Viridiana Elizabeth Alfonso Garcia**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por; el asesor interno Lic. Candita del Carmen Kim Barrera, el asesor externo el Lic. Julio Cesar Castro Osorio, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE BACHILLERES DEL ESTADO DE QUINTANA ROO que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fé de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

ATENTAMENTE

Asesor Interno



Lic. Candita del Carmen Kim Barrera

Asesor Externo



Lic. Julio Cesar Castro Osorio

Juan Sarabia, Quintana Roo, Diciembre, 2014.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA
MAYA



RESIDENCIA PROFESIONAL

Proyecto:

Evaluación de la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de la Dirección General de Bachilleres del Estado de Quintana Roo

Alumna:

Viridiana Elizabeth Alfonzo García

Asesor Interno:

ME. Candita del Carmen Kim Barrera

Asesor Externo:

Lic. Julio Cesar Castro Osorio

INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

Semestre: IX Grupo: C

Diciembre de 2014

JUSTIFICACIÓN

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

Por ello lo que se pretende en esta investigación es buscar el impacto que tiene la motivación en los trabajadores del archivo en la dirección general de bachilleres en Estado de Quintana Roo.

Impacto social: Lo que busca es el impacto que surge ante la sociedad los factores o más bien las bien las razones que surgen en el desarrollo de esta investigación siendo ya que los alumnos pueden estar motivados, en su vida laboral y claro en su vida cotidiana.; este proyecto lo que busca es aquellos indicios en que los trabajadores pueden estar motivados.

Impacto en la tecnología: tendrá un impacto en la tecnología ya que los trabajadores podrán aplicar la motivación para poder ayudar a la empresa y en conjunto a los trabajadores de los diferentes departamentos de la dirección general de bachilleres.

Impacto ambiental: el impacto en el ambiente ayudaría a que los trabajadores a ser conscientes, claro ayudando al medio ambiente podrán ser sobrellevar de todo lo está a su alrededor y midiendo las consecuencias.

Impacto económico: en la economía ayudara a esta investigación ya que esto se torna en el futuro siendo que esta investigación impactara a los trabajadores. La economía es lo que siempre estamos al día al día, ya que con la motivación adquirida serán más eficaces en todo lo que realizan, para ayudar al departamento de recursos humanos y como consecuente a la dirección general de bachilleres.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar las causas motivacionales de los trabajadores del departamento de recursos humanos de la Dirección General de Bachilleres del estado de Quintana Roo (COBAQROO), que afectan su desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Establecer los estándares o parámetros para la medición.
- Diseñar el método de evaluación a aplicar
- Realizar entrevistas al personal.
- Analizar e interpretar los resultados de la información recabada.
- Establecer estrategias en base a los resultados para mejorar el desempeño laboral.

PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS

Existen varios problemas que están afectando a cada uno de los empleados del departamento de recursos humanos de COBAQROO y esto se pudo definir a través de la observación, identificando que cada uno de ellos presenta diversas situaciones de índole personales, emocionales, laborales, etc., los cuales algunos se presentan a continuación:

- *Un clima laboral poco estimulante:* se ha constado que todo individuo es un mundo y el conflicto es el que hay “saber hacer” las cosas, el comportamiento de cada uno, su forma de trabajar y relacionarse. El clima laboral ha sido un parte aguas ya que la productividad del departamento se va afectado por un mal clima laboral hace que las actividades que desean desarrollar a fin para la empresa a largo plazo se ve reflejada de manera negativa.
- *Falta de compensación en cada uno de los trabajadores:* las compensaciones pueden manejarse de dos maneras como son de formas monetarias o aquellas que son de reconocimiento. Por supuesto como cualquier trabajador les gusta que sean recompensadas de manera monetaria por el trabajo realizado a beneficio de COBAQROO siendo un departamento que está en constante relación con los trabajadores de todo el Estado de Quintana Roo. El otro tipo de compensación es el reconocimiento que no son de manera monetaria, como pueden ser las que se les reconoce de manera pública a los demás compañeros del departamento por el trabajo que ha realizado, un día de descanso, entre otras.
- *Falta de comunicación:* la comunicación es un factor que a decir verdad afecta a grandes rasgos, ya que eso lo que hace falta en el departamento; es muy cierto que cada uno trae problemas que esto afectan en el laboral claro esto afectando en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos. Con esto me he topado, ya que las personalidades de cada uno

de ello es un obstáculo que se han impuesto, por ello cuando se realiza alguna actividad que es dado por el jefe, algunos intentan tenerlo listo y otros lo postergan aunque eso no quiere decir que no lo realicen pero existe la molestia o la incomodidad de que unos trabajan más que otros, siendo que esto lo podrían resolver dialogando pero por las personalidades de cada uno se los impide y continúan con las mismas actitudes.

- *No existe una cultura de confianza:* la confianza es de igual con que me tropezado en el transcurso de la realización de la residencia, la falta de confianza que esto les ha perjudicado en cierta forma que no existe un apoyo ya sea por la pena no pedir un pequeño favor a un compañero o por el hecho de que no tenga una relación ya sea laboral o personal.
- *No existe un balance entre la vida laboral y personal:* cuando no existe un balance entre su vida laboral y el personal, es un problema que afecta al departamento de recursos humanos y por supuesto a COBAQROO, es verdad que cuando estamos en nuestras estaciones de trabajo se debe dejar a fuera la vida personal a fuera para que no perjudique pues en si a la empresa. Desgraciadamente esto pasa muy a menudo, están muy pendientes por las situaciones ya se dé su hogar, sus hijos, parejas, etc.; el 100% de su atención está afuera y por supuesto hace que la productividad del departamento llega a bajar y existen las quejas, los malos entendidos, entre otras.

PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Marco teórico

Gestión de los recursos humanos

Se entiende por gestión de los recursos humanos a las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Los recursos humanos representan una de las mayores inversiones de una organización. Además de los sueldos y salarios, las organizaciones realizan inversiones importantes en recursos humanos en reclutamiento, contratación y formación y todo esto debe gestionarse. Cuando una organización se vende, la diferencia entre el valor de los activos físicos y financieros y el precio final de venta, de decir, el fondo de comercio, refleja, entre otros, el valor de los recursos humanos de una empresa.¹

Es importante para las empresas el recurso humano o más bien conocido como el capital humano ya que sin este capital no podría en cierta manera trabajar claro esto también se hace en conjunto con las maquinarias y con la empresa cuenta para estar en funcionamiento.

Dirección de recursos humanos

La dirección de recursos humanos aparece cuando ya es una necesidad indiscutible, cumpliéndose así los postulados de la teoría orgánica que señalan que “no se crea un órgano si no hay una necesidad específica que lo justifique.”

Mientras las actividades de recursos humanos revisten poca dificultad y las consecuencias de una realización incorrecta no son relevantes, no se necesitan un departamento y una dirección. Sin embargo, cuando estas tareas se hacen

¹ David de la Fuente, Isabel Fernandez y Nazario Garcia, Administración de empresas en Ingeniería, Ed. Universidad de Oviedo, 2006

mas frecuentes e implican un cierto “saber hacer” y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente son mas importantes en terminos economicos o sociales, se hace necesaria la creacion de los departamentos de personal y recursos humanos.²

Las actividades que se realizan en recursos humanos es un crecimiento en el tamaño de la empresa ya que ha una normativización laboral implica la contratación de abogados, además de una acción sindical justifica la aparición de especialistas en diferentes convenios o conflictos laborales. Además debe haber una humanización entonces por ello existe la aparición de psicólogos y sociólogos en la cual la preocupación de aquellos es motivar a cada uno de los trabajadores y identificación con la empresa.

Concepto de motivación

La palabra Motivación deriva del latín *Motivus*, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

² David de la Fuente, Isabel Fernandez y Nazario Garcia, Administración de empresas en Ingeniería, Ed. Universidad de Oviedo, 2006

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.³

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

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

³ <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

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

EL CICLO MOTIVACIONAL

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

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

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

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

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.⁴

Antecedentes de la motivación laboral

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o

⁴ <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>

expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"(1). Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

En relación al tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). (1) En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. (2) Estos estudios han concluido que el, problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral.

Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.⁵

El trabajo en la empresa

Una definición del trabajo

Hablar de motivación en la empresa significa, sin distinción, hablar de motivación en el trabajo. Pero el trabajo es una actividad compleja, compuesta por muchas actividades que encierran aspectos sociales, legales, psicológicos, políticos y económicos. Por ello ha interesado a muy diversas ramas del saber y ha sido objeto de numerosas investigaciones empíricas. La economía de la empresa no ha permanecido ajena a dichos intereses, aunque tampoco ha considerado como propia de su ámbito de estudio la clarificación del significado del trabajo. Quizá corresponda más a filósofos y antropólogos dar respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de actividad es el trabajo?

De todas formas, puesto que se trata de un término multicategorial que no resulta posible definir de forma simple, podemos comenzar aproximándonos a él ramo de la mano de la Psicología del Trabajo, para ver que, en lo fundamental, las bases teóricas convergen. Recogemos a continuación la definición propuesta por un manual de corte psicológico: Desde una perspectiva psicológica cabe considerar el trabajo, al menos desde tres perspectivas:

- a) Trabajo como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar).
- b) Trabajo como situación o contexto (aspectos físicos-ambientales de un trabajo).

⁵ <http://es.workmeter.com/blog/bid/197281/T%C3%A9cnicas-y-herramientas-para-la-motivaci%C3%B3n-laboral>

c) Trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo).⁶

Técnicas y herramientas para la motivación laboral

Cada día es más necesario tener una plantilla competitiva y motivada, pero también es más complicado debido a la crisis que azota a todos los países, y que tiene a todo el mundo desmoralizado, todavía más si hablamos los que trabajamos en España. Dada la complicada situación que se vive en este país, es bueno que los trabajadores lleguen al trabajo y estén motivados, contentos, alegres y con ganas de trabajar.

Las 8 maneras de la motivación laboral

1. La **adecuación del trabajador** a su puesto de trabajo. Ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.
2. **Integración y acogida de nuevos empleados.** Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.
3. **Marcarnos metas y objetivos.** Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador

⁶ Velaz Rivas José Ignacio, Motivos y Motivación en la empresa, Ed. Diaz de santos, 1996

debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

4. **Buena valoración salarial o económica.** Puede parecer un tópico, y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan. Quizá una parte en variable también hará que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la empresa.
5. **Incentivos y premios.** Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.
6. **Mejora de las condiciones de trabajo.** No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo que un contable tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado, o que un delineante tenga que hacer los planos a mano con tinta china, y competir con programas avanzados que utiliza la competencia. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera y un pequeño office con Microondas por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.
7. **Formación y desarrollo profesional.** Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad,

les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

8. **Evaluación del rendimiento.** Aquí entramos en un terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo. También existen programas como Workmeter que generan esa información para el trabajador, para que él mismo sea consciente de su productividad y pueda mejorarla.

En México, la primera razón por la que los trabajadores buscan otro empleo es la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, según la encuesta *“Motivaciones del mexicano en el trabajo”*, de la firma de servicios de Recursos Humanos Randstad.

La motivación en los empleados no sólo disminuirá los índices de rotación, sino hará crecer su competitividad y generará una mejor y mayor producción de su trabajo. Aquí te dejamos 10 formas de mantener al equipo motivado.

1. **Construir una marca fundacional:** Se refiere a destacar la buena reputación de la empresa como empleadora. Lo lograrás manteniendo una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de permanencia.
2. **Crear un clima laboral estimulante:** Desarrolla un ambiente de trabajo en el que las personas puedan entablar relaciones sociales y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos personales.

3. **Desarrollar la carrera del personal:** Es importante que tu empleados tengan claro las posibilidades de desarrollo profesional, garantizándoles que podrán alcanzar nuevas responsabilidades.
4. **Compensar al empleado:** Es importante que se reconozcas sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o verbalmente, expresando frases como: “en la empresa estamos orgullosos de que trabajes con nosotros”.
5. **Lograr retos:** Permite que tus empleados obtengan logros personales y que se sientan parte de los conseguidos por la empresa.
6. **Optimizar la comunicación:** Toma en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de tu empleados, de esta manera se sentirán integrados.
7. **Facilitar el aprendizaje:** La capacitación constante en diversas áreas es sumamente importante para que tu equipo sienta que evoluciona y crece profesionalmente; además, la capacitación aumenta su competitividad.
8. **Crear una cultura de confianza:** Implica intervenir en las relaciones conflictivas y fomentar un ambiente donde prime la confianza mutua dentro de la empresa.
9. **Fomentar la sociabilidad:** Establece como prioritario el trabajo en equipo e impulsa la convivencia entre los integrantes. Esto ayuda a crear lazos de efectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la empresa.
10. **Balancear entre la vida laboral y la familiar:** Los especialistas recomiendan otorgar al equipo una mayor flexibilidad en los horarios;

un ejemplo de ello es el llamado home office, que permite trabajar desde casa.

Escalas de medida

En el transcurso de este proyecto se mencionara diferentes tipos de escalas en las cuales ayudaran a elegir la precisa y viable para obtener los datos precisos para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Finalidad de las Escalas

Ante la necesidad de medición de aspectos cada vez más complejos y de obtención de medidas cada vez más precisas, nos lleva a la generación de instrumentos de medida o escalas.

Funciones	Aspectos principales
Medición de aspectos complejos	Condicionante del tipo de información a obtener y de su posterior tratamiento
Identificación de intensidad	Simplicidad aparente de formulación
Identificación de dirección o sentido de respuesta	Necesidad de adecuación entre escala y objetivo
Simplificación de las preguntas para medir aspecto muy complejo	Necesidad de comprobación de validez y fiabilidad

Tipos de Escalas: Básicas, Comparativas y No Comparativas

Las escalas constituyen un conjunto de herramientas que se construyen para medir o cuantificar las respuestas a determinadas preguntas, principalmente aquellas relacionadas con sentimientos, actitudes, opiniones, creencias...

Escalas básicas	Escalas comparativas	Escalas no comparativas
Nominal	De comparaciones pareadas	De clasificación continua
Ordinal	De clasificación	<i>Likert</i>
De intervalo	De suma constante	Diferencial semántico
De ratios	De <i>Guttman</i>	<i>Stapel</i>
	De clases o similitudes	<i>Thurstone</i>
	De protocolos verbales	

Tipos de Escalas: Básicas

Escala Nominal

La **escala nominal** sólo permite asignar un nombre al elemento medido. Esto la convierte en la menos informativa de las escalas de medición.

Los siguientes son ejemplos de variables con este tipo de escala:

- Nacionalidad.
- Uso de anteojos.
- Número de camiseta en un equipo de fútbol.
- Número de Cédula Nacional de Identidad.

A pesar de que algunos valores son formalmente numéricos, sólo están siendo usados para identificar a los individuos medidos.

Consiste en clasificar objetos o fenómenos, según ciertas características, tipologías o nombres, dándoles una denominación o símbolo, sin que implique ninguna relación de orden, distancia o proporción entre los objetos o fenómeno. La medición se da a un nivel elemental cuando los números u otros símbolos se usan para la distinción y clasificación de objetos, persona o características. Cuando se utilizan números para representar las diferentes clases de una escala nominal, estos no poseen propiedades cuantitativas y sirven solamente para identificar las clases.

Todas las escalas tienen ciertas propiedades formales. De estas propiedades se deducen definiciones exactas de las características de la escala más precisas de lo que pueden darse en términos verbales. Estas propiedades pueden formularse en forma más abstracta de lo que aquí se ha hecho, mediante un conjunto de axiomas que delinear las operaciones para elaborar las escalas y las relaciones entre los objetos a que se aplican. En una escala nominal, la operación de escalamiento consiste en partir de una característica dada y formar un subconjunto de clases que se excluyen mutuamente. La única relación implicada es la de equivalencia. Esto es, los miembros de cualquier clase deben ser equivalentes en la propiedad medida.

Puesto que en una escala nominal la clasificación puede presentarse igualmente por cualquier conjunto de símbolos, se dice que es "única hasta una transformación de uno a uno". Los símbolos que representan a las diversas clases de la escala pueden intercambiarse, llevando esto a cabo en forma consistente y completa. Tales transformaciones son llamadas a veces "grupos simétricos de transformaciones". Los símbolos que designan a los diferentes grupos en una escala nominal pueden intercambiarse sin alterar la información esencial de la escala; debido a esto, las estadísticas de tipo descriptivo admisibles son aquellas que no se alteran por este proceso: el modo, la frecuencia, el conteo, la proporción, etc. Se pueden desarrollar procesos analíticos acerca de la distribución de las categorías, así como la posible relación entre dos o más características clasificadas mediante este tipo de escala que llamaremos "variables no-cuantitativas".

Ejemplo:

Cuando un producto se rotula de acuerdo al cumplimiento de las especificaciones de diseño como "conforme y no conforme". o "crítico, grave, y menor". No se obtienen valores numéricos y no se puede realizar un orden de las observaciones con sentido.⁷

Escala Ordinal

Llamada también escala de orden jerárquico, con ella se establecen posiciones relativas de los objetos o fenómenos en estudio, respecto a alguna característica de interés, sin que se reflejen distancias entre ellos. Puede suceder que los objetos de una categoría de las escala no sean precisamente diferentes a los objetos de otra categoría de la escala, sino que están relacionados entre si. Los numerales empleados en las escalas ordinales no son cuantitativos, sino que

⁷ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont_104_04.html

indican exclusivamente la posición en la serie ordenada y no "cual es" la diferencia entre posiciones sucesivas de la escala.

Puesto que cualquier transformación tendiente a conservar el orden no altera la información contenida en una escala ordinal, se dice que la escala es "única hasta una transformación monotónica". Esto es, no importa que números se den a una pareja de clases o a los miembros de esas clases, siempre que el número mayor sea dado a los miembros de la clase mayor o mas preferida. Por supuesto, pueden usarse números menores para grados mas preferidos (...de primera clase, de segunda clase, etc.); en tanto se sea consecuente, es indiferente el uso del número mayor o menor para denotar "mayor" o "mas preferido". Fundamentalmente, las escalas ordinales se estudian en Estadística, con base en las llamadas "estadísticas de orden" o "estadísticas de rango".

Ejemplo:

Suponga que a los clientes en un almacén se les hace unas preguntas para valorar la calidad del servicio. Los clientes valoran la calidad de acuerdo a las siguientes respuestas: 1 (excelente), 2 (bueno), 3 (regular), 3 (malo) 4 (pésimo). Estos datos son ordinales. Note que una valoración de 1 no indica que el servicio es dos veces mejor que cuando se da una valoración de 2. Sin embargo podemos decir que la valoración de 1 es preferiblemente mejor que 2, y así en los demás casos.⁸

Escala de Intervalo

Representa un nivel de medición más preciso, matemáticamente hablando, que las anteriores; no solo se establece un orden en las posiciones relativas de los objetos o individuos, sino que se mide también la distancia entre los intervalos o las diferentes categorías o clases. En este caso, la medición se ejecuta en el

⁸ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont_105_05.html

sentido de una escala de intervalo; esto es, si la asignación de números a varias clases de objetos es tan precisa que se sabe la magnitud de los intervalos (distancias) entre todos los objetos de la escala, se ha obtenido una medida de intervalo. Una escala de intervalo está caracterizada por una unidad de medida común y constante que asigna un número real a todos los pares de objetos en un conjunto ordenado. En esta clase de medida, la proporción de dos intervalos cualesquiera es independiente de la unidad de medida y del punto cero. En una escala de intervalo, el punto cero y la unidad de medida son arbitrarios.

Axiomáticamente se puede ver que las operaciones y las relaciones en que se origina la estructura de una escala de intervalo son tales que las diferencias en la escala son isomórficas a la estructura de la aritmética. Los números pueden asociarse con las posiciones de los objetos de tal manera que las operaciones de la aritmética puedan realizarse significativamente con las diferencias entre los números.

La consecuencia de cualquier cambio de los números asociados con los objetos medidos en una escala de intervalo debe preservar no solamente el orden de los objetos sino también las diferencias relativas entre ellos. Esto es, la escala de intervalo es "única hasta una transformación lineal". La escala de intervalo es la primera escala verdaderamente cuantitativa. Las estadísticas paramétricas, son las aplicables a estudios en estas escalas.

Ejemplo:

Suponga que se está interesado en la temperatura del fundido de acero. Se toman cuatro lecturas cada dos horas: 2050 , 2100 , 2150 , y 2200 ° F. Obviamente los datos pueden ser ordenados (semejante a los datos ordinales) en orden ascendente de temperatura indicando temperatura más fría, menos fría, y así sucesivamente. Además , las diferencias entre los valores ordenados pueden ser comparadas. Aquí el intervalo entre los valores de los datos 2050

y 2100 representan un incremento en la temperatura de 50° F, y así los demás intervalos. Hay que tener en cuenta que en esta escala no hay un cero absoluto o real, el cero es arbitrario; por tanto no se puede decir que 76° F es el doble de temperatura que 38° F.⁹

Escala de Ratio

Las escalas de ratios, tienen las características de las escalas descritas anteriormente, y además permiten la obtención de ratios coherentes con sus valores. Se conoce perfectamente el punto de origen y realizar comparaciones distintas respuestas. Disponen de 0 absoluto y se pueden comparar los valores de respuesta de distintos entrevistados estableciendo proporciones o razones. Permiten usar la mayoría de las técnicas descriptivas, test y tratamientos estadísticos.

Tipos de Escalas: Comparativas

Escala de Clasificación

También llamadas escalas de clasificación por orden de rangos, se basan en pedir al entrevistado que ordene un conjunto de estímulos.

Por ejemplo

Por favor, clasifique según su opinión las siguientes cadenas de televisión, de mayor a menor según la cantidad de anuncios que emiten, asignando un 1 a la que más publicidad emite, 2 a la siguiente y así sucesivamente.

Ventajas	Inconvenientes
Es fácil de crear u de aplicar	Es difícil de aplicar para más de 6 alternativas
Se asemeja a las situaciones reales de compra en el mercado	En el caso de actitudes, no indica dirección la misma Es equivalente a una escala ordinal

⁹ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont_106_06.html

Escala de Suma Constante

Califica en puntos de importancia los atributos de un producto, generando resultados ordinales, permite la discriminación apropiada entre los objetos de estímulo sin requerir mucho tiempo, pero si es un número alto de unidades puede que el entrevistado se confunda o fatigue.

Se seleccionan personas a las que se les pide que distribuyan una cantidad constante de unidades como puntos, solares, vales, calcomanías o fichas entre un conjunto de objetos de estímulo, con base en cierto criterio.

EJEMPLO: puede pedirse a los entrevistados que distribuya 10 puntos entre los atributos de un champú de manera que reflejen la importancia que dan a cada atributo.¹⁰

Escala de Guttman

Se formula un número de preguntas. Estas las tienen que resolver un grupo de sujetos que deben contestar a ellas con una X si es afirmativa y con una O si es negativa.

Se suma la puntuación total de cada sujeto del grupo. Esta puntuación se ordena de la más alta a la más baja. Con las respuestas se hace un escalograma. En este se colocan los ítems (que van en sentido horizontal y se denominan columnas) y los sujetos (que van en sentido vertical y se denominan filas).

Después por aproximaciones sucesivas, se forman las tablas que sean necesarias para establecer un orden jerárquico a las proposiciones y a las respuestas. Teniendo en cuenta, a su vez, que se van eliminando las preguntas que presentan respuestas muy desviadas.

¹⁰ <http://grupo10mercados.blogspot.mx/2009/01/42-tecnicas-de-medicion.html>

Ejemplo de escalograma de Guttman

El éxito de un programa de TV se mide por la audiencia	De acuerdo 1 En desacuerdo 0
La audiencia es importante para obtener ingresos.	De acuerdo 1 En desacuerdo 0
Cuanta más audiencia, más publicidad y por lo tanto más ingresos.	De acuerdo 1 En desacuerdo 0

Escala de Clases o Similitudes

Se trata de un tipo de escalas usadas para clasificar a un número elevado de estímulos en un número de subconjuntos o grupos reducidos, atendiendo a la similitud de los mismos

De los siguientes automóviles que le vamos a mostrar, le agradeceríamos que los clasificara en alguno de los siguientes grupos:

- Automóvil de uso ciudadano
- Automóvil de uso profesional
- Automóvil de uso familiar
- Automóvil para viajar
- Automóvil para divertirse

Ventajas	Inconvenientes
Puede usarse con gran cantidad de estímulos	Los grupos se deben definir a priori y con mucho cuidado
Permite una clasificación basándose en más de un criterio a la vez	Suele usarse como paso previo para un escalamiento ordinal

Escala de Protocolos Verbales

Es un tipo de escala en la que se pide la opinión del entrevistado frente a un estímulo con el que se compara, las posibles respuestas se transforman en enunciados verbales

¿Qué opina de este nuevo cosmético respecto al que utiliza habitualmente?

- Es muchísimo mejor
- Es mejor
- Es más o menos igual
- Es peor
- Es muchísimo peor

Aspectos importantes

- El número de alternativas par o impar
- El número de alternativas, equilibradas o no equilibradas

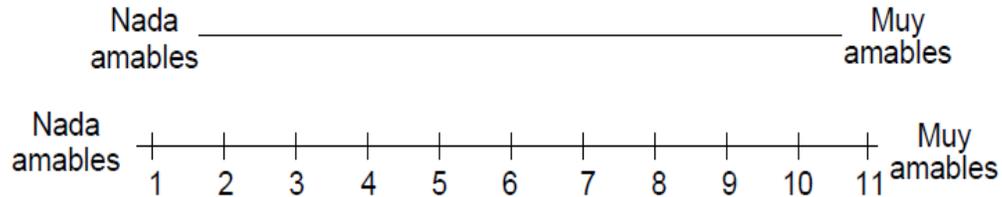
Tipos de Escalas: No Comparativas

Escala de Clasificación Continua

Se trata de escalas diseñadas para medir la opinión de los entrevistados, presentando infinitas alternativas de respuesta. También pueden usarse clasificaciones numéricas

Por ejemplo

Indique por favor, marcando sobre esta línea, cuál es su opinión respecto a la amabilidad del personal que trabaja en este restaurante.



Ventajas	Inconvenientes
Permiten obtener respuestas muy exactas	Resulta muy difícil de codificar y de medir las respuestas

Escala Likert

Es un tipo de escala usada habitualmente para medir actitudes, se basa en la creación de un conjunto de enunciados, sobre los cuales el entrevistado debe mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo.

Por ejemplo

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación al gran almacén X”:

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	ni en desac. ni acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
• Se pueden encontrar las últimas novedades.	-2	-1	0	1	2
• No es únicamente un sitio para ir de compras.	-2	-1	0	1	2
• Cambiar un producto en X es una odisea.	-2	-1	0	1	2
• En X siempre tienen en cuenta las necesidades del cliente.	-2	-1	0	1	2
• En X si no quedas satisfecho te devuelven el dinero.	-2	-1	0	1	2

Ventajas	Inconvenientes
Permite medir el sentido e intensidad de las actitudes	Necesita de la ponderación de las respuestas
Es fácil de administrar	

Diferencial Semántico

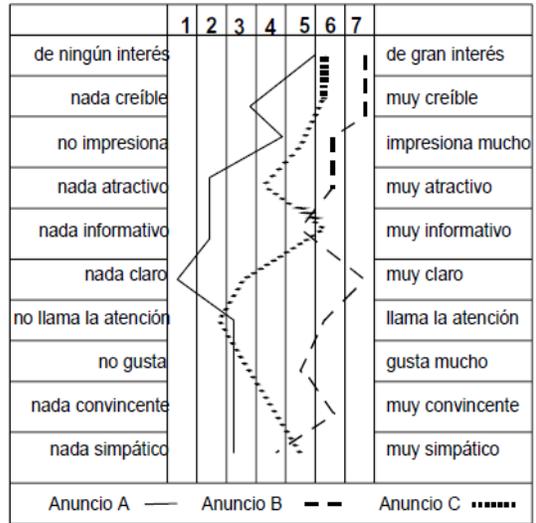
Escala en la que se evalúa el estímulo presentado en función de diversos atributos, adjetivos o sentencias bipolares, analizándose tanto las puntuaciones totales como los perfiles obtenidos. Puede usarse para analizar y comparar diversos estímulos de forma simultánea.

Por ejemplo

La publicidad comparativa para Ud. es:

	1	2	3	4	5	6	7	
de ningún interés	-	-	-	-	-	-	-	de gran interés
nada creíble	-	-	-	-	-	-	-	muy creíble
no impresiona	-	-	-	-	-	-	-	impresiona mucho
nada atractivo	-	-	-	-	-	-	-	muy atractivo
nada informativo	-	-	-	-	-	-	-	muy informativo
nada claro	-	-	-	-	-	-	-	muy claro
no llama la atención	-	-	-	-	-	-	-	llama la atención
no gusta	-	-	-	-	-	-	-	gusta mucho
nada convincente	-	-	-	-	-	-	-	muy convincente
nada simpático	-	-	-	-	-	-	-	muy simpático

Ejemplo de perfiles de diferencial semántico



Escala de Stapel

Escala semejante al diferencial semántico, en la que los estímulos que son valorados por el entrevistado no son bipolares, aunque si deben ser valorados positiva o negativamente

A continuación se le presentan una serie de adjetivos. Elija el máximo número de ellos que considere que describen al gran almacén X. Cuanto más considere que dicho adjetivo describe mejor a X mayor puntuación positiva le debe dar. Cuanto más considere que dicho adjetivo describe peor a X, mayor puntuación negativa le debe dar. Por tanto, la valoración que usted dará a cada adjetivo puede ir de +5, si considera que dicho adjetivo describe muy bien a X, hasta -5, si considera que dicho adjetivo no describe en absoluto a X”.

	+5		+5		+5		+5
	+4		+4		+4		+4
	+3		+3		+3		+3
	+2		+2		+2		+2
Atienden bien	+1	Ambiente agradable	+1	Decoración bonita	+1	Empleados amables	+1
	-1		-1		-1		-1
	-2		-2		-2		-2
	-3		-3		-3		-3
	-4		-4		-4		-4
	-5		-5		-5		-5

Escala de Thurstone

Thurstone desarrolló en 1988 los principios de medición de actitudes con unos procedimientos técnicos que han heredado su nombre. En realidad, lo que hoy más comúnmente se conoce como la escala de actitud tipo Thurstone es sólo uno de esos procedimientos, el de intervalos aparentemente iguales, aunque llegara a idear otros. Más aún, este método de intervalos es una optimización del "método de comparación por pares" que sentaba las bases de sus principios de medición sobre unas postulados teóricos concretos que describiremos brevemente a continuación.

Este método de comparación por pares consiste en presentar a una muestra representativa de la población una lista previa de enunciados que, se piensa, pueden ser pertinentes para medir el grado favorabilidad/desfavorabilidad de los individuos hacia un cierto objeto. Sin embargo, los sujetos de esta muestra no actúan como sujetos que responden con su opinión a los enunciados o items, sino que hacen de jueces para discriminar la favorabilidad de esos enunciados. Es decir, no expresan su opinión sobre la afirmación que se les presenta, lo que se les pide es que manifiesten cuál es el grado de favorabilidad que expresan los enunciados con respecto al objeto de que tratan.

Hasta aquí, como veremos, el método de comparación por pares y el de intervalos aparentemente iguales no difieren significativamente. Su diferencia esencial estriba en que en el método de comparación por pares los jueces tienen que comparar dos a dos todos los items que componen la escalas indicando cuál de los dos es más favorable hacia el objeto de la actitud. Este método resulta enormemente costoso por la cantidad de comparaciones que deben realizar los jueces, sin embargo, cimienta los fundamentos teóricos de este tipo de escalas.

La teoría subyacente a estas escalas proviene de la psicofísica, que relaciona unas escalas físicas objetivas con otro tipo de escalas subjetivas (psíquicas). Así, en esa determinada relación entre los dos tipos de escalas se hace

corresponder una unidad de medida física a una unidad de medida subjetiva. La correspondencia establecida entre ambas hace que siempre que encontramos una diferencia perceptiva subjetiva la podamos relacionar con la existencia de una diferencia objetiva.

En nuestro caso, al medir el componente afectivo de las actitudes, el problema se encuentra en que no tenemos una escala objetiva a la que relacionar las diferencias subjetivas. El modelo de Thurstone supone que la escala objetiva existe, haciendo una hipótesis según la cual ante un estímulo, un sujeto, opera con un proceso modal de discriminación, (MS). Según este proceso, la sensación producida por un estímulo variará y fluctuará. Pero, estadísticamente, la sensación será estable y oscilará en torno a ese proceso modal de discriminación. Así, si a un estímulo 81 le corresponde un cierto proceso modal de discriminación M1, y a un estímulo 92 le corresponde un proceso modal de discriminación M92, cuando encontramos que $81 > 82$ podemos suponer su correspondencia $M_1 > M_2$. Esta superioridad no es aritmética sino estadística, es decir, que los individuos pueden percibir en ocasiones que $S_1 < S_2$, y, sin embargo, la comparación, N veces, de S_1 y S_2 , determinará una diferencia significativa que establece una mayor proporción de juicios $S_1 > S_2$.

Si bien, esto se corrobora en el campo de la psicofísica al contar con una escala objetiva con la que establecer la correspondencia, en el campo de las actitudes este principio se supone que existe sin poder verificarse. El problema para construir una escala de actitudes según esta analogía es establecer la coherencia intra-personal y la coherencia inter-personal. Es decir, que si intentamos construir una escala con unos ítems que cubran todo el espectro de favorabilidad/desfavorabilidad hacia un objeto, los N sujetos de la población estén de acuerdo en la ordenación que se ha hecha de los ítems, y que para cada sujeto exista efectivamente un orden.

Si bien este fundamento teórico guía la construcción del método de comparación por pares, su elevado costo, hizo desarrollar a Thurstone otros métodos más

ágiles como el que expondremos a continuación: el método de intervalos aparentemente iguales. Sin olvidar que Thurstone creó otros dos métodos de confección de escalas: el de estimación y el de intervalos sucesivos.

Por el método de intervalos aparentemente iguales

El método de los intervalos aparentemente iguales es la alternativa ofrecida por Thurstone y Chavo (192) al método de juicios comparativos por pares, que, como se puede suponer requiere una gran cantidad de juicios por parte del sujeto. Efectivamente, si se han de obtener juicios comparativos para cada uno de los pares posibles de enunciados, nos encontraremos que cada sujeto habría de realizar $n(n-2)/2$ juicios (siendo n el número de enunciados). Así, 30 enunciados requerirían 455 juicios, y 40 enunciados, 780

Etapas de construcción

Para construir una escala de actitud tipo Thurstone, debemos seguir, al menos, siete pasos. En primer lugar intentar especificar lo más claramente posible cuál es la variable actitud que queremos medir. Una vez que tengamos una idea, clara sobre esa variable, el siguiente paso es recoger información para la construcción de los items que van a componer la escala. Con esa información podremos construir una escala que, por supuesto, hay que corregir y afinar. El método que propone Thurstone para corregir la escala previa es recurrir a unas personas (jueces) que, indirectamente, nos dirán si la escala es válida, o no, mediante dos pasos.

Se tiene que construir una escala que represente los diferentes grados del continuum de la actitud, por lo tanto, cada item debe representar un determinado grado de ese continuum. Para saber el grado de favorabilidad de cada item hallamos su valor escalar. Y, de esta manera, podemos lograr una escala en la que se encuentren representados todos los grados-valores de favorabilidad. Sin embargo, con este sistema no sabemos aun si los items son

buenos o malos si, a pesar de que sabemos su valor escalar todo el mundo estará de acuerdo en que ese es su grado de favorabilidad. Necesitamos saber la ambigüedad-dispersión del ítem, si está claro para todo el mundo la posición de favorabilidad que ocupa. Así, depuramos la escala de los ítems que no estamos seguros de si reflejan una actitud favorable o desfavorable. Una vez dados estos pasos, elegimos aquellos ítems que configuran una distribución más uniforme de la escala. Finalmente, cuando administremos la escala a la muestra elegida podremos obtener su fiabilidad y validez y analizar los datos de las actitudes de los individuos. En resumen, los pasos son:

- ✓ Especificación de la variable
- ✓ Recolección de enunciados
- ✓ Selección de los ítems
- ✓ Recurso a los jueces
- ✓ Cálculo del valor escalar de cada ítem
- ✓ Depuración de la escala
- ✓ Selección de enunciados uniformemente distribuidos

Especificación de la variable actitud que se piensa medir

Antes de iniciar la construcción, y este es generalizable a cualquier tipo de escala, ha de poder especificarse muy claramente el objeto sobre el cual vamos a intentar la medida de la actitud. Tal objeto está relacionado, evidentemente, con nuestros objetivos, de investigación. Conviene formularlo con claridad sin ambigüedad, si queremos obtener una buena escala que mida efectivamente lo que pretendo medir. La elección de los ítems correspondientes y, por tanto, toda la escala, dependerá de este primer paso.

Podemos utilizar dos sistemas, que recomendamos, para dar este paso del que tanta gente se olvida. El primero es intentar lograr una definición que contenga los aspectos más relevantes del objeto de actitud. Una vez dado este paso, en

segundo lugar, intentaremos saber qué campo, es decir, cuales son los límites de representación de ese objeto.

Por ejemplo, el aborto. En el primer paso definiremos el aborto como una interrupción del embarazo, provocada natural o artificialmente. Es obvio que con esta definición no logramos plantear todos los aspectos que conciernen al aborto provocado artificialmente, que es el que generalmente nos interesará. Para ello, intentaremos delimitar el campo que cubren los aspectos social, político, psicológico, ideológico, económico, etc.. en relación con el aborto.

Recolección de una amplia variedad de afirmaciones a enunciados acerca de la variable actitud especificada

La escala requiere tantos items cuantos sean necesarios para cubrir toda la gama que va desde los muy desfavorables al objeto sobre el que intentamos medir la actitud, hasta los muy favorables.

Dichos enunciados (qué constituirán los items de la escala) pueden extraerse por diferentes métodos.

A.- Literatura sobre el tema

Es el paso previo común a todos los métodos de investigación. En el caso de las escalas de actitud hay que revisar tanto la literatura específica relativa a nuestro objeto de estudio, como cualquier otra escala ya construida que intenta medir lo mismo u objetos similares. Este procedimiento constituye una importante fuente de items para la escala.

B.- Entrevista previa

Es también otra etapa común a toda realización de encuestas, cuestionarios o escalas de actitud. Las entrevistas pueden ser individuales o de grupo, pero es conveniente que estén enfocadas hacia el objeto de nuestra investigación y hacia la actitud manifestada hacia el mismo.

La entrevista puede realizarse con cualquier persona(s) que consideremos representativa de la población que vamos a estudiar. Sin embargo, un criterio para entrevistar puede ser que las personas a las que acudamos representen claramente algunas de las variables que después analizaremos.

Contra la opinión, excesivamente generalizada, del escaso interés que tienen las entrevistas en ésta etapa, porque suponen excesivo trabajo y una gran pérdida de tiempo, hay que decir que constituye sin duda la fuente más apropiada de items para la escala.

C.- La propia intuición y “genio” del investigador

Si bien, las dos etapas anteriores son muy útiles, no conviene despreciar el papel que la intuición y la imaginación del propio investigador que construye la escala tienen a la hora de construir los items.

Hay que recordar, tanto en este caso como en los anteriores, que no hay items intrínsecamente buenos o malos. Para tomar la decisión de si un item es bueno o malo se debe proceder de manera más pragmática, recurriendo a los procedimientos de decisión-depuración que describiremos más adelante. En el caso del método de intervalos aparentemente iguales, este procedimiento, será el estudio de las valoraciones de los jueces.

Selección de los items en una lista previa

Esta selección se refiere al primer filtro que deben pasar los items en la escala. Dicho filtro ha de tener en cuenta sobre todo, las características lingüísticas y gramaticales de los items, su estructura lógica y sus características generales.

La construcción de los items debería atender a las siguientes cláusulas:

- Todas las afirmaciones deben guardar alguna relación con el objeto de estudio.
- Las opiniones deben reflejar la actitud presente del sujeto y no sus actitudes pasadas. Los enunciados deben aparecer expresados en tiempo presente.
- Las afirmaciones con doble significado son muy ambiguas. Cada afirmación debe expresar una sola idea.
- Hay que evitar enunciados que sólo son aplicables a grupos restringidos de personas.
- Los items elegidos para la escala no han de poder ser respondidos de la misma manera por los sujetos que tienen una actitud favorable y los sujetos que tienen una actitud desfavorable.
- Las afirmaciones no deben tener conceptos relacionados de forma confusa. (Por ejemplo, en la actitud hacia la psicología: "la verdadera psicología).
- Hay que evitar el vocabulario de las jergas, excepto cuando sirvan a un objetivo particular. (Por ejemplo, en la actitud hacia las drogas: porro, camello, etc.).
- Evitar frases que puedan ser interpretadas como hechos. Cada proposición debe ser opinable y debatible.
- Evitar afirmaciones con las cuales la mayoría, o casi nadie estaría de acuerdo.

- Utilizar un lenguaje claro, simple y directo.
- Las frases deben ser cortas.
- Evitar palabras que implican universalidad. (Por ejemplo: todos, siempre, ninguno. nunca. ... etc.).
- Se deben utilizar con cuidado los adverbios.(Por ejemplo: simplemente, habitualmente, ...).
- Las frases deben ser sencillas, sin cláusulas dependientes.
- Evitar el empleo de formas negativas complejas.(Por ejemplo: las frases con doble negación).
- Cada proposición debe tener una sola interpretación posible.
- Cada afirmación debe permitir respuestas en toda la gama de intensidad de la actitud medida.

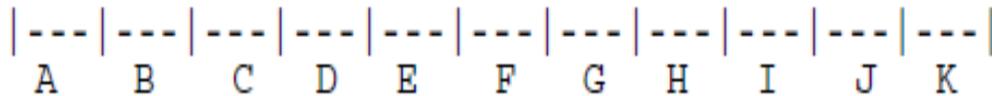
Recurso a los jueces

El recurso a los jueces es la particularidad más importante del método de intervalos aparentemente iguales para establecer el grado de favorabilidad de cada ítem dentro de las escalas y, por tanto, para abandonar aquellos ítems que nos proporcionan una información redundante.

Se trata de clasificar los ítems en una escala imaginaria que representa la variable actitud en función de su grado de favorabilidad / desfavorabilidad de los mismos, recurriendo a terceras personas (jueces). Debe quedar claro que no se les pide a los jueces que manifiesten su actitud hacia los ítems que les presentamos, sino que los clasifiquen en un continuum de favorabilidad / desfavorabilidad. Es decir pedimos a cada persona-juez que nos diga si cada ítem-afirmación muestra una tendencia favorable, o desfavorable, y no la actitud de la persona-juez hacia el ítem-afirmación.

Hay dos formas fundamentales de presentación los items a los jueces:

A.- Cada item está editado en una tarjeta separada y los sujetos que actúan como jueces deben colocarlas en los intervalos de un continuum de favorabilidad / desfavorabilidad que se les presenta de esta forma.



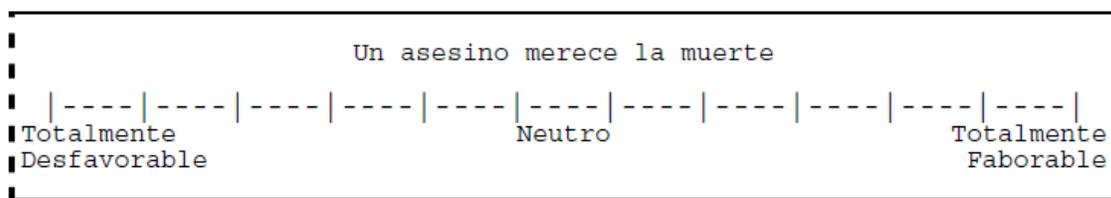
El intervalo del extremo izquierdo representado por la letra A indica que corresponde al polo más desfavorable y deberán colocarse ahí los items que expresen la actitud más desfavorable hacia el objeto sobre el que intentamos medir la actitud. Al intervalo neutral lo corresponde la letra F dónde se deberán colocar los items ni favorables ni desfavorables. En el intervalo que corresponde a la letra K se deberán colocar los items que se muestran más favorables hacia el objeto en cuestión. Los demás intervalos expresan gradualmente los incrementos de favorabilidad (de la G a la K), y de desfavorabilidad (de la E a la A).

En la escala originaria, no se les presentaban los intervalos de esta forma, sino que cada letra estaba impresa en una tarjeta independiente. He aquí las instrucciones que Thurstone daba a los jueces:

"Ante usted están colocadas once tarjetas con letras que van de la A a la K. Dichas letras se encuentran en orden alfabético y deberá usted colocar sobre le letra A las afirmaciones que, en su opinión, son más claras y fuertemente desfavorables hacia (aquí se colocará el objeto actitudinal en relación al cual se está construyendo la escala); sobre la letra F deberá usted colocar las

afirmaciones que indican una posición neutra en relación ay, sobre la letra K colocará usted aquellas afirmaciones más evidentemente favorables a En relación a las letras de las demás tarjetas, deberá usted colocar sobre ellas las afirmaciones que varían de acuerdo al grado de favorabilidad en relación a”.

B.- En lugar de imprimir en tarjetas separadas, los items pueden ser presentados a los jueces todos juntos, seguido cada uno de ellos de una escala de evaluación dónde el juez tendrá que señalar el grado de favorabilidad de las afirmaciones marcándolo con una X (u otro símbolo) en el lugar apropiado.



Este procedimiento es mucho más sencillo y facilita la tarea tanto a los jueces como al diseñador de la escala.

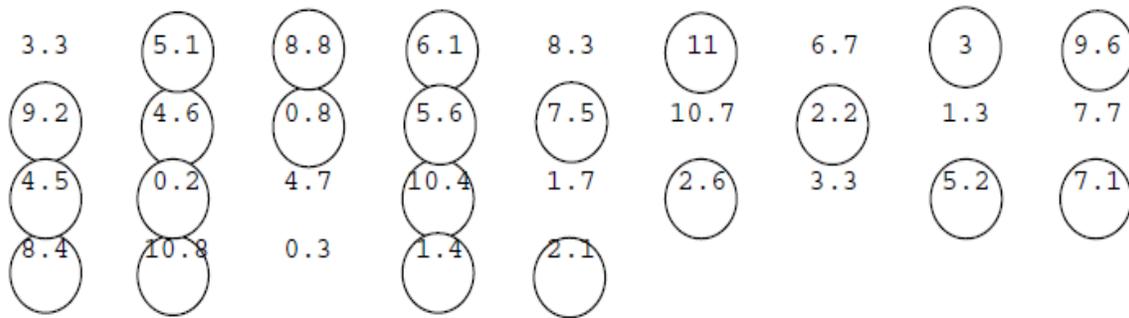
Selección de una lista pequeña de enunciados graduados uniformemente en la escala según su valor escalar

Si construimos la escala a partir de once intervalos, lo ideal es una escala con 22 items, es decir 2 items por intervalo, situados preferiblemente en sus límites y en su centro. Debemos tener siempre en cuenta que una actitud es considerada un continuum con dos polos: favorable / desfavorable.

En principio todo item que se haya descubierto poco ambiguo puede permanecer en la escala definitiva. Sin embargo, hay un último criterio que debe tenerse en cuenta al tomar esta decisión.

Nonos constatado que Thurstone pretendía crear una escala de intervalos, sin embargo, no puede conseguirse de manera plena. Descubriremos que los items declarados no ambiguos no se distribuyen uniformemente en la escala. La decisión última, pues, será tomar aquellos enunciados no ambiguos cuyo valor escalar está más próximo a los límites y mitades de los intervalos.

Por ejemplo, si tenemos la siguiente lista de valores escalares de items que sabemos que no son ambiguos, tomaremos aquellos cuyes valores escalares se aproximan más a los límites y centros de los intervalos que hemos definido:



Si tenemos una amplitud de intervalo da 1, tomaremos aquellos valores que se sitúen más cercanos a los valores enteros o a los medios entre enteros, y rechazaremos, por tanto los valores decimales como .3 ó .7.

¿Quiénes son los jueces?

Partimos del convencimiento de que, siendo estrictos, las personas que actúen como jueces, deben constituir una muestra representativa de la población sobre la cual vamos a medir la actitud hacia un determinado objeto.

Como en muchas otras ocasiones, con frecuencia se sustituye el criterio de representatividad de una muestra por el criterio de adecuación de la muestra. Adecuación tanto a los objetivos de nuestra investigación como a las disponibilidades materiales.

Haciendo prevalecer la adecuación sobre la representatividad, es decir, haciendo valer un criterio más laxo, los jueces pueden ser personas que, necesariamente, no constituyan una muestra representativa.

Thurstone llegó a utilizar hasta cerca de 300 jueces. Parece demostrarse, sin embargo, (EDWARDS, 1957) que un número considerablemente menor produce el mismo tipo de resultados. En este sentido, como el mismo Edwards supone, 50 jueces pueden ser suficientes en la mayoría de las ocasiones.

A pesar de que hayamos sustituido a los jueces representativos de la población por otros que se adecúen más a las posibilidades de que disponemos, estos jueces no pueden ser cualquier persona elegida al azar. Debemos seguir teniendo en cuenta aquellas variables que estimamos relevantes en la población y elegir a las personas que actuarán como jueces, en función de la estimación de esas variables y nuestras disponibilidades. Por ejemplo, si pensamos que el sexo es una variable relevante para la escala que intentamos construir, no podemos elegir como jueces a un grupo de hombres o a un grupo de mujeres, simplemente porque nos resulte más fácil. Por el contrario, intentaremos replicar en nuestro grupo de jueces la distribución del sexo en la población (es decir, si se sabe que hay un 48% de hombres y un 52% de mujeres en la población, nuestros jueces replicarán estos porcentajes).

Otra posible solución sería recurrir a expertos en la materia que estamos estudiando, los cuales actuarían como jueces.

En qué medida la propia actitud de los jueces, puede interferir en sus juicios

Esta inquietud nos asalta cuando se construye una escala de actitud por el método de Thurstone.

El sentido común puede inclinarnos a pensar que al menos cierta influencia se da. Y también el sentido común puede inclinarnos a pensar lo contrario.

Casi todo el mundo estará de acuerdo en que, a pesar de la opinión que el juez tenga hacia el aborto, ante la afirmación

"El aborto es un asesinato"

No dudará en colocarla en el intervalo que corresponde a la mayor desfavorabilidad.

Tanto Thurstone como muchos otros autores han estado preocupados por este hecho. Los análisis parecen confirmar que esto es así, es decir, que la actitud de los jueces no afecta a la colocación de los enunciados en la escala de favorabilidad/desfavorabilidad.

Explicación detallada de actividades

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

En la primera actividad que es la definición del problema se definió con exactitud lo que se pretende en la elaborar en este proyecto y claro con la interacción que tuve con el personal del departamento de recursos humanos el tema quedo de la siguiente manera: “*Evaluación de la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de la Dirección General de Bachilleres del Estado de Quintana Roo*”.

Estando aun en esta segunda fase que es la *Identificación del problema* he estado por varias semanas observando las actitudes de cada uno de los trabajadores, aunque es un instrumento que para algunos no es viable creo que de manera indirecta los he observado y hacerles preguntas de forma informal, como por ejemplo:

- Si se sienten a gusto trabajar en su área.
- Como es que llegaron ahí.
- Si han tenido algún tipo de conflicto con compañeros de otras áreas y como lo han resuelto.
- Han llegado a faltar a su trabajo por falta de motivación o por cuales circunstancias.

Entre otras puntos que a decir verdad han sido interesantes en la cuales los empleados han expresado anécdotas que han vivido en su vida laboral y hasta en lo familiar. Aunque cabe destacar que en si ellos no han definido que es lo que realmente los motiva y más bien cuáles son las causas que esto a merita el estar motivados o no laboralmente.

Lo siguiente que se identifico fueron los variables principales para identificar para la realización de este proyecto fueron son el desempeño y la motivación laboral, por lo cual se realizo una pequeña entrevista al Lic. Julio Castro Osorio jefe de personal de COBAQROO en la cual me externo diferentes puntos de vistas en el proceso de realización de dicha entrevista.

Es verdad que recursos humanos es un departamento que interactúa con diferentes tipos de personas como son docentes, personal administrativo de las diferentes áreas y por supuesto persona externa a COBAQROO; es difícil ya que todos los días y a todas horas están en constante interacción y claro por supuesto a lo que todos los seres humanos siempre sufrimos que es el estrés.

Nunca se ha puesto a pensar que cada uno del personal de dicho departamento trae diferentes problemas personales que en ciertas ocasiones afectan en la productividad y a su vez es reflejado al exterior.

En ciertas ocasiones y de manera personal se habla con cada uno en ciertos periodos que él considera, pero principalmente cuando ha observado cuando le piden permiso y cuando existen quejas entre los mismos trabajadores. Además de manera interna no han aplicado estímulos en la cual incentive a cada uno de ellos, en la cual le pregunte el porqué no han aplicado esta tipo de estrategia; por ello me contesta que realizan concurso pero claro esto se realiza de manera general por todo COBAQROO pero en sí que se apliquen estímulos de manera interna al departamento eso por el momento no han realizado.

Para el Lic. Julio Castro Osorio menciona que ciertas actitudes de unos cuantos que solo llevan uno o dos años en sus puestos y a comparación que tienen más de cinco años siempre hay conflictos por las cargas de trabajo aunque desgraciadamente o afortunadamente son las actividades que les consta al tipo de estudios y por el tiempo que tienen en nomina en esta institución.

Un ejemplo que mencionaba el caso una trabajadora que estuvo en el archivo por ocho años, ella estuvo en este departamento ya que estuvo preparándose académica para obtener un grado y hace aproximadamente un año en el 2013 subió de categoría; adquiriendo la maestría de la educación y siendo colocada en el área de personal.

El archivo es parte de aguas para los que desean y quieran pertenecer a COBAQROO, aunque para los diferentes departamentos les parece un castigo más bien lo hago para evaluar su desempeño y constar de las actitudes que tomaran a ciertos conflictos que surjan en el tiempo que estén en dicho departamento.

Siendo este el diseño de la entrevista, aunque solo fue base ya que el entrevistado hablo de cosas o más bien experiencias que han surgido en el departamento de recursos humano en el tiempo que tiene elaborando.

Diseño de entrevista

1. Como departamento de recursos humanos, ¿Qué tipo de personas interactúan?
2. Ha platicado con cada uno de los integrantes del departamento, ¿Por algún problema laboral o personal?
3. Independientemente si COBAQROO da algún tipo estimulo general, ¿cómo departamento de R.H lo ha aplicado?
4. Le gustaría usted como jefe de oficina de personal, aplicar algún tipo de estimulo.
5. Mencione algún tipo de experiencia o conflicto que haya surgido en el departamento.

Diseño de encuesta**CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL**

Nombre del trabajador: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Jornada laboral: _____

1. ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

3. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

4. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

5. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

6. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

7. La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

8. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

9. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

a. Relaciones interpersonales () b. Remuneraciones () c. Reconocimiento ()

d. Ambiente físico/disposición de recursos () e. Capacitación ()

10. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Buena () Regular () Mala ()

11. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

12. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

Buena () Regular () Mala ()

13. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

14. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Totalmente de acuerdo () Indiferente () Totalmente desacuerdo ()

15. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?

Buena () Regular () Mala ()

16. ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?

Buena () Regular () Mala ()

La herramienta que es el Thurstone se utilizó para diseñar esta encuesta, en la cual para los trabajadores del departamento se les hizo sencilla y rápida de contestar. Este método de comparación por pares consiste en presentar a una muestra representativa de la población una lista previa de enunciados que, se piensa, pueden ser pertinentes para medir el grado de favorabilidad/desfavorabilidad de los individuos hacia un cierto objeto.

En párrafos anteriores se menciona una explicación detallada sobre esta herramienta que se utilizó para la realización de los resultados y recomendaciones que se darán conforme a lo que arrojaron cada una de las preguntas de la encuesta.

Resultados, planos, gráficas, prototipos, maquetas, programas, entre otros.

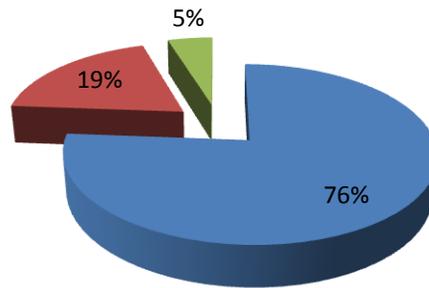
Se le aplicó a una encuesta a todos los trabajadores del departamento de recursos humanos de COBAQROO, en total se le aplicó a 21 trabajadores que constan en este departamento; estos fueron los resultados que se obtuvieron por la aplicación de dicha encuesta:

		Totalmente de acuerdo	Indiferente	Totalmente desacuerdo
1	¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?	16	4	1
2	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	14	2	5
3	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	13	1	7
4	¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?	10	1	10
5	¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	13	4	4
6	¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?	1	1	3
7	La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?	16	1	4
8	¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?	0	0	21
10	¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	14	7	0
11	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	13	2	6
12	¿Cómo califica su relación con los compañeros?	14	7	0
13	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	18	1	2
14	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	15	3	3
15	¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?	21	0	
16	¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?	13	8	0

		a	b	c	d	e
9	¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?	8	5	7	2	9

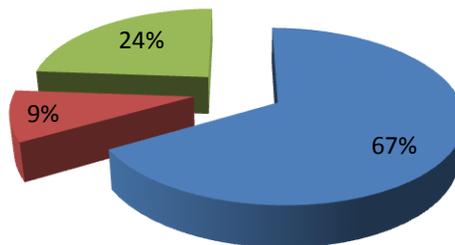
1. ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



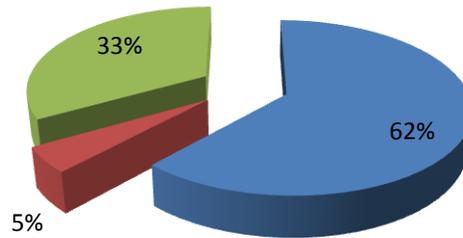
2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



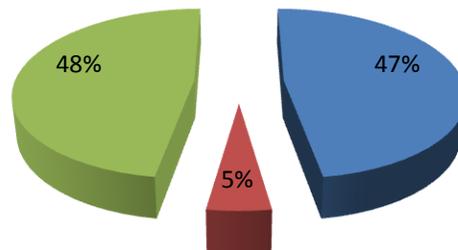
3. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



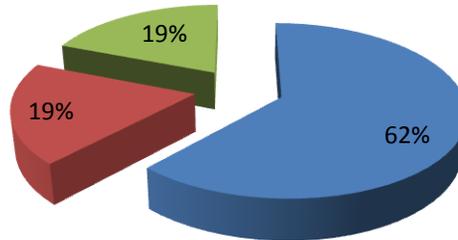
4. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



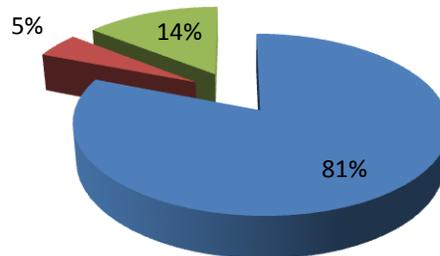
5. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



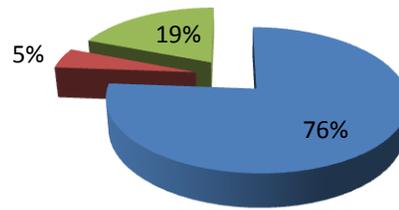
6. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



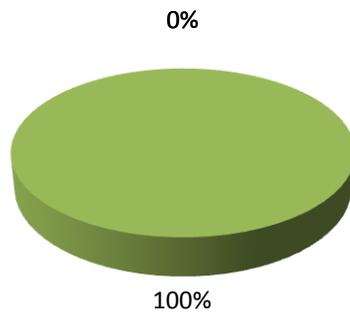
7. La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo

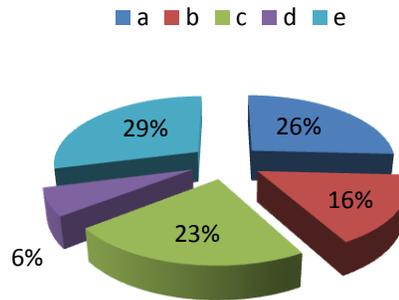


8. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?

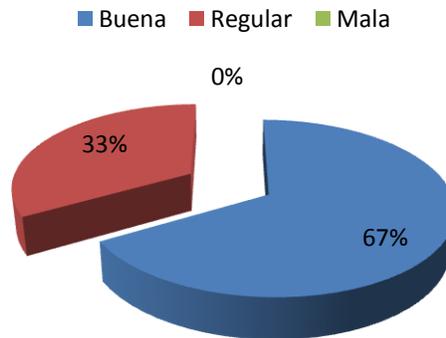
■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



9. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

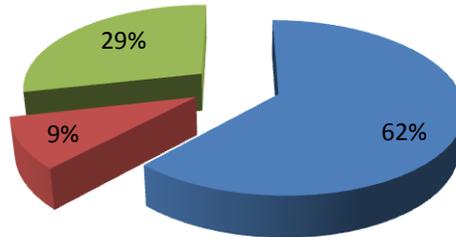


10. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?



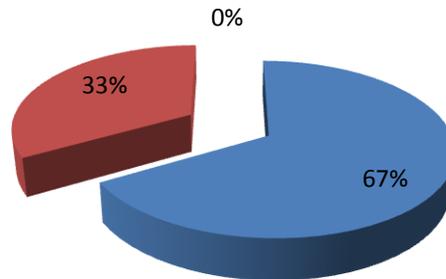
11. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



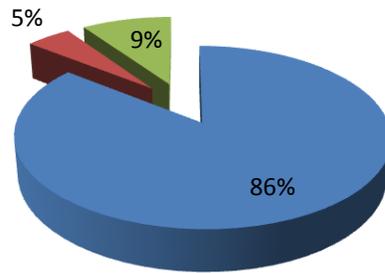
12. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

■ Buena ■ Regular ■ Mala



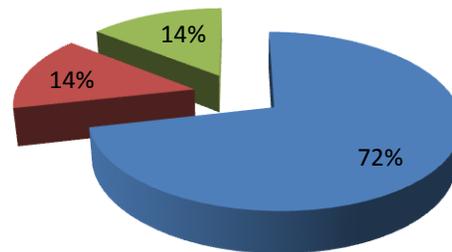
13. Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo

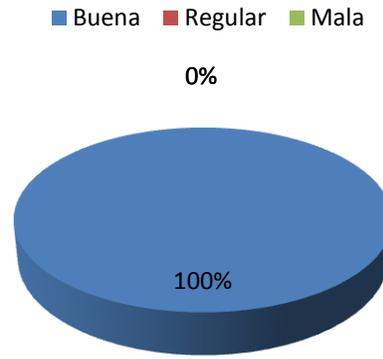


14. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

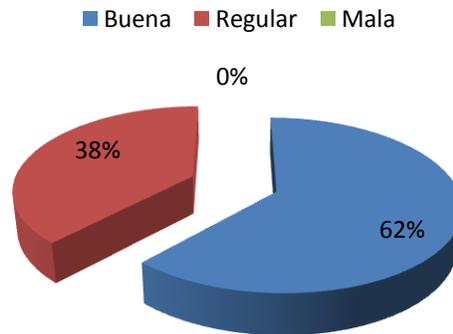
■ Totalmente de acuerdo ■ Indiferente ■ Totalmente desacuerdo



15. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?



16. ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?



Conclusiones y recomendaciones.

A continuación las conclusiones a las que llego con la aplicación de la encuesta a cada uno de los trabajadores del departamento de recursos humanos de COBAQROO, siendo un total de veintiún encuestas aplicadas incluyendo al jefe de este mismo departamento.

En la primera pregunta realizada en la cual se les mencionaba que se conocían la trayectoria y la historia de la institución, arrojó que el 76% conocen toda la trayectoria e historia de la institución, siendo un 19% que en realidad les da igual conocerla o no; y un 5% que totalmente no conoce nada de la institución.

Un 67% están de acuerdo que las funciones que las actividades y responsabilidades que realiza cada uno esta definidas aunque mencionaron algunos en el transcurso de la aplicación de la encuesta que realizan otras actividades que no constan a sus actividades pero aun así las realizan; el 24% mencionan que no están de acuerdo que las actividades que realizan no son las precisas y el 9% mencionan que les da igual si es el trabajo o no si están realizando.

En la tercera pregunta en la se les pregunta si los salarios que perciben son los adecuados, el 62% mencionan que están de acuerdo con lo que perciben y es lo justo; pero hay un 33% que dicen y cabe mencionar que con un poco de enojo que nos justo lo que perciben; y un 5% dicen que le es indiferente lo que perciben pero aun se les observa con un poco de inconformidad.

En la cuarta pregunta se les pregunta si conocen las actividades que realizan otras áreas de la institución siendo un 47% menciona que si conoce las actividades que realizan otras áreas, el 48% no conoce nada de las actividades que realizan y por último el 5% les da igual que actividades realice.

En la quinta pregunta el 62% se siente participe de los éxitos y fracasos que obtenga en el área de trabajo, un 19% menciona que no están de acuerdo ya que

nunca saben cuando hay éxito o fracaso; y el 19% le da igual si el área tiene algún tipo de éxito o fracaso.

En la sexta pregunta el 81% mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos, en cambio el 14% no lo mantienen limpio y el 5% les es indiferente si mantienen o no limpio su lugar.

La siguiente pregunta que es la séptima pregunta el 76% considera que las actividades que realizan son bien remuneradas, en cambio el 19% dicen que están totalmente en desacuerdo y un 5% les da igual si están recibiendo lo justo por las actividades que realizan.

En la octava pregunta el 100% de los trabajadores consideran que los equipos que están en su disposición y los materiales no las apropiadas para realizar sus actividades.

En la novena pregunta de manera multiple consideran un 26% de los trabajadores se deben mejorar las relaciones interpersonales, el 16% se debe mejorar las remuneraciones, el 23% debe haber reconocimientos, el 6% se debe cambiar el ambiente físico y disposiciones de los recursos y el 29% se debe mejorar la capacitación.

La decima pregunta el 67% se sienten bien trabajando en la institución y el 33% se sienten regular trabajando en la empresa.

En la onceava pregunta respondiendo en un 62% que están motivados y a gusto con el trabajo que desarrollan, en cambio 29% es totalmente lo contrario; y el 9% les da igual estar motivados para realizar su trabajo.

En la doceava pregunta el 67% consideran que la relación con sus compañeros es buena, y el 33% que es regular la relación.

En la treceava pregunta el 86% expresan de manera fácil y sencilla sus opiniones, el 9% es al contrario ya que no se les es fácil expresarse; y el 5% les da igual expresar su opinión.

La catorceava pregunta el 72% se sienten parte del equipo de trabajo, el 14% no se sienten unidos al equipo; el otro 14% les da igual si se están en el equipo.

En la quinceava pregunta en un totalidad del 100% tiene una relación positiva con el jefe inmediato.

En la dieciseisava pregunta la relación que tiene la persona encuesta con cada uno de esos compañeros el 62% contesto que es buena y el 38% es de manera regular con cada uno de ellos.

Considerando cada una de las preguntas contestadas por los trabajadores he llegado a la conclusión que en la primera variable que es el desempeño laboral es positiva ya que conocen a la empresa, además de los salarios que percibe cada uno, de las actividades que realizan dependiendo del puesto que tiene cada uno de ellos, además de que les da satisfacción cuando el departamento está trabajando de manera eficiente y eficaz, su área de trabajo se encuentra limpio y ordenado. Cabe destacar que no todo puede ser de manera positiva ya que un mínimo de personas que están inconformes principalmente en los salarios y la asignación de actividades, ya que no están de acuerdo por lo que expresan rotundamente que hay otros compañeros que trabajan menos y ganan mucho mas o también que realizan actividades que en si cierta manera no está dentro de lo que debe realizar.

Como ingeniero en gestión empresarial recomiendo que esto debe dialogar con la autoridad pertinente por las inconformidades pero considero que no está de más saber un poco de todo, es verdad que las actividades a realizar pueden ser hasta injustas pero no debe estar visualizado a corto o largo plazo y se ve reflejado con la productividad del departamento. También otra recomendación que observe y además por las encuestas aplicadas son cada uno de las áreas de

trabajo que no están principalmente ordenadas, el tener ordenadas cada una de ellas hace en la búsqueda de algún documento o algo que requiera el jefe de departamento sea localizado de manera veraz.

Ahora con la segunda variable que el de la motivación laboral llegue a la conclusión junto con la entrevista realizada y las encuestas aplicadas que la motivación laboral si es positiva en las encuestas aplicadas pero hablando de manera informal no es así ya que los problemas personales son un impacto que a decir verdad afectan a largo plazo en la productividad siendo esto un punto crucial que lleguen haber conflictos por cada uno de los trabajadores.

Como ingeniero en gestión empresarial recomiendo que exista un dialogo por ciertos periodos en las cuales sean establecidos por el jefe de departamento y el jefe de personal, aunque no parezca posible la motivación laboral es un punto crucial para que exista una armonía por cada uno de los trabajadores y por el supuesto es visualizado hacia los diferentes departamentos de la institución y el público en general. Además el asistir a talleres en las cuales pueden ayudarles en sus conflictos personales que esto a largo plazo beneficia hasta la misma institución.

Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

Este proyecto es muy versátil ya que se puede aplicar a cualquier tipo de competencia desde empresas grandes hasta empresas pequeñas, ya que la motivación laboral es un elemento que se ha dejado a un lado y por lo cual es un factor que no se debe tomar a la ligera.

Siendo la motivación laboral un componente esencial y versátil, se aplica para medir la productividad del personal y/o evaluación del desempeño, también en lo que la empresa considere evaluar.

Hay ciertas situaciones en las cuales se puede evaluar al persona, esto puede ser aplicándole una serie de preguntas o también en su defecto una pequeña platica claro esto se visualiza como una entrevista informal ya que no se haría una estructura de preguntas. Sería lo ideal manejar este tipo de entrevistas ya que con la ayuda de la observación se puede conocer las reacciones que tienen a ciertos cuestionamientos.

Con el cuestionario que se aplico a los trabajadores de recursos de COBAQROO fue de gran ayuda para la realización de este proyecto ya que puntualiza los aspectos principales entre las relaciones del desempeño laboral siendo esta variable también parte esencial de la motivación laboral. Por lo cual ambas constan la comunicación, conocimientos generales de la misma institución, las relaciones interpersonales con el jefe de departamento y por supuesto con sus mismos compañeros.

Por ello este proyecto es aplicada a cual tipo de ámbito laboral y siendo un ingeniero en gestión empresarial es nuestro compromiso llevar a cabo este tipo de evaluación ya que esto ayuda a otro tipos de estudio como los estudios de mercado ya que para la creación y dar a conocer los productos a los clientes, detrás de esta producción está el personal que realizo el producto estando motivado o no.

Referencias bibliográficas y virtuales

Bibliografía

- Velaz Rivas José Ignacio, Motivos y motivación en la empresa, Editorial Díaz de Santos, 1996
- David de la Fuente, Isabel Fernández y Nazario García, Administración de empresas en Ingeniería, Ed. Universidad de Ovideo, 2006

Referencias virtuales

- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>
- <http://es.workmeter.com/blog/bid/197281/T%C3%A9cnicas-y-herramientas-para-la-motivaci%C3%B3n-laboral>
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont_104_04.html
- http://www.ucv.cl/web/estadistica/cb_esc_medic.htm