

LA MOTIVACIÓN Y LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE LOS TRABAJADORES

en mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez

*Jorge Francisco Salas
María Luisa Limas
Bárbara Jiménez
Claudia Jaramillo
Josefa Melgar Bayardo*

RESUMEN

Tanto la motivación laboral como la disposición al cambio son temas que han sido abordados en diversos estudios. El presente estudio pretende identificar si existe una relación entre la motivación laboral y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

Palabras clave: motivación laboral, disposición al cambio.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y expansión de las organizaciones, aunado a los nuevos enfoques de la administración moderna, exigen un desarrollo enfocado al cambio constante en relación a la mejora continua de sus productos y procesos, lo que obliga a una congruencia

entre la visión empresarial y los objetivos de los trabajadores dentro del funcionamiento organizacional (García, Gómez, & Londoño, 2009).

El cambio estratégico de la organización tiene un impacto sobre la dirección, la motivación y la productividad. Dichos aspectos son las herramientas para el manejo de la situación frente al cambio y conocer de qué forma este fenómeno afecta a las personas dentro de la empresa (Appelbaum, St-Pierre, & Glavas, 1998).

El aspecto que se analiza en el presente estudio es la motivación como vínculo para lograr la disposición al cambio, es decir, lograr el interés para aprender nuevas habilidades que puedan ayudar a reducir las defensas que bloquean la acción de cambiar de los trabajadores. De esta manera, la disposición al cambio depende de motivar a éstos a ser partícipes del mismo con ideas y opiniones, obligándolos a usar su creatividad, lo que



incrementará su participación y permitirá que el cambio pueda tener un proceso favorable (Lévy-Leboyer, 2001).

Por el contrario, puede que exista una motivación del trabajador para cambiar, pero la organización no aporta las herramientas necesarias para que el proceso del cambio fluya con normalidad. El empleado puede generar su propia motivación, pero sin las condiciones suficientes existe la probabilidad de que no se origine una disposición al cambio (Faria, 2004).

MARCO TEÓRICO

Desde hace más de 50 años existen estudios sobre cómo alcanzar la disposición al cambio; aunque, en la entrada del nuevo milenio, éste se ha convertido en un fenómeno de vital importancia para las organizaciones (Biasca, 2005).

En la actualidad aspectos tales como la internalización y globalización empresarial, así como el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de información están provocando una mayor presión competitiva, lo que provoca un proceso de cambio para la mejora continua en todas las empresas (Ruiz, Ruiz, Martínez, & Peláez, 2000).

Por desgracia, seguir el proceso de cambio no es fácil. El cambio es un fenómeno natural que empieza con los individuos y se transmite a la familia, a la organización y a la comunidad. Si se logra la disposición al cambio, la empresa estará dando un paso importante hacia el éxito. De lo contrario, se manifiesta la resistencia al cambio y, con ello, se origina una enfermedad de desequilibrio con el poder de perjudicar de gravedad a la organización hasta llevarla al fracaso (Ortega, 2011).

La resistencia al cambio se expresa a través de las personas con la inercia de

sus hábitos, el temor a perder seguridad y a lo desconocido y la falta de interés, por lo que afecta la producción, economía y entorno de la empresa (Biasca, 2005). La resistencia al cambio es un síntoma que se genera con éste y una medicina ante dicha situación es conocer a las personas. Saber lo que las mueve, lo que las motiva, es la llave para lograr que la resistencia se convierta en un factor de éxito denominado disposición. (Ortega, 2011).

La motivación tiene que ver con las fuerzas que guían y mantienen la conducta humana, término que se podría definir como “el impulso que inicia, mantiene y guía el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”. Sin esta energía no habría motivo por hacer las cosas (Ortega, 2011).

La motivación es uno de los aspectos importantes para lograr la disposición individual para el cambio. De este aspecto se deriva el grado de satisfacción del empleado con el estado de las cosas y su percepción de riesgo personal por cambiarlo. Es decir, cuando los empleados están descontentos con la situación actual y perciben poco riesgo personal en el cambio, probablemente su disposición para afrontarla sea alta. Por el contrario, cuando los empleados están satisfechos con el estado de las cosas y detectan un alto riesgo personal en el cambio, su disposición para el mismo será probablemente baja (Fernández, 2010).

La relación que existe entre la motivación y la disposición al cambio es un juego que la empresa tiene que aprender a manejar; de lograrlo, los empleados comienzan a aceptar conocimientos y conceptos nuevos, habilidades y aptitudes nuevas, así como nuevas actitudes y valores (Faria, 2004). Tal y como el efecto dominó, un solo empleado puede ser detonador para que un equipo de trabajo se contagie de la disposición, de la misma manera en que un equipo puede contagiar

a un departamento y un departamento a toda una organización (Ortega, 2011).

La motivación puede surgir del propio empleado; según sus objetivos personales y profesionales, él mismo puede generar el interés hacia un cambio. Pero no todos tienen esta cualidad, porque habrá trabajadores que necesiten ayuda para ser motivados a cambiar. Gracias a la teoría “x” y “y” de Douglas McGregor, se puede percibir el comportamiento humano como objeto de análisis para identificar qué empleados son los que pueden crear un propio interés y cuáles son los que necesitan fuentes de la empresa para motivarlos a crear el interés (Fernández, 2010).

En términos generales, el cambio es un fenómeno cuya importancia recae en el entorno en que las organizaciones están envueltas y que las obliga a irse adaptando al medio conforme éste evolucione. Mientras que la motivación es un factor determinante para lograr el proceso de cambio mediante la disposición de los trabajadores (Fred, 2003).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio de la relación entre la motivación y la disposición al cambio en la industria maquiladora toma relevancia, ya que es posible que la motivación se relacione directamente con la disposición de los trabajadores de los mandos medios hacia los cambios, o que exista motivación pero la empresa no proporcione las herramientas (capacitación precisa del puesto o infraestructura técnica necesaria) para que la disposición al cambio se conceda, o que no exista motivación por parte de los empleados de los mandos medios hacia los cambios, ni interés por parte de la organización para incentivar el cambio. De no resultar una relación directa entre



la motivación y la disposición al cambio en la industria maquiladora, el resultado será un foco de atención para empezar a trabajar en ello, ya que, como se plantea en la literatura, no tener la disposición al cambio puede llegar a desequilibrar y llevar a la empresa al fracaso.

JUSTIFICACIÓN

El estudio se realizó en la industria maquiladora por la importancia que este sector tiene como propulsor del desarrollo de Ciudad Juárez. Asimismo, la competencia en el sector obliga a las organizaciones a mantener una actualización constante. En consecuencia, los trabajadores involucrados en su proceso productivo tienen que estar mayormente preparados para ser más competitivos dentro de la empresa, gracias a los cambios del entorno a través de mejoras intelectuales, competitivas y tecnológicas. Sin dejar de lado la motivación que se pueda tener dentro de un ambiente de incertidumbre, que pudiera obstaculizar el interés por seguir el proceso de cambio.

Estas razones son las que evidencian la necesidad de identificar si existe una relación entre la motivación y la disposición al cambio en la organización; de igual forma, con base en la literatura y en la evaluación de los resultados, se puede establecer si los empleados de los mandos medios poseen una disposición al cambio y si ésta es originada por una motivación (ya sea propia o influenciada por la empresa).

OBJETIVO GENERAL

Identificar si existe una relación entre la motivación y la disposición al cambio en los trabajadores de los mandos medios de la industria maquiladora en Ciudad Juárez.

HIPÓTESIS

Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y la disposición al cambio en los trabajadores de los mandos medios de la industria maquiladora en Ciudad Juárez.

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo y de corte transversal. La muestra está determinada por 60 trabajadores de los mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, los cuales fueron utilizados como prueba piloto con la intención de realizar un estudio con una muestra más amplia en el futuro. La recolección de datos se obtuvo de estudiantes del Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT) de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), que laboran como mandos medios en la industria maquiladora.

Considerando el número reducido de cuestionarios, se utilizó la función *Bootstrap* del programa *SmartPLS* (Partial Least Square), a través de la cual los datos pueden correrse como si la muestra fuera de 150 estudiantes.

Para la obtención de la información, se adaptó un cuestionario de satisfacción laboral S21/26 diseñado por Meliá (1998). El test psicológico “¿Te adaptas al cambio?”, de Muñoz (2011), fue utilizado para medir la variable de la disposición al cambio. En cuanto al análisis de los datos, éste fue realizado a través del programa *SmartPLS*, que permite correr los datos a través de ecuaciones estructurales.

EVALUACIÓN DEL MODELO CON SMARTPLS

Evaluación de los constructos

La validez de los indicadores de cada constructo se puede hacer de diversas formas. El criterio utilizado para la evaluación a través de PLS del presente estudio, fue de cargas mayores a .70, de acuerdo con lo recomendado por: Furnell y Larcker, 1981; Barclay, Higgins y Thompson, 1995, citados por Sánchez, 2010.

Tabla 1. Ítems procesados para la evaluación del modelo.

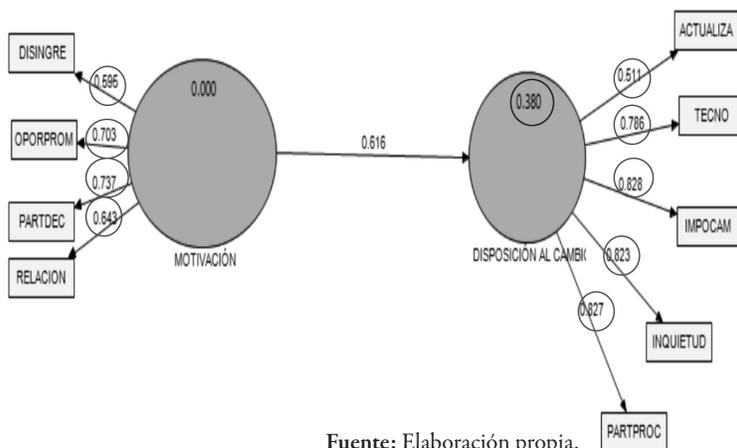
MOTIVACIÓN (CONSTRUCTO INDEPENDIENTE)	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN
GUSTO	Me gusta el trabajo que desempeño.
DISINGRE	Disfruto de los ingresos obtenidos gracias a mi trabajo.
OPORPROM	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso que promueve la empresa.
PARTDEC	Estoy satisfecho con el grado de participación que tengo en las decisiones del departamento.
RELACIÓN	Estoy satisfecho con la relación que tengo con los compañeros de trabajo.
DISPOSICIÓN AL CAMBIO (CONSTRUCTO DEPENDIENTE)	
Ítem	Descripción
ACTUALIZA	Estoy consciente de la importancia de actualizarse en conocimientos y habilidades.



TECNO	Acepto las nuevas tecnologías en mi rutina de trabajo.
IMPOCAM	La empresa me informa sobre la importancia del cambio.
INQUIETUD	Tengo inquietud por los nuevos procesos y procedimientos.
PARTPROC	Participo en el proceso de cambio de la empresa.

El modelo de la figura 1 muestra los ítems que constituyen la motivación (véase tabla 1): “OPORPROM” (.703) y “PARTDEC” (.737) y con cargas mayores a .70, con excepción de “DISINGRE” (.595) y “RELACIÓN” (.643); sin embargo, se mantienen en el modelo, ya que los ítems antes mencionados cuentan cargas cercanas a .70; además, existen otros indicadores en el mismo constructo que presentan cargas altas. En cuanto al ítem “GUSTO” (.300), éste es eliminado porque la carga que presenta es considerada como baja en comparación con los demás ítems.

Figura 1. Modelo de investigación con cargas (círculos rojos) y valor de R² (círculo azul).



Fuente: Elaboración propia.

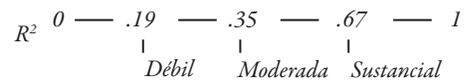
Los ítems que se refieren a la disposición al cambio (véase tabla 1): “TECNO” (.786), “IMPOCAM” (.828), “INQUIETUD” (.823) y “PARTPROC” (.827), muestran cargas superiores a .70, con excepción de “ACTUALIZA” (.511), el cual no aplica con una carga mayor al .70 pero se mantiene, ya que en el constructo existen otros ítems que presentan cargas altas (Figura 1).

VALIDEZ DEL MODELO ESTRUCTURAL (R²)

PLS implementa la lógica de regresión múltiple, donde R² indica el grado en el cual el modelo explica los datos, es decir, indica la calidad de precisión del modelo estructural (Seidel y Back, 2000, citados por Sánchez, 2010).

En la validez del modelo estructural R² de la figura 1, el valor de la disposición al cambio (.380), se puede observar que motivación presenta una explicación moderada de la disposición al cambio, de acuerdo con los criterios considerados por Seidel y Back (2000) y que se pueden observar en la figura 2.

Figura 2. Criterios de Seidel y Back (2000) para la evaluación de R².



Fuente: Elaboración propia.

VALIDEZ DEL MODELO ESTRUCTURAL-COEFICIENTES PATH

En la validez del modelo estructural por medio de los coeficientes Path, la distribución de cada coeficiente o carga del path se evalúa analizando el valor t de student (Henseler et al., 2008, citado por Sánchez, 2010). (Ver tabla 2.)

Tabla 2. Prueba de dos colas para coeficientes Path de Henseler et al. (2008).

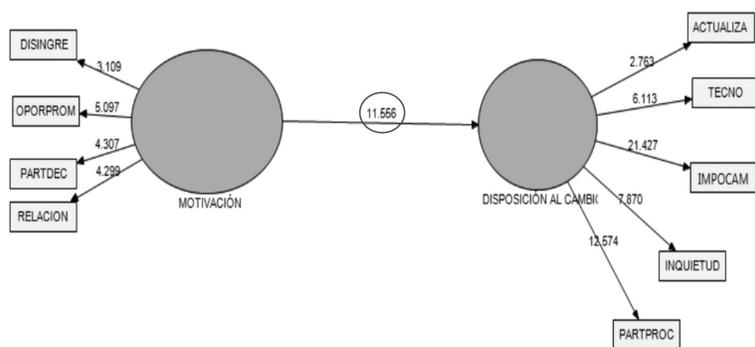
VALOR T SIGNIFICATIVO	ALPHA
2.575	.01
1.96	.05
1.44	.15

Fuente: Henseler et al. (2008).

Para los propósitos del estudio, se toma el criterio de alpha igual a .05, por lo que los valores t deben tener cargas mayores a 1.96, siguiendo los criterios de la tabla 2.



Figura 3. Valores *t* en la relación con el constructo.



Fuente: Elaboración propia.

La validez del modelo estructural por medio de los coeficientes *Path* de la figura 3, muestra que todos los ítems, tanto de motivación como de la disposición al cambio, cuentan con cargas mayores a 1.96. De igual forma, se puede observar que la carga que ejerce la motivación sobre la disposición al cambio (11.55) también supera el 1.96, por lo que podemos concluir, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y la disposición al cambio.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

De acuerdo con la evaluación del modelo estructural a través de los coeficientes *Path*, se puede observar que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y la disposición al cambio (11.55) en mandos medios de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, con un nivel de confianza del 95%, de tal forma que la hipótesis planteada *a priori* no se rechaza; así pues, podemos decir que existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos

medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

CONCLUSIONES

El estudio genera información importante para las empresas del sector maquilador, ya que se encuentran dentro de un entorno globalizado donde predomina el cambio, y la motivación se convierte en uno de los principales factores que merecen atención. Con los resultados y el análisis del modelo del presente estudio, se identifica cómo la motivación afecta directamente la disposición al cambio; sin embargo, dicha motivación está más relacionada con las estrategias implementadas por la organización que la generada por el propio trabajador, por lo que los encargados de tomar decisiones en las empresas juegan un papel importante en la actitud de los empleados frente al cambio, iniciando con la identificación de los factores que influyen para lograr una mejor disposición al cambio. En conclusión, se puede señalar la motivación como ingrediente indispensable para lograr la disposición al cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Appelbaum, S., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). "Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity". *Management Decision of MCB University Press*, pp. 289-301.
- Biasca, R. (2005). *Gestión del cambio*. Buenos Aires: Outskirts Press.
- Buchholz, S., & Roth, T. (1987). *Creating the High Performance Team*. Toronto: Karen Hess.
- Burke, W., Lake, D., & Paine, J. W. (2008). *Organization Change; a Comprehensive Reader*. Jacksonville: John Wiley and Sons.
- Chandler, S., & Richardson, S. (2007). *100 maneras de motivar a los demás*. Buenos Aires: Kier Empresa.
- Faria, F. A. (2004). *Desemvolvimento das organizacoes; uma opcao integradora*. Lisboa: Livros Técnicos e Científicos.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas; un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, M., Gómez, G. P., & Londoño, O. P. (2009). "Relationship among Motivation and Resistance to Change in Bogotá". *Revista Diversitas de la Universidad Católica de Colombia*, pp. 141-159.
- González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Lévy-Leboyer, C. (2001). *La motivation dans l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Martínez, J. (2009). *Universidad Nueva Esparta*. Retrieved: Feb. 21st,



- 2011 from: http://www.une.edu.ve/~jmartine/change_metodologia_manejo.htm
- Meliá, J. (1998). "Cuestionario de satisfacción laboral S21/26". *Psicología de la seguridad*. Universitat de València.
- Mora, C. (May 17th, 2009). *Tópicos gerenciales modernos*. Retrieved: Feb. 21st, 2011 from: <http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/08/26/la-gerencia-mercados-venezolana-presente-entorno>
- Muñoz, A. (2011). *Cepvi.com*. Retrieved: Mar 1st, 2011 from: *Portal de psicología, medicina, salud y terapias alternativas*: <http://www.cepvi.com/Test/survey/cambio.htm>
- Ortega, V. M. (2011). "Estrategias de cambio organizacional". *Estrategias de cambio organizacional*. Ciudad Juárez: Instituto de Ciencias Sociales y Administración, UACJ.
- Quijano, V. (2006). *Soy entrepreneur*. Retrieved: Feb. 21st, 2011 from: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&cidNota=3204>
- Real Academia Española. (2001). *Real Academia Española*. Retrieved: Feb. 20th, 2011 from: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cambio
- Rhon, R. (2000). *Pequeñas y medianas empresas*. Retrieved: Feb. 20th, 2011 from: http://pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/administracion_efectiva_del_cambio.htm#top
- Ronco, E., & Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Madrid: Paidós.
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, J. (2000). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Retrieved: Mar 7th, 2011 from: <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Sánchez, P. (Jul. 5th-9th, 2010). *Ecuaciones estructurales con SmartPLS*.
- Solís, F. T. (2009). "Alcance de la investigación". *Investigación de mercados*. Ciudad Juárez: Instituto de Ciencias Sociales y Administración, UACJ.
- Valle, V., & Torres, R. (n.d.). *Colección de tesis digitales de la Universidad de las Américas Puebla*. Retrieved: Mar 7th, 2011 from: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/aldana_f_p/capitulo4.pdf

