

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Interpretación de resultados para empleados sin subordinados a su cargo

Las pruebas estadísticas señalaron que sí era apropiado realizar el análisis factorial para este grupo. Las correlaciones entre las variables del instrumento de medición que se encontraron en la matriz de correlación que se expresarán por escrito corroboraron que las variables que contiene el cuestionario son congruentes con lo que se pretendía medir desde un principio.

5.1.1 Explicación escrita de correlaciones en la matriz de empleados sin subordinados a su cargo

Se recomienda ver el cuestionario en el apéndice A para reconocer las variables relacionadas en cada uno de los ocho enunciados. Dentro de la matriz de correlación de este grupo resultaban también importantes aquellos coeficientes mayores a 0.5 pero dada la gran cantidad de correlaciones existentes, se procedió a seleccionar aproximadamente el 40% del total de las correlaciones mayores a esta cantidad. Las correlaciones se organizaron de forma descendente con base en el valor de su coeficiente. Por ejemplo: la primera obtuvo un valor de 0.626 y la última 0.531. Mientras mayor sea el valor del coeficiente, mayor es la correlación existente entre las variables que lo obtuvieron. Al final de cada enunciado se mencionará el valor del coeficiente y las variables o preguntas que lo obtuvieron.

1. La cantidad de supervisión que los superiores ejercen en sus subordinados debe ser adecuada a las características particulares de cada individuo, es por ello que los superiores deben estar abiertos a recibir ideas o comentarios del personal que supervisan (comunicación ascendente) para poder ajustarse a sus necesidades. Coeficiente 0.626, variables 8 y 7.
2. Para que la organización realice sus metas, ésta debe motivar a su gente de alguna forma para lograrlo pero dicha motivación se debe enfocar primero a hacer que los empleados se encuentre identificados y afiliados a la empresa. Coeficiente 0.620, variables 19 y 17.

3. Los superiores deben conocer y entender los problemas a los que se enfrentan sus subordinados porque con base en esto podrán desarrollar métodos adecuados de evaluación para el personal, los cuales se deben hacer de su conocimiento para marcar bien la pauta de lo que deben hacer. Coeficiente 0.567, hubo dos pares variables de con este valor; 5 y10; 19 y 10.

4. En todos los niveles jerárquicos se debe fomentar el desarrollo de la habilidad comunicativa del personal para que el clima de comunicación sea positivo, lo que permite que el sentimiento de identificación y afiliación hacia la empresa sea más factible. Coeficiente 0.566, variables 19 y 18.

5. Para que el personal en general entienda claramente la forma en la que se evalúa su desempeño, se debe impulsar el mejoramiento de la habilidad comunicativa en todos los niveles, de esta forma, la comunicación entre superiores y subordinados será más óptima y por lo tanto más comprensible. Coeficiente 0.564, variables 18 y 10.

6. Para motivar al personal a cumplir las metas organizacionales se le debe explicar cómo hacerlo pero esta información primero debe descender desde los altos niveles jerárquicos hasta los más bajos. Para que esta información sea clara y comprensible, el personal en general debe desarrollar su habilidad comunicativa para poder transmitir los mensajes adecuadamente. Coeficiente 0.546, variables 18 y 17.

7. Los logros y fallas de la organización algunas veces son el resultado de factores externos que la impactan directa o indirectamente, es por esto que dichos factores se deben de

comunicar al personal en general para que obtengan una perspectiva más amplia de lo que es importante conocer acerca de la organización. Coeficiente 0.544, variables 16 y 15.

8. Se debe ofrecer información al personal acerca de cómo están siendo evaluados al desempeñar su trabajo, esta retroalimentación permite a los superiores conocer los aspectos en donde los empleados necesitan guía o capacitación para resolver los problemas concernientes a sus respectivas tareas. Coeficiente 0.531, variables 6 y 10.

5.1.2 Los componentes principales de empleados sin subordinados

Los componentes se encuentran conformados por la correlación de variables por medio de coeficientes, lo que significa que cada componente representa un aspecto al que los gerentes de la organización le deben poner atención, ya que sirven como pautas o direcciones a seguir para poder comenzar a desarrollar proyectos que involucren el desarrollo de su personal en el ámbito comunicativo gracias a la opinión directa de la gente. Para nombrar a cada componente se tomó en cuenta principalmente la variable con carga más alta dentro del mismo, debido a que en algunos factores se repetían las mismas variables.

Se mencionará el nombre del componente y el coeficiente más alto de cada variable en cada factor para comprender mejor la naturaleza de cada componente, es decir, la base por la que se nombró a cada grupo de variables o factor y a un lado del coeficiente se escribirá la variable que contiene la pregunta y después la dimensión a la que pertenece. El resto de

las cargas de cada componente también influyen de cierta manera en la dimensión a la que se refiere el factor, estas variables se mencionaron en la explicación de componentes del capítulo cuatro.

Componente número 1: Relación con superiores y su competencia comunicativa. Variable de la pregunta 7 con un coeficiente de 0.821; apertura de superiores a recibir ideas. Dimensión; relación con superiores.

Componente número 2: El clima de la comunicación en la organización. Variable de la pregunta 17 con un coeficiente de 0.766. La comunicación del hotel para la motivación a cumplir metas de la organización. Dimensión; clima de la comunicación.

Componente número 3: Información sobre la perspectiva general de la organización. Variable de la pregunta 16 con un coeficiente de 0.896; información acerca de logros y fallas del hotel. Dimensión; perspectiva organizacional.

Componente número 4: La comunicación organizacional eficiente y la satisfacción del personal. Variable de la pregunta 33 con un coeficiente de 0.864; buena comunicación para satisfacción de empleados. Dimensión; relación entre comunicación y calidad de la entrega de servicios.

Componente número 5: La comunicación entre compañeros del mismo grupo de trabajo. Variable de la pregunta 30C con un coeficiente de 0.806; precisión de la información

proveniente de empleados del mismo nivel jerárquico. Dimensión; precisión de información.

Componente número 6: Información necesaria para la integración del empleado a la organización. Variable de la pregunta 12 con un coeficiente de 0.774; información acerca de pagos y beneficios del puesto de trabajo. Dimensión; Integración organizacional.

5.1.3 Explicación escrita de correlaciones en la matriz de empleados con subordinados a su cargo.

Se recomienda ver el cuestionario en el apéndice A para reconocer las variables relacionadas en cada uno de los diecisiete enunciados. Dentro de la matriz de correlación de este grupo resultaban importantes aquellos coeficientes mayores a 0.5. En este caso se observó que sí había una cantidad representativa de variables con un coeficiente mayor a 0.5, pero debido a que el número de correlaciones resultó ser muy grande, se eligieron sólo aquellas con un coeficiente mayor a 0.6. Las correlaciones se organizaron de forma descendente con base en el valor de su coeficiente, igual que el grupo anterior. Por ejemplo: la primera obtuvo un valor de 0.769 y la última 0.601.

1. La organización de las juntas de cada departamento son un canal de comunicación de gran importancia que debe servir, entre otras cosas, para dar a conocer de manera clara los conflictos laborales y sus resoluciones a los empleados. Coeficiente .769, variables 23 y 21.

2. El dar a conocer a los empleados los logros y fallas del hotel les da una perspectiva más amplia del lugar donde laboran, lo anterior se debe complementar con retroalimentación acerca de cómo se manejan los problemas relacionados con su trabajo. De esta forma sabrán de qué manera contribuye su trabajo en la realización de las metas de la organización. Coeficiente .739, variables 16 y 11.

3. Dar a conocer los logros y fallas del hotel ofrecen al empleado una perspectiva más amplia del lugar donde labora pero esta perspectiva es más útil si el empleado conoce también todos aquellos cambios que ocurren dentro de la organización para que se sienta integrado a ella. El personal se siente más afianzado si conoce la organización a la que pertenece desde el punto de vista exterior como interior. Coeficiente .679, variables 16 y 13.

4. La información concerniente a las políticas y metas organizacionales dan al empleado una perspectiva más amplia de cómo funciona la organización, pero al mismo tiempo se le debe dar retroalimentación en cuanto al desempeño de su trabajo para que pueda observar si lo que está realizando va de acuerdo a lo que persigue la empresa. El conocimiento de la perspectiva general hace más fácil que la gente comprenda las bases con las que será evaluado. Coeficiente .670, variables 14 y 10.

5. Todos los cambios que acontecen en la organización se deben dar a conocer a la gente para poder integrarlos a ella pero también se les debe dar retroalimentación de cómo se

-
-
- manejan los problemas en el trabajo para que comprendan mejor dichos cambios y se puedan adaptar a ellos. Coeficiente .668, variables 13 y 11.
6. La difusión de información acerca de cambios en la organización se debe dar por medio de canales de comunicación eficientes para que la gente reciba información clara y oportuna de lo que debe hacer para contribuir con dichos cambios. Coeficiente .645, variables 22 y 23.
7. Para trabajar más eficientemente, la gente necesita una recepción oportuna de información, la cual puede ser impulsada por medio de juntas bien organizadas, los dos aspectos anteriores contribuyen al desarrollo de un mejor clima de comunicación. Coeficiente .642, variables, 22 y 21.
8. En la organización de juntas de trabajo se debe fomentar la integración de los empleados por medio de la comunicación de todos los cambios que ocurren dentro de la organización. Coeficiente .641, variables 21 y 13.
9. Para que los empleados estén más comprometidos se les debe ofrecer información acerca de los logros y fallas de la organización para que tengan una perspectiva general pero a su vez deben conocer los requerimientos y la remuneración de su trabajo para que sepan cómo afecta éste al desempeño de la empresa. Coeficiente .634, variables 16 y 12.

-
-
10. En la organización de juntas de trabajo se debe otorgar retroalimentación constante a los empleados acerca de cómo se deben manejar los problemas concernientes a sus respectivas tareas y así evitar el estancamiento. Coeficiente .631, variables 21 y 11.
11. Para que el clima de comunicación dentro de la organización sea positivo, el empleado debe sentirse identificado con su empresa y sentirse parte de ella pero para lograr este compromiso, la organización debe dar a conocer a la gente sus políticas y metas laborales para que ésta vea si son afines a sus metas personales. Coeficiente .618, variables 19 y 14.
12. La recepción oportuna de la información que necesitan los empleados para realizar su trabajo correctamente está relacionada positivamente con el desempeño de la organización, ya que si se retrasa la realización de tareas por la falta de información, se retrasa el cumplimiento de objetivos y por ende el desempeño no será el adecuado. Coeficiente .616, variables 22 y 16.
13. El objetivo de informar a los empleados acerca de los cambios que ocurren en la organización es el de lograr que se sientan identificados e integrados a ella. Coeficiente .614, variables 19 y 13.
14. Para lograr las metas organizacionales es necesario un buen clima de comunicación, el cual se genera por medio de motivación que entusiasme al personal a cumplirlas pero este cumplimiento está guiado mediante políticas que la empresa debe dar conocer. Coeficiente .613, variables 17 y 14.

-
-
15. Para que la organización realice sus metas, ésta debe motivar a su gente de alguna forma para lograrlo pero dicha motivación se debe enfocar primero a hacer que los empleados se encuentren identificados y afiliados a la empresa. Coeficiente .603, variables 19 y 17.
16. Los cambios organizacionales se dan a conocer y se comprenden mejor si se capacita al personal para que mejore su habilidad comunicativa. Coeficiente .602, variables 18 y 13.
17. Se debe ofrecer información al personal con respecto a cómo se les evalúa al realizar su trabajo, de esta forma conocen los parámetros en los que deben desarrollarse. Este tipo de retroalimentación refleja el interés de la organización hacia sus integrantes, lo cual estimula el sentimiento de afiliación del personal hacia la empresa. Coeficiente .601, variables 19 y 10.

5.1.4 Los Componentes Principales de empleados con subordinados a su cargo

La explicación de los componentes siguientes está realizada de la misma forma que la de los componentes de empleados sin subordinados.

Componente número 1: Relación con superiores y su competencia comunicativa. Variable de la pregunta 30A con un coeficiente de 0.888; precisión de la información proveniente de superiores. Dimensión; precisión de la información.

Componente número 2: Retroalimentación entre superiores y subordinados en el clima de comunicación. Variable de la pregunta 8 con un coeficiente de 0.815; cantidad de supervisión recibida por superiores. Dimensión; Relación con superiores.

Componente número 3: Comunicación entre compañeros del mismo grupo de trabajo. Variable de la pregunta 22 con un coeficiente de 0.747; recepción de información oportuna para desempeñar el trabajo. Dimensión; calidad de los medios.

Componente número 4: Información necesaria para la integración del empleado a la organización. Variable de la pregunta 12 con un coeficiente de 0.766; información de pagos y beneficios del puesto de trabajo. Dimensión; Integración organizacional.

Componente número 5: Aspectos de la comunicación informal. Variable de la pregunta 25 con un coeficiente de 0.614; cantidad de rumores que circulan en la organización. Dimensión; Comunicación informal y horizontal.

Componente número 6: Competencia comunicativa de los subordinados. Variable de la pregunta 28 con un coeficiente de 0.837; iniciativa de los subordinados. Dimensión; relación con subordinados

Componente número 7: Las juntas como canales de comunicación. Variable de la pregunta 23 con un coeficiente de 0.439; transmisión de información a través de canales de comunicación. Dimensión; calidad de los medios.

Componente número 8: Competencia comunicativa entre superiores y subordinados. Variable de la pregunta 5 con un coeficiente de 0.792; empatía laboral de los superiores hacia subordinados. Dimensión; relación con superiores.

Componente número 9: Precisión de la información que transmiten los subordinados a sus superiores. Variable de la pregunta 30B con un coeficiente de 0.845; precisión de la información proveniente de subordinados. Dimensión; precisión de la información.

5.2 Conclusiones y Recomendaciones

La razón por la que se hizo exhaustiva la explicación general de las variables que se encontraron altamente y parcialmente correlacionadas es que el objetivo de esta tesis era corroborar que el instrumento de medición fuera congruente con lo que pretendía medir desde un principio. La división del análisis en dos grupos permitió a su vez encontrar un mayor número de correlaciones que resultaron muy interesantes al momento de plasmarlas con palabras, demostraron tener un significado veraz y muy relacionado con el ambiente de comunicación que se estuvo planteando a lo largo de los capítulos anteriores. Por otro lado, uno de los objetivos que justificaban el uso del análisis de componentes principales era el de corroborar que las dimensiones del cuestionario en realidad se encontraban relacionadas y como ya se mencionó, sí se pudo comprobar su existencia y además se hicieron nuevas relaciones que podrían tomarse en cuenta para la elaboración de nuevos instrumentos de

medición. Una observación que definiría de manera más concreta los resultados obtenidos por el análisis factorial (componentes principales) es aquella que resalta la gran necesidad de mejorar la calidad y competencia de comunicación en los empleados del hotel ya que esto conlleva a desarrollar climas organizacionales satisfactorios, que motiven a la gente a compartir sus opiniones y recibir retroalimentación acerca de lo que aportan. La capacitación en esta área no requiere de un gasto elevado, se puede comenzar por conscientizar al personal acerca de la necesidad de crear climas de comunicación favorables para mejorar la comunicación organizacional del hotel y tener un punto de partida para tomar direcciones fundamentadas que guíen al mejoramiento, esta pauta se puede marcar por medio de la realización de investigaciones de actitud a los empleados.

La obtención de medidas de centralizadas nos brindan una visión generalizada de las respuestas de los empleados para cada pregunta, de esta forma se puede saber qué aspectos se encuentran en un nivel satisfactorio y cuales no. Con base en esto se pueden tomar decisiones concretas para mejorar cada variable dentro del contexto específico de la organización evaluada. También se obtuvieron medidas centrales para cada dimensión del cuestionario. Si observamos la tabla 4.3 (capítulo cuatro), podemos saber, más o menos, el grado general de satisfacción que demuestran los empleados hacia las características de la organización de la comunicación del hotel en las distintas dimensiones. La mayoría de las dimensiones obtuvieron calificaciones muy elevadas (dos de calificación), excepto tres de ellas; integración y perspectiva organizacional y la comunicación informal, las cuales obtuvieron un tres de calificación, que representa una postura neutral o de indiferencia por parte del personal hacia estas dimensiones. No se puede afirmar que son tendencias malas pero lo conveniente sería obtener calificaciones que reflejaran que los esfuerzos de la

organización dan buenos resultados. Las tres dimensiones tienen una desviación estándar que promedia aproximadamente una unidad, lo que significa que la tendencia para caer en niveles satisfactorios es la misma que la de caer en los no satisfactorios, esta línea es tan endeble que no se puede descuidar porque en realidad es más fácil inclinarse hacia el lado negativo si no se toman las medidas necesarias. Es por ello que se recomienda tomar una posición o enfoque proactivo en lugar de reactivo debido a que los costos de reestructuración de métodos para mejorar la moral de los empleados pueden ser muy altos, como resultado de la insatisfacción se generan altos niveles de rotación del personal, altos niveles de estrés y bajo rendimiento. Gracias a la tabla 4.3, que contiene las calificaciones de cada dimensión se puede afirmar que el personal del hotel se encuentra en un nivel alto de satisfacción ya que obtuvieron casi todas dos de calificación, se debe recordar que esos resultados representan, dentro de las categorías en escala Likert que manejo el cuestionario, un nivel favorable, partiendo de la idea de que el uno de calificación es el más favorable de todos.

Respecto a la calificación obtenida en la dimensión de comunicación informal (3 de calificación) se puede decir que está muy relacionada a los rumores que circulan en el hotel, de hecho, ésta calificación neutral representa fielmente cómo los rumores pueden convertirse en un arma de doble filo, algunos empleados hicieron expresa su opinión de sentirse muy incómodos con este tipo de comunicación y otros por el contrario se sentían muy satisfechos con ella. Estas respuestas extrapoladas se deben a que los rumores se basan en información que no está completamente respaldada, por lo que puede ser muy imprecisa o todo lo contrario. Los rumores pueden desencadenar reacciones en el comportamiento del personal en cuanto a que éste queda predispuesto y ansioso sin que ningún hecho haya

ocurrido para afirmar la veracidad de los rumores a los que han prestado atención. Otra razón que genera rumores es la falta de comunicación entre empresa y empleado, lo que da lugar a la especulación. Para evitarlo, la gerencia debe estar al tanto de los rumores que circulan en sus organizaciones a través del contacto constante con sus miembros, de esta manera se puede sacar provecho de los rumores ya que se pueden usar como vehículos para transmitir información anticipada a través de los líderes informales (aquellos de los que se sabe que el personal escucha y confía en ellos) que permita ver a las empresas la reacción de los empleados ante hechos o circunstancias que se pretendan evaluar, lo que facilitaría su proceso de toma de decisiones.

Particularmente las preguntas 32 y 33 obtuvieron dos y uno como resultados generales respectivamente. Estas variables eran un tema medular en esta investigación porque por medio de estas calificaciones se puede confirmar uno de los propósitos de la tesis de que cuando la comunicación organizacional es efectiva, los niveles de satisfacción laboral se pueden incrementar y por consiguiente la calidad del trabajo que ofrecen los empleados mejora y ya se sabe que cuando estos factores se combinan, la rentabilidad de las empresas tiende a crecer (repetición de clientes, etc.).

Las gráficas de pay sirvieron para ver de qué manera interactúan los empleados y tener una base para ver por dónde se les puede hacer llegar información que consideren veraz y oportuna. Se puede ver en las figuras 4.2, 4.4 y 4.5 (capítulo cuatro) que la gente pasa la mayor parte del tiempo interactuando con sus superiores, tanto enviando como recibiendo información, ahora, si relacionamos esta afirmación con la variable 30 A, que calificó qué tan precisa consideraban los empleados que era la información proveniente de sus

superiores, podemos observar que los empleados piensan que sí es precisa dicha información, esto nos da una razón para pensar que los superiores son un medio confiable para transmitir información de manera descendente.

En cuanto a métodos de comunicación (figura 4.3), el más usado es el de cara a cara o verbal, si relacionamos este hecho con el grado de satisfacción general del personal, el cual demostró ser bueno (se obtuvo 2 de calificación en la mayoría de las dimensiones), se puede decir que éste método es indispensable para mantener a los empleados contentos. Además las empresas hoteleras requieren de este contacto directo con su personal debido a las características de los productos que ofrecen. Los empleados mantienen encuentros de servicio la mayoría del tiempo con los clientes y para constatar que la calidad de su desempeño es buena, los supervisores deben estar constantemente con sus subordinados.

El flujo de comunicación de información representado por las gráficas de pay nos ofrece una cantidad grande de posibles relaciones con las variables del cuestionario para poder elaborar hipótesis y comprobarlas. Éste era uno de los propósitos más importantes de esta investigación. También depende de la organización que se evaluó, el encontrar sus propias respuestas con base en los resultados que se obtuvieron.

Algunas recomendaciones para aquellos que pretendan incursionar en el ámbito de los recursos humanos y las formas para evaluar sus actitudes y comportamientos se describen a continuación. Obviamente, se restringen al campo de la comunicación y al caso particular de las organizaciones hoteleras.

Se detectó que las pruebas piloto pueden resultar de gran utilidad, por medio de ellas se toma nota de las fallas o partes ambiguas en los instrumentos de medición. En este caso, la parte A (preguntas 1 a 4) del cuestionario mostró ser difícilmente comprensible para resolver por algunos grupos de empleados como ama de llaves, mantenimiento, lavandería, entre otros, por lo que se tuvo que estar muy pendiente de ellos en la resolución de la encuesta. Otro ejemplo de lo anterior es que a pesar de los fuertes intentos de elaborar una herramienta entendible para todos, las capacidades académicas y cognitivas de los empleados difiere tanto, que en realidad se hizo clara la necesidad de elaborar cuestionarios confeccionados a los distintos tipos de personas (enfoque de marketing interno), pero ya que esto requería de una inversión de tiempo y esfuerzo considerable tanto por parte de la empresa como por quien realiza las evaluaciones, se tuvo que adecuar la herramienta a estas situaciones por medio de mucha paciencia en la guía para lograr respuestas confiables.

Otro aspecto muy importante que se pretende recordar a las organizaciones es que por medio de esta aproximación al personal, independientemente de los objetivos de la herramienta, se puede observar cómo se puede abordar a los distintos grupos o departamentos del hotel, ya que entre ellos tienen necesidades y antecedentes diversos. Lo que puede ocurrir si se hace caso omiso a estas consideraciones es que las respuestas obtenidas en las evaluaciones no representarán la realidad que se pretenda medir.

En el campo del comportamiento organizacional, se debe enfatizar la necesidad de los administradores de no sólo conocer y entender los diversos enfoques de motivación que se mencionaron en el capítulo dos, sino que también deben adoptar técnicas y habilidades para diagnosticar problemas motivacionales o de raíz para incrementar o por lo menos mantener

los niveles de efectividad y eficacia de la organización (utilizando sus recursos financieros, físicos y humanos). Esta habilidad de diagnóstico es uno de los elementos más importantes del trabajo de un administrador. Se reitera, que una forma para conocer las necesidades o motivos del personal, es por medio del acercamiento que estas evaluaciones permiten entablar.

Con relación a lo anterior, se pudo constatar cómo reaccionaban los empleados del hotel evaluado a dicho acercamiento. Muchos expresaron sentirse contentos por el simple hecho de saber que la organización se preocupa por conocer la opinión de su personal en temas específicos. Otros hasta demostraron enojo porque decían que este tipo de actividades debieron haberse realizado con mucha anterioridad (no se está afirmando que el hotel nunca las haya realizado, simplemente se menciona la opinión que en el momento expresaron al encuestador).

A pesar de que el cuestionario manejó anónimamente la identidad de los encuestados, sí se podían resaltar las áreas donde el grado satisfacción no era muy bueno, ya que se les pidió que anotaran el departamento al que pertenecían. Aún más, si nos enfocamos al micro nivel (el individuo) de la organización, al momento de que entregaban el cuestionario resuelto, con una rápida y simple revisión a sus respuestas se podía detectar quién estaba contento, enojado o indiferente. Éste es el tipo de contacto que la administración debe fomentar con su personal, de esta forma se comienzan a crear ambientes con calidez humana en las empresas.

Para finalizar el capítulo, se podría decir que, más allá de los objetivos específicos de esta tesis, se plantea la necesidad de reflexionar o meditar acerca de la situación actual de la fuerza laboral en la hotelería. El desarrollo humano a través del trabajo es primordial para que los individuos evolucionen y vivan una vida más plena. La mayoría de los seres humanos en la actualidad trabajan para satisfacer necesidades primarias y beneficiar más que nada a sus empleadores, lo cual genera una predisposición negativa ante el trabajo pero, ¿qué sucedería si cambiamos este enfoque por uno que beneficie a ambas partes, tanto al empleador como al empleado, de tal forma que las actividades laborales sirvan de puente para que las dos partes puedan alcanzar metas comunes e individuales. Este es un concepto que parece difícil de seguir pero todos los procesos comienzan desde cero. Tal vez lo más cercano que nos corresponde hacer es crear ambientes laborales que beneficien y motiven a aquellos que los integran. ¿Cómo podemos lograrlo? Pues conociendo primero a los individuos, sus cualidades e intereses, para poder integrarlos al lugar correcto y así crear sinergias que les permitan evolucionar.